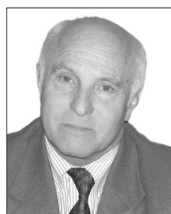


## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В статье рассматриваются причины возрастания роли стратегического управления проектами, предлагается логико-структурный подход в качестве его методологии. Также описано расширение официальной методологии управления проектами. Статья может быть полезна специалистам, вовлеченным в развитие и практическое применение методов стратегического управления организациями и проектами в общественном и частном секторах.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** методология управления проектами, принципиально новые технологии, продуктовая матрица, стратегии управления, логико-структурный подход



**Позняков Вячеслав Викторович** — д. т. н., профессор, академик РАЕН, вице-президент СОВНЕТ (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

В официальной методологии управления проектами (под ней понимается в основном методология IPMA или PMI, широко распространенная более чем в 50 странах) роли и методам работы топ-менеджеров организаций, а также осуществляемому ими стратегическому управлению проектами уделяется незначительное внимание, и это одна из причин недостаточной роли официальной методологии в реальном управлении проектами.

Часто приходится слышать мнение, что широкое применение методов управления проектами ограничено из-за нежелания высших руководителей активно поддерживать внедрение этих методов в своих организациях. В то же время потребность в управлении проектами, как будет, в частности, показано ниже, постоянно возрастает, в том числе и для высших руководителей. Такая ситуация вызывает беспокойство у многих специалистов [1] и требует разрешения. Ниже сделана одна из таких попыток: автор предлагает пример эффективного и проверенного на практике решения.

Анализ показывает, что в сложившемся положении во многом виновато наиболее известное сейчас понимание управления проектами, которое сложилось в ранний период развития этой дисциплины и по историческим причинам оказалось закрепленным в официальных методологических документах [2–5]. Учитывая, что данные документы широко используются более чем в 50 странах, будем условно называть это официальной методологией управления проектами. Она слабо соответствует интересам, роли и функциям высших руководителей в процессе управления проектами. Основные функции этих руководителей — стратегическое управление организациями, в том числе управление проектами, которые являются инструментами реализации стратегий компаний. При этом топ-менеджеры, в частности, анализируют возникающие принципиальные проблемы компаний, формируют стратегии их решения при помощи проектов, по возможности четко формулируют цели проектов, осуществляют обоснование и выбор наиболее эффективных проектов и их согласование с принятыми стратегиями, ресурсами организации в рамках ее портфелей и программ.

Важным аспектом деятельности топ-менеджеров является создание внутренних и внешних условий для успешной реализации выбранных проектов (поиски партнеров, источников финансирования, организация господдержки и др.). В ходе реализации проектов топ-менеджеры осуществляют стратегический контроль и принимают принципиальные решения по дальнейшему осуществлению проектов, причем их методы отличаются от методов, используемых проектными менеджерами при оперативном управлении.

Перечисленные виды деятельности, по мнению топ-менеджеров (и объективно), являются важнейшими, определяющими для эффективности и успеха проектов, и в современных условиях их роль и значение постоянно возрастают. Этому способствует ряд тенденций в бизнесе и управлении.

## 1. ТЕНДЕНЦИЯ УСЛОЖНЕНИЯ УСЛОВИЙ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ

Общеизвестным фактом является постоянное усложнение условий деятельности предприятий практически во всех сферах человеческой деятельности, прежде всего в экономике. Ужесточение конкуренции, ускорение научно-технического прогресса, усиление влияния глобализации, политических, социальных и других факторов приводят к необходимости повседневной работы по внедрению инноваций и совершенствованию управления компаниями. История и современность показывают, что недостаточное внимание к этому обстоятельству приводит к печальным последствиям. Так, например, статистика по США показывает, что по перечисленным причинам с 1900 г. по 1970 г. из 500 крупных фирм — лидеров в своих областях сохранились только 70. Из 200 фирм, считавшихся в 1940 г. наиболее преуспевающими, в 1970 г. осталось только 30 [6].

За прошедшее время ситуация существенно не изменилась. Количество ежегодно разоряющихся фирм, особенно средних и мелких, во многих странах исчисляется сотнями тысяч. В основе этого лежит ряд фундаментальных закономерностей развития научно-технического прогресса и систем управления. Одними из важнейших являются:

- волновой характер развития принципиально новых технологий;
- возникновение технологических разрывов и необходимость движения по продуктовой матрице;
- динамизм современных стратегий управления;
- отставание координации от специализации.

### 1.1. Волновой характер развития принципиально новых технологий

Экономисты убеждены, что волны нововведений, связанные с появлением принципиально новых технологий, за последние 250 лет возникали более или менее регулярно — примерно 50-летними циклами [7, 8]. В первые несколько лет цикла

происходит накопление нового технологического потенциала. Потом наступает период, когда далекие нововведения набирают наибольшую силу, а затем в ходе их коммерческой эксплуатации темп событий постепенно замедляется. Эту закономерность сформулировал русский экономист Н. Кондратьев. В 1930 г. немецкий экономист И. Шумпeter показал, что первая волна продолжалась с 1790 г. по 1840 г., в этот период происходило освоение новых технологий в текстильной промышленности, использовавших возможности угля и энергии пара. Вторая волна пришлась на 1840–1890 гг. и непосредственно связана с развитием железнодорожного транспорта и механизацией производства. Третья волна (1890–1940 гг.) базировалась на использовании электроэнергии, характеризовалась успехами в области химии, в этот период был изобретен двигатель внутреннего сгорания. Текущая четвертая волна (с 1940 г.) основана на развитии электроники, однако спада, как было в предыдущих циклах, может и не произойти. Многие исследователи полагают, что биотехнология станет по меньшей мере частичной основой пятой волны Кондратьева, которая, возможно, уже началась [9].

Внутри каждой волны, связанной с появлением принципиально новых технологий, происходит их непрерывное совершенствование и, как следствие, непрерывное появление новых технологий. Это в свою очередь приводит к возникновению так называемых технологических разрывов, учет которых критически важен для успешной деятельности предприятий. Следует отметить, что если волны Кондратьева имеют период около 50 лет, то внутри этих волн смена технологий и продукции на их основе происходит намного быстрее (в ряде высокотехнологичных областей — за два-три года), и эта частота все время увеличивается.

## 1.2. Возникновение технологических разрывов и необходимость движения по продуктовой матрице

На рис. 1 изображена S-образная кривая, которая, как правило, характерна для зависимости

между затратами, связанными с разработкой и улучшением продукта или технологического процесса, и результатами, полученными от вложенных средств [9].

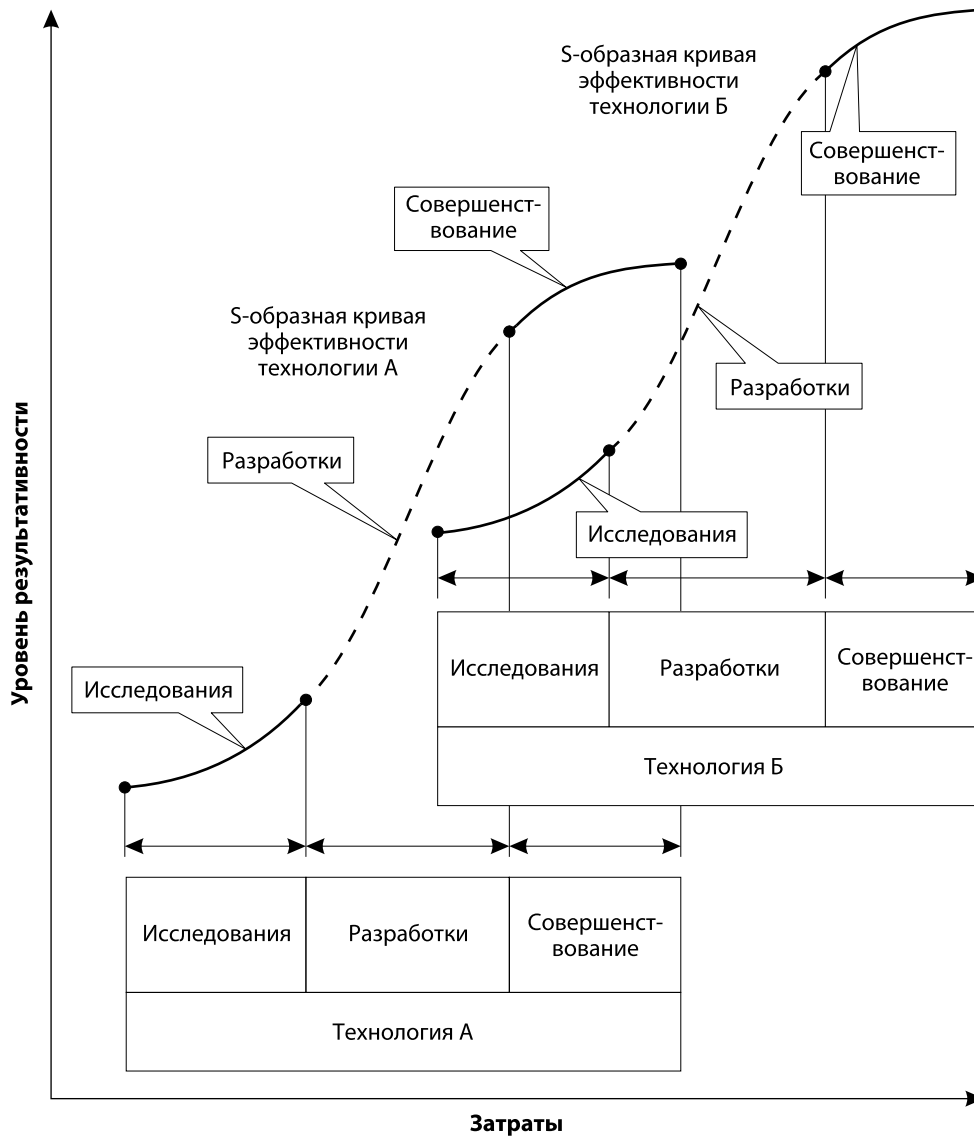
Вначале, когда средства вкладывают в исследование (освоение) нового продукта, успехи весьма скромны. Потом, когда в дело идут ключевые для достижения успеха знания и ресурсы, результаты улучшаются скачкообразно. На следующей фазе, по мере инвестирования в продукт или процесс дополнительных средств с целью его совершенствования, прогресс, как правило, становится все более трудным и дорогостоящим даже при использовании научной организации труда и ее разновидностей. Это предопределяет потенциально возможный предел эффективного использования того или иного продукта или конкретной технологии. На практике предел эффективного использования продукта или технологии может не совпадать с потенциально возможным для заданной рыночной ситуации по политическим, экономическим и другим причинам.

Способность менеджеров распознавать пределы используемых технологий имеет решающее значение для успеха или неудач компании, т.к. предел — самый надежный ключ для выявления момента, когда придется разрабатывать (использовать) новую технологию. Например, наличие предела для печатания на бумаге как технологии передачи информации предопределено появлением электронной технологии, при помощи которой уже сейчас можно передавать информацию более эффективно и с меньшими затратами.

Таким образом, технологии имеют свой жизненный цикл, включающий начальную стадию медленного развития, сменяемую стремительным развитием, которое завершается зрелостью. На последней стадии прирост затрат на развитие часто уже не дает ожидаемого результата. В этом случае становится необходимой и происходит смена технологии на более перспективную.

Тех, кто не осознает этого предела на S-образной кривой, перемены застанут врасплох. Это происходит столь часто и неизбежно, что

Рис. 1. Эффективность затрат на освоение технологии на разных фазах жизненного цикла двух изделий (А и Б)



S-образную кривую часто называют «кривой слепоты». Период перехода от одной группы продуктов или процессов к другой называют технологическими разрывами: разрыв возникает между S-образными кривыми, и начинает формироваться новая S-образная кривая, но не на базе тех же знаний, которые лежат в основе прежней кривой, а часто при помощи совершенно новых знаний (например, переход от магнитной ленты к компакт-дискам, от механических часов к электронным и т.д.). Запаздывание с переходом с одной кривой на другую часто ведет компании к катастрофе, и наоборот, правильное управление технологическими разрывами позволяет успешно функционировать в сложной конкурентной среде.

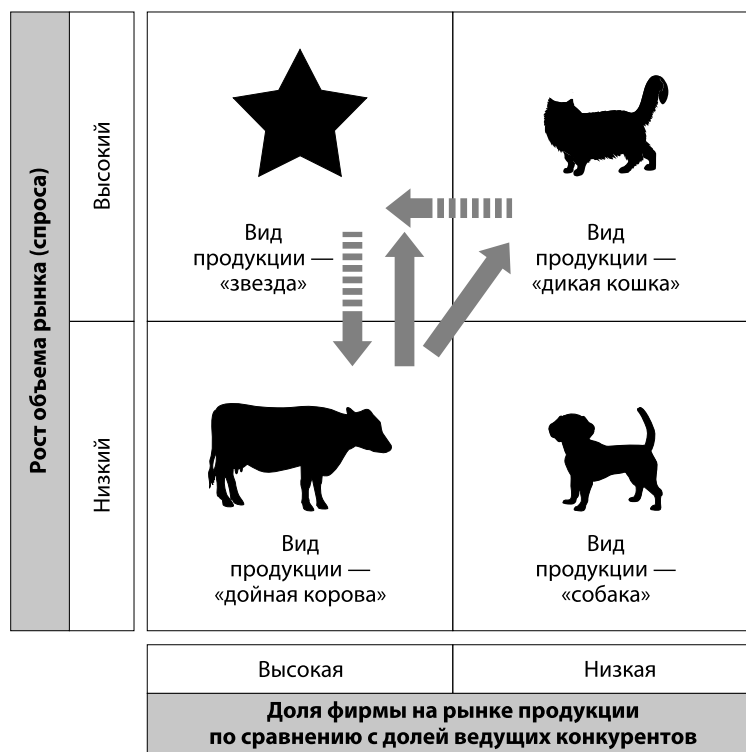
При выработке стратегии фирмы и управлении технологическими разрывами часто используется

матрица портфеля продукции, и в настоящее время известно несколько таких матриц. Одна из них предложена компанией Boston Consulting Group (рис. 2) [10].

Здесь показатель «Рост объема рынка (спроса)» задает размерность матрицы по вертикали. Размерность матрицы по горизонтали показывает соотношение доли рынка, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.

В соответствии с приведенной матрицей вся продукция фирмы классифицируется на четыре вида: «звезда», «дикая кошка», «дойная корова», «собака». При этом размерность матрицы по вертикали и горизонтали имеет качественную градацию: низкие или высокие темпы роста рынка

Рис. 2. Бостонская продуктовая матрица



(спроса), низкая или высокая доля фирмы на рынке этой продукции.

Продукция, отнесенная к типу «звезда», характеризуется высокими темпами роста спроса на рынке и высокой долей, которую имеет на рынке этой продукции конкретная фирма-производитель. Продукция «дикая кошка» характеризуется высокими темпами роста спроса на рынке и низкой долей рынка, принадлежащей фирме. Продукция «дойная корова» характеризуется низкими темпами роста спроса на рынке (из-за его насыщения) и высокой рыночной долей, принадлежащей фирме. И наконец, продукция «собака» характеризуется низкими темпами роста спроса на рынке (из-за его насыщения) и низкой долей рынка.

Приведенная классификация продукции или близкие к ней применяются на практике диверсифицированными фирмами США, Японии и других стран. Использование матрицы высшим управленческим персоналом позволяет ему трансформировать стратегические цели в практические действия. В частности, при формировании портфеля продукции, используя продуктивную матрицу, руководство старается обеспечить комбинацию продукции типов «кошка», «звезда» и «дойная корова», зная, что это приводит к наилучшим результатам функционирования фирмы: умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли.

Кроме того, матрица предлагает руководству следующий набор стратегий:

- укрепление «звезды»;
- избавление по возможности от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранить;
- жесткий контроль капиталовложений для «дойных коров» и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- специальное изучение «диких кошек», чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Пунктирные стрелки на рис. 2 показывают, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем, с приходом неизбежной стадии

зрелости технологий, превратятся в «дойных коров» и затем в «собак». Последнее превращение целесообразно сочетать с активными действиями по избавлению фирмы от производства продукции, относящейся к категории «собак». Сплошные стрелки на рис. 2 показывают перераспределение средств от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек».

Таким образом, продуктовая матрица предоставляет в распоряжение руководства фирм инструмент, облегчающий выполнение следующих двух важных функций: принятие решений о завоевании стратегических позиций на рынке и распределение стратегических ресурсов компании.

Очевидно, что решения, принимаемые на основе продуктовой матрицы, ведут, как правило, к существенным изменениям в деятельности компаний и, как результат, к изменению самих матриц, т.е. к движению по матрице. Каждое такое движение является нововведением и осуществляется как некий проект.

### 1.3. Динамизм современных стратегий управления

Другим побудительным мотивом изменений является динамизм современных подходов к стратегическому управлению. Можно выделить три основные разновидности таких подходов:

- создание устойчивых преимуществ перед конкурентами (стратегия возможностей);
- быстрое и непредсказуемое создание нестандартной конкурентной среды (партизанская стратегия);
- сочетание конкуренции и сотрудничества, в том числе и с конкурентами (стратегия сложности, хаоса) [11].

*Стратегия возможностей* основана на предположении о том, что успех компании может базироваться на постоянном развитии собственных ресурсов и возможностей (технологических, организационных, финансовых, кадровых и др.), позволяющих создавать устойчивое преимущество перед конкурентами. Ранее отмечалась роль

эффективного управления технологическими разрывами при реализации данной стратегии и, соответственно, необходимость постоянного и своевременного внедрения технологических инноваций и изменений.

*Партизанская стратегия* предполагает непрерывное и быстрое разрушение имеющихся условий деятельности фирмы и создание новых путем неожиданных радикальных изменений взаимоотношений, например превращения конкурентов в союзников. Это позволяет создавать временные преимущества, и успех фирмы зависит от ее способности многократно выявлять такие преимущества на разных направлениях деятельности. Очевидно, что компании, использующие такие стратегии, работают в условиях постоянных изменений.

*Стратегия сложности* строится на учете сложности (нелинейности, непредсказуемости) условий деятельности компании. Такая стратегия предполагает постоянную работу по развитию и разумному сочетанию конкуренции и сотрудничества как с конкурентами, так и с участниками деятельности компании, учет их интересов и привлечение на свою сторону. В частности, для этого необходимо все время создавать «приманки», стимулирующие совместную деятельность различных участников, объединяющие разные подсистемы с целью получения взаимной выгоды и решения имеющихся проблем. Использование данной стратегии приводит к замене формальных иерархических структур самоорганизующимися и концентрирует внимание на индивидуальных отличиях и интересах всех участников деятельности. Это, в свою очередь, приводит к более частым по сравнению с традиционными стратегиями изменениям и инновациям в деятельности компаний и организаций.

#### **1.4. Отставание координации от специализации**

Необходимость изменений может возникать из-за определенных закономерностей развития

систем управления. Одной из наиболее важных среди них является отставание координации от специализации. Эта закономерность свойственна большинству систем управления и особенно ярко проявляется при функционировании больших централизованных систем [12].

При таких системах управления осуществление большинства проектов взаимосвязано, и функционирование организации представляет как бы единый проект (процесс), распадающийся на отдельные взаимосвязанные проекты. Число уровней управления может быть значительным, и каждый из них имеет свою модель предприятия как совокупности проектов и их частей с соответствующей степенью детализации. Наиболее обобщенная модель находится на самом верхнем уровне. Важнейшие решения в масштабе предприятия (цели и темпы развития, основные проекты, сроки, распределение средств) принимаются на этом уровне, а затем спускаются на нижние уровни и детализируются.

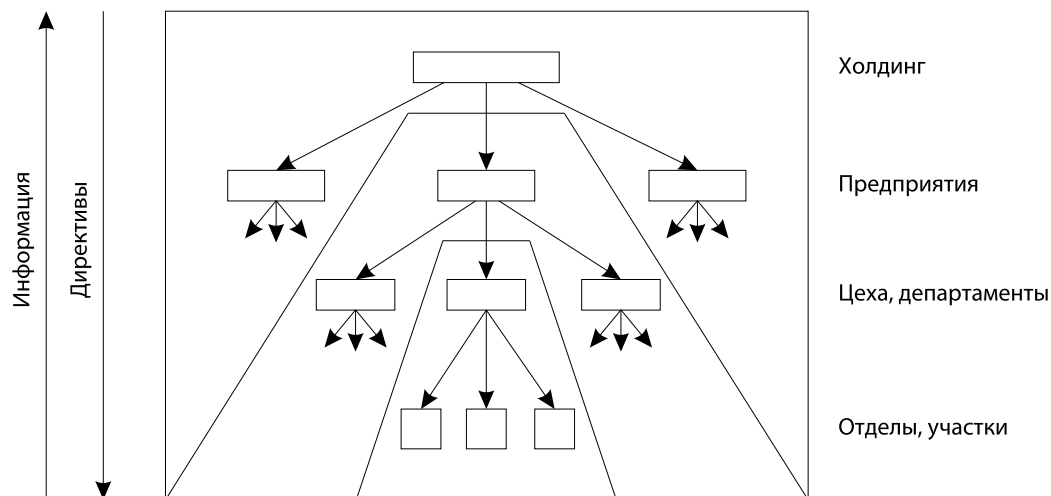
Для принятия основных решений необходим сбор информации о потребностях, проектах, имеющихся и требующихся ресурсах. Сбор информации идет от самого нижнего уровня, информация постепенно укрупняется и агрегируется. Графически данная система управления изображена на рис. 3.

Важным элементом данной системы управления являются планы различного масштаба (от планов компании в целом до самого нижнего уровня) и длительности (месяц, квартал, год). Планы в директивном порядке определяют деятельность предприятий, распределение ресурсов, оплату труда и другие показатели.

Теоретическим преимуществом централизованной системы является принципиальная возможность оптимального управления компанией в целом, возможность сосредоточить ограниченные ресурсы на наиболее важных направлениях. Недостатки централизованной системы хорошо известны. Для наших целей отметим следующие.

Управленческие решения на каждом уровне зависят от решений верхнего уровня, поэтому

Рис. 3. Иерархическая структура управления



управление всеми проектами оказывается взаимосвязанным. В частности, увеличивается неопределенность условий и время принятия решений. Сбои в выполнении одного из проектов (деятельности одного из подразделений) приводят к принятию корректировочных решений на верхних уровнях (например, к перераспределению ресурсов), что изменяет условия других проектов (подразделений).

С увеличением масштабов деятельности и развитием научно-технического прогресса сложность подобных систем управления многократно увеличивается (например, по объему перерабатываемой информации), при этом проявляются негативные закономерности их развития. Одна из них состоит в том, что из-за ограниченных возможностей переработки информации и принятия решений руководители верхних уровней стремятся к упрощению используемых ими моделей и передаче функций детализации управленческих действий специалистам. Это приводит к тому, что управление становится специализированным, увеличивается количество подразделений и органов управления на каждом уровне.

Координация принимаемых решений при этом ухудшается, происходит отставание координации от специализации при развитии систем управления.

Ситуация осложняется тем, что интересы многочисленных органов управления и уровней часто мало связаны с конечными результатами хозяйственной деятельности и реализации проектов, а в ряде случаев имеют узковедомственный характер и противоречат друг другу. Отставание координации от специализации является закономерностью развития в больших организационных системах и оказывает большое влияние на системы управления. Одним из проявлений действия этой закономерности является отсутствие должной координации между специалистами, планирующими и разрабатывающими проекты, и исполнителями. Данная закономерность — одна из причин решений о переходе от централизации к децентрализации в управлении, в частности к проектным методам и организационным формам управления. К сожалению, децентрализованные системы также подвержены указанному пороку, и смена степени централизации управления зачастую дает лишь временное улучшение, после



которого часто наступает снижение эффективности деятельности компании и возврат к усилению централизации.

Кроме рассмотренных выше факторов, вызывающих необходимость изменений в деятельности компаний, их могут провоцировать и многие другие причины, такие как политические, экономические, социальные и др. В совокупности они приводят к постоянному усложнению условий функционирования и необходимости увеличения интенсивности при внесении изменений в основные сферы деятельности предприятий, поэтому постоянная и своевременная разработка соответствующих стратегий, портфелей, программ и стратегического управления проектами на их основе становится критически важной для успешной работы компаний и организаций. При этом, как отмечалось ранее, главными аспектами стратегического управления проектами выступают анализ возникающих принципиальных проблем организаций, формирование стратегии их решения при помощи проектов, четкое формирование целей проектов, обоснование и выбор наиболее эффективных проектов и их согласование с принятыми стратегиями и ресурсами организации, создание условий для успешной реализации выбранных проектов и стратегический контроль и регулирование в ходе реализации проектов.

Перечисленные аспекты стратегического управления проектами являются основной зоной ответственности и участия топ-менеджеров в управлении проектами в целом, областью их профессиональных интересов. Соответственно этим интересам они рассматривают возможности предлагаемой им официальной методологии управления проектами.

## **2. НЕДОСТАТОЧНОСТЬ (УЗОСТЬ) ОФИЦИАЛЬНОЙ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

К сожалению, топ-менеджеры быстро обнаруживают, что в так называемой официальной

методологии управления проектами практически отсутствуют разделы и методы, соответствующие их функциям, интересам и роли в управлении проектами. Причины этого хорошо известны и весьма подробно рассмотрены [1]. Упрощенно говоря, главная причина в том, что официальная методология в основном сосредоточена на фазах реализации проекта и развивалась преимущественно применительно к этим фазам. В этом легко убедиться, проанализировав официальные методологические документы ассоциаций по управлению проектами, поэтому некоторые специалисты, связанные с проектами, и сейчас считают, что управление проектами — это управление их реализацией. В результате фазы определения проектов, их подготовки, решения задач стратегического управления, важнейшие для успеха проектов и их вклада в эффективное функционирование организаций, оказываются практически вне сферы официальной методологии, а вместе с ними и соответствующая деятельность топ-менеджеров по управлению проектами. Неудивительно, что, обнаружив это, многие топ-менеджеры теряют интерес к официальной методологии управления проектами и в лучшем случае поручают ее использование второстепенным руководителям. Очевидно, что такое положение, вызванное ограниченностью официальной методологии, наносит вред как ей самой, сдерживая ее дальнейшее развитие, так и, что более важно, практике управления проектами из-за методологического разделения фаз подготовки и реализации проекта.

Как было показано выше, на практике задачи стратегического управления, определение, разработка и подготовка проектов приобретают все большее значение, и естественным выходом из сложившейся ситуации является расширение официальной методологии управления проектами. Схожие мнения высказываются многими специалистами по управлению проектами. Можно отметить, что в определенной мере потребность в этом уже отражена в исследованиях по связи проектов со стратегиями организаций, их портфелями

и программами. Предлагаемое дополнение расширяет потенциал управления проектами как дисциплины, будет соответствовать современным требованиям и реальным процессам управления проектами, привлечет на сторону управления проектами новых важных сторонников в лице топ-менеджеров организаций. Одним из шагов могло бы стать включение стратегического управления проектами как элемента в ICB и NCB.

### 3. ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД — МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

На практике используются разновидности методологии управления проектами, более адекватные потребностям топ-менеджеров. Одной из них, и весьма эффективной, является логико-структурный подход (ЛСП), имеющий более чем 50-летнюю историю развития и успешного применения. В настоящее время ЛСП стал официальной методологией управления проектами в так называемых организациях развития, таких как Агентство США по международному развитию (USAID), немецкая GTZ, канадская CIDA, Всемирный банк и Комиссия Европейского сообщества (CES), а также министерства многих государств, коммерческие организации и др. В силу специфики и статуса эти организации являются проектно-ориентированными, осуществляют огромное количество самых разнообразных проектов в большинстве стран мира и накопили большой опыт управления ими. В управлении проектами в этих организациях самую активную роль принимают высшие руководители, поэтому ЛСП изначально был ориентирован на их функции, в частности на стратегическое управление проектами.

ЛСП в настоящее время достаточно формализован и имеет собственные методы. Достаточно подробное их изложение с практическими примерами можно найти в соответствующих работах [13–15]. Следует отметить, что в нашей стране были разработаны подходы, близкие к ЛСП,

в частности программно-целевое планирование и управление [16, 17].

Кратко охарактеризуем содержание и основные этапы ЛСП.

1. *Анализ заинтересованных сторон.* Состоит в определении основных лиц, групп, организаций, затрагиваемых проектом, их интересов в проекте, а также возможностей их участия в проекте и влияния на него, как положительного, так и отрицательного. Особое внимание на данном этапе уделяется определению отличий и противоречий интересов участников, их возможному влиянию на проект. Отмеченные отличия и противоречия оказывают большое влияние на все фазы жизненного цикла проекта, определяют содержание деятельности и активность сторон проекта на разных фазах.

2. *Анализ проблем.* На данном этапе осуществляются формулировка проблем, которые предполагается решить при помощи проекта, программы, определение их причинно-следственных связей и построение дерева проблем. Важными являются анализ выявленных проблем, их связей, учет точек зрения различных заинтересованных сторон, поиск компромиссных решений по основному содержанию и дальнейшей разработке проекта.

3. *Анализ целей.* На основании дерева проблем строится дерево целей проекта, достижение которых позволит решить выявленные проблемы. При этом выделяют следующие уровни (названия в разных организациях могут быть разными):

- общая цель — цель проекта (программы, стратегии организации) более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести;

- цель(и) проекта — вклад проекта в достижение общей цели путем использования его результатов;

- результаты проекта — те значимые продукты и ценности, которые получают пользователи проекта и заинтересованные стороны по его завершении;

- действия — основные мероприятия и работы, необходимые для реализации проекта.

На данном этапе определяются области ответственности участников проекта, в частности менеджеров, при этом исходят из их возможностей управлять выделяемой областью ответственности, что, в свою очередь, зависит от рисков проекта. Тесно связанные друг с другом цели объединяются в группы, и решается вопрос о включении их в содержание проекта. Следует отметить, что после проведения детального планирования проекта может потребоваться уточнение принятых ранее целей, действий и ресурсов.

4. *Формулировка основных предположений и факторов риска.* На данном этапе определяются основные предположения и факторы риска, в том числе те, которые не поддаются контролю со стороны менеджмента.

5. *Определение показателей прогресса и степени достижения целей проекта.* Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей определяются соответствующие показатели, способы и источники информации с целью их измерения и учета таких характеристик, как качество, количество и время.

6. *Составление логико-структурной схемы проекта (ЛСС).* На основе полученных результатов составляют логико-структурную схему проекта (см. таблицу).

ЛСС позволяет дать краткое и легко обозримое представление о сложных проектах, их целях, основных компонентах и связях между ними, необходимых ресурсах, важных для успеха проекта предположениях и рисках, а также определениях области ответственности руководителей проекта. ЛСС является основой для решения о дальнейшей разработке проекта и его осуществления, а вторая и третья колонки, в частности, используются для построения системы мониторинга и оценки проекта.

7. *Дальнейшая разработка проекта.* После составления ЛСС можно приступать к дальнейшей разработке проекта путем детализации решений, принятых при создании ЛСС. На данном этапе решаются традиционные вопросы планирования и организации проектов.

8. *Система управления проектом (программой)* выбирается в зависимости от его (ее) содержания, масштаба, условий реализации, необходимости эффективных процедур и органов для координации и взаимодействия вовлеченных сторон. Система управления, как правило, имеет иерархический характер, учитывает взгляды заинтересованных сторон на проект и принятые компромиссные решения.

9. *Мониторинг, отчетность, оценка проекта.* Мониторинг проекта осуществляется с выбранной

**Таблица.** Логико-структурная схема проекта

Уровни целей (логика проекта)	Измеримые показатели достижения целей	Источники и методы подтверждения достижения целей	Допущения и риски
Общие цели	Показатели достижения общих целей	Источники и методы подтверждения достижения общей цели	—
Цели проекта	Показатели достижения конкретных целей	Источники и методы подтверждения достижения цели проекта	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты	Показатели достижения результатов	Источники и методы подтверждения достижения результатов	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

периодичностью на различных уровнях, среди которых можно выделить исполняющую организацию, группу реализации проекта (команду управления проектом), курирующие органы, независимых экспертов. Для этого используются показатели выполнения конкретных мероприятий по устранению выявленных проблем и др., различные формы отчетности, содержащие основные финансовые и физические показатели, определенные в логико-структурной схеме, графиках работ и расходования средств. Особо жесткому контролю подвергаются процессы закупок и расходования средств и соответствие запланированных целей проекта текущей ситуации.

Одним из средств контроля является регулярное проведение оценок, обычно после окончания подготовки, в середине проекта и после его завершения. Основной целью при этом является определение соответствия проекта его целям. При окончании подготовки проекта независимая оценка помогает определить обоснованность целей проекта и соответствие уровня разработки выбранным целям. Промежуточные оценки дают возможность установить, сохраняется ли актуальность целей проекта и соответствует ли им состояние проекта. После окончания проекта в ходе оценки определяется степень достижения целей, основные проблемы реализации проекта, анализируются

основные причины этих проблем, формулируются рекомендации для будущих проектов сходного характера. Оценки осуществляются специальными подразделениями ведущих участников проекта на основе данных мониторинга, дополнительных исследований или специальных миссий.

В ходе оценки используются различные критерии. В организациях ЕС применяются такие критерии, как адекватность, экономичность, продуктивность, эффективность, воздействие, экономическая и финансовая жизнеспособность, самостоятельность функционирования. Во Всемирном банке при обзоре портфеля проектов используются такие показатели, как рейтинг реализации, рейтинг целей, общая эффективность. На основе оценки этих показателей каждому проекту присваивается одно из значений рейтинга: «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «крайне неудовлетворительно».

Из сказанного следует, что в логико-структурном подходе большое внимание уделяется начальным фазам проектов, стратегическому управлению проектами, т.е. основному содержанию и функциям топ-менеджеров в их деятельности по управлению проектами. Очевидно также, что ЛСП не противоречит официальной методологии управления проектами и вполне может служить эффективным дополнением к ней.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Моррис П.У.Г. Нерелевантность управления проектами как профессиональной дисциплины // Управление проектами. — 2005. — №3.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (2000). Project Management Institute.
3. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (2000). Association for Project Management.
4. *ICB IPMA Competence Baseline (Version 3.0)* (2006). International Project Management Association.
5. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (версия 3.0). — М.: СОВНЕТ, 2010.
6. Савинов Ю.А. Современный этап конкуренции промышленных монополий на капиталистическом рынке // БИКИ. — 1984. — №6. — С. 3–113.
7. Wolf G. (1983). *Strategic Innovation Management*. A paper, presented at the IIASA TFM on strategic and long-term planning in innovation management. Budapest, December 5–9.
8. Vasco T., Goncharov V. (1983). *Selected Papers Compiled from Presentation*. Leningrad TFM, 1982, May 24–29 — IIASA, Laxenburg, June, CP-83-29.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.— М.: Экономика, 1989. — 519 с.

11. Бредилле К.Н. ЗМ2: по направлению к новой парадигме // Управление проектами. — 2005. — №3.
12. Позняков В.В. Многоуровневые системы управления городским строительством: Учеб. пособие. — М.: МИСИ, 1991.
13. Позняков В.В. Проектное управление в международных организациях развития, работающих в России // Управление проектами. — 2005. — №3.
14. *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework* (1993). European Commission, DGVIII, Evaluation Unit.
15. Позняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. — <http://www.pmssoft.ru/about/news/detail.php?ID=7058&SID=258>.
16. Тренев В.Н. Основы стратегического менеджмента. — М.: СИНТЕГ, 2011. — 328 с.
17. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегия успеха. — М.: ОАО «Типография Новости», 2000.