

# ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА КАТЕГОРИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ:

необходимость и предлагаемый подход,  
применение на практике и описание  
текущего состояния проекта разработки системы (Часть 2)



## Арчибальд Рассел Д.

Магистр наук (MSc), PMP, бакалавр и магистр машиностроения (Университет Миссури и Университет Техаса), Почетный член PMI, APM / IPMA и SOVNET.

Занимал инженерные и руководящие должности в компаниях, специализирующихся в различных областях: аэрокосмической и оборонной промышленности, строительстве и эксплуатации очистительных заводов, автомобилестроении, телекоммуникациях в США, Франции, Мексике и Венесуэле. С 1982 г. работает консультантом в области управления проектами. Среди клиентов — компании, агентства и банки развития 12 стран. Обучил принципам управления проектами и их применению тысячи специалистов по всему миру. Участвовал в ряде аудиторских проверок управления проектами, а также выполнял функцию expert witness — свидетеля-эксперта в различных проектах, а также на судебных процессах. Один из пяти основателей PMI в 1969 г. и член PMI «номер шесть». Автор трех изданий книги *Managing High-Technology Programs and Projects*, переведенной на русский, итальянский и китайский языки, а также множества статей по управлению проектами. Включен в справочник *Who's Who in the World*. Мексика

Проекты, финансируемые и реализуемые многими организациями, относятся к различным категориям. Однако управление проектами как научная дисциплина не всегда признает, что различные типы проектов часто отражают разные модели их жизненных циклов и требуют различных методов управления. Несмотря на существующую де-факто в среде специалистов-практиков категоризацию проектов, на данный момент отсутствует система для определения базовых проектных категорий.

В статье подводятся итоги исследований, проведенных по этой теме на настоящий момент, рассматривается необходимость создания и применения согласованной системы категоризации проектов и впервые предлагается подойти к определению основных категорий исходя из продуктов или других конечных результатов реализации проектов.

Статья также кратко описывает текущее состояние проекта по разработке такой системы силами всемирной виртуальной команды исследователей.

Предлагаем вашему вниманию окончание статьи (начало читайте в №1 журнала).

**Ключевые слова:** система категоризации проектов, модели зрелости управления проектами в организациях.

## 5. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ КАТЕГОРИЙ И ПОДКАТЕГОРИЙ

В крупных организациях обычно существует широкий перечень проектов, относящихся к различным категориям или подкатегориям. Процесс управления проектами должен обеспечить гибкость в выборе соответствующего уровня планирования и контроля для крупных,

сложных, высокорискованных, новых и незнакомых проектов по сравнению с менее крупными или хорошо известными. Очевидно, является желательной в целях предложенной системы дальнейшая классификация проектов в рамках категорий и подкатегорий с использованием некоторых характерных признаков, определенных Кроуфорд и др. [7]. Для категоризации могут использоваться некоторые из нижеследующих классификационных характеристик.

### 5.1. МАСШТАБ ПРОЕКТА

Масштаб проекта может определяться различными показателями. Необходимая сумма денег или другие дефицитные ресурсы (квалифицированные кадры, основные средства производства и др.), предметная область и география проекта — являются наиболее существенными. Крупным проектам по какому-либо из этих показателей, естественно, свойственны и большие риски, но не всегда.

### 5.2. ГЛАВНЫЕ И ВТОРОСТЕПЕННЫЕ ПРОЕКТЫ В РАМКАХ ОПРЕДЕЛЕННОЙ КАТЕГОРИИ

Было бы полезно определить хотя бы два класса проектов в рамках каждой категории. С дискуссионной целью в этой статье мы будем называть их главными и второстепенными проектами, хотя очевидно, что каждая организация может дать им свои определения. Различия между этими главными и второстепенными классами будут отмечены в следующих определениях.

Главные проекты — это проекты, чей крупный масштаб, большая сложность выполнения и / или высокая степень риска требуют:

- ◆ назначения на должность исполнительного спонсора проекта;
- ◆ назначения на должность менеджера проекта / программы, работающего только с данным проектом / программой;
- ◆ полного применения всех процессов управления проектами, предусмотренных для определенной категории главных проектов (все предусмотренные формы согласования проекта, календарного планирования, составления

бюджета проекта, методов контроля, отчетов; частые деловые встречи по обсуждению проекта с большим количеством обсуждаемых деталей и т. д.).

Второстепенные проекты — это проекты, размер которых, легкость выполнения и низкий уровень риска позволяют:

- ◆ одному руководителю проекта управлять двумя и более проектами одновременно;
- ◆ не использовать полностью все процессы управления для данной категории проекта (выборочные основные формы согласования проекта, календарного планирования, составления бюджета проекта, методов контроля, отчетов; менее частые деловые встречи по обсуждению проекта с меньшим количеством деталей в каждой);
- ◆ избегать формального назначения на должность исполнительного спонсора проекта (роль спонсора выполняется в рамках линейной организационной структуры).

### 5.3. СЛОЖНОСТЬ ПРОЕКТА

Сложность проекта определяется:

- ◆ присущим данному проекту многообразием целей и предметной области;
- ◆ количеством внутренних и внешних организаций, вовлеченных в проект, что обычно служит указателем количества требующихся профессиональных навыков;
- ◆ технологическими источниками и / или
- ◆ источниками финансирования. Например, проект, для реализации которого требуются профессиональные навыки и другие ресурсы только одного работающего подразделения организации, обычно является

менее сложным с точки зрения управления, чем проект совместного предприятия, поддерживаемый двумя или более отдельными корпорациями или организациями. Взаимодействие также является источником сложностей, особенно в проектах, связанных с основными средствами производства, вовлеченными в текущий процесс производства, сборочный процесс или технологические процессы производства. Проекты, которые осуществляются под надзором одной или более регулирующих организаций, обычно являются более сложными, чем проекты, где такой надзор отсутствует.

### 5.4. ВНЕШНИЙ ИЛИ ВНУТРЕННИЙ ЗАКАЗЧИК

Если проект осуществляется в соответствии с официальным контрактом, заключенным с внешним заказчиком, это вызовет большие сложности в управлении, чем если бы проект был направлен на удовлетворение нужд и потребностей внутреннего заказчика. Терминология контракта прямо укажет на степень риска, связанного с контрактным проектом. Проект, выполняемый для внутреннего заказчика, требует схожих с контрактным проектом для внешнего заказчика полномочий и контроля (использование нарядов на работу и других внутренних договорных документов и соглашений). Официальные, юридические ограничения и ресурсы могут не потребоваться в случае выполнения проектов для внутреннего заказчика, следовательно, в этом случае вряд ли стоит прилагать особенно настойчивые усилия в области планирования

проекта и контроля его исполнения. Это, конечно, увеличивает риск того, что проект не будет соответствовать желаемым целям. Относительная важность данного конкретного заказчика проекта часто будет иметь большое влияние на то, какое внимание будет уделено конкретному проекту и как им будут управлять.

### 5.5. СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА В ПРОЕКТ

Во многих проектах заказчик обязан выполнять значительную часть работы, принимать важные решения, обеспечивать решение ключевых вопросов проекта своевременно в том случае, если проект должен быть выполнен в конкретные сроки. Задержки, вызванные действиями заказчика, являются частой причиной просрочек или дополнительных расходов, связанных с проектом. Необходимо, чтобы выполнение части проекта, за которую отвечает заказчик, было спланировано и определено по срокам в соответствии с остальной частью проекта и чтобы руководитель проекта со стороны заказчика активно участвовал в оценке выполнения проекта, обзорных встречах и брал на себя ответственность за поручения, данные руководителю проекта.

Процесс управления проектом со стороны заказчика должен быть соответствующим образом интегрирован в общий процесс управления конкретным проектом.

### 5.6. УРОВНИ РИСКОВ В ПРОЕКТЕ

Риски, имеющиеся в проектах, различаются в зависимости от категорий проектов, также они различны в рамках каждой категории / подкатегории проектов. Наиболее важными факторами,

влияющими на уровень риска, являются:

- ◆ степень новизны данного типа проекта для организации;
- ◆ масштаб проекта, что уже обсуждалось ранее;
- ◆ продолжительность проекта и срочность выполнения (более высокий риск присутствует при коротких сроках выполнения проекта с фиксированной датой завершения или при длительных сроках выполнения при угрозе наступления непредсказуемых изменений в политике или экономике);
- ◆ сложность проекта;
- ◆ технологический процесс (степень инновации и неопределенности в отношении технологии производства или процесса производства);
- ◆ внешний заказчик (проект выполняется по контракту) или внутренний заказчик и их общая важность для организации;
- ◆ условия контракта (штрафы, гарантии, соотношения курсов обмена валют);
- ◆ регулирующий надзор и получение необходимых разрешений;
- ◆ степень вовлеченности заказчика в проект;
- ◆ изменчивость рынка;
- ◆ доступность дефицитных ресурсов (профессионально подготовленные, опытные кадры и оборотные средства производства).

### 5.7. МЕГАПРОЕКТЫ ИЛИ ПРОГРАММЫ

Являются очень крупными, сложными проектами (или программами). Они настолько уникальны по своим масштабам, предметной области, уровню риска и продолжительности выполнения, что требуют специально

созданной организационной структуры (обычно совместных предприятий, включающих в себя как частные компании, так и правительственные ведомства). Чтобы разложить эти крупные проекты или программы на их составные элементы, удобно выделить определенное количество главных и второстепенных проектов в рамках одной или нескольких категорий, которые включает в себя мегапроект / программа.

### 5.8. ОТЛИЧИЕ АВТОНОМНЫХ ПРОЕКТОВ ОТ ПРОЕКТОВ, СОЗДАЮЩИХ ПОДДЕРЖИВАЮЩУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

Автономными называются проекты, которые могут быть спланированы и реализованы без необходимости создания какой-либо дополнительной организационной, правовой или экономической инфраструктуры, поддерживающей проект после его выполнения. В качестве примера можно привести какую-либо новую продукцию, которая будет внедрена в производство на уже существующем заводе, или проект, связанный с разработкой и строительством технологически новой установки по нефтепереработке в рамках уже существующего крупного нефтеперерабатывающего завода.

Проект, создающий поддерживающую инфраструктуру, — это проект, который имеет целью создание новой компании, организации или нового подразделения уже существующей компании с полностью новым штатом сотрудников, корпоративной структурой, квалифицированным персоналом и собственным финансированием. В качестве примера можно привести строительство нового

нефтехимического завода на большом расстоянии от уже существующих промышленных объектов.

Подразумевается, что в разных странах будет гораздо больше различий в управлении проектами второго типа, чем между проектами первого типа.

### 5.9. «СТАНДАРТНЫЕ» ПРОЕКТЫ В ОТЛИЧИЕ ОТ «ПЕРЕХОДНЫХ»

Было бы полезно посмотреть на проекты с точки зрения того, насколько они «стандартны», сопоставив эту характеристику с тем, как много изменений эти проекты приносят их владельцам, компаниям, спонсорам или организациям или затрагивают экономику как «переходные» проекты. И снова мы, наверное, могли бы найти более подходящие определения для каждой из этих характеристик.

То, что является стандартным в одних экономических условиях, могло бы принести очень серьезные изменения в других.

### 5.10. КАТЕГОРИЯ ПРОЕКТА / МАТРИЦА КЛАССА

Результатом определения проектов в рамках соответствующей категории (или подкатегории), а затем классификации их с использованием одного или более характерного признака станет создание N-мерной матрицы. Для практического использования матрица класса, вероятно, наиболее часто будет помещаться в два или три измерения.

Табл. 1 иллюстрирует эту концепцию для одной из предложенных основных категорий — «Основные средства производства», используя несколько характерных признаков классификации проектов, рассмотренных выше.

## 6. ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ПРОЕКТОВ: ПОИСК ОБЩИХ ПРОЦЕССОВ

В рамках каждой проектной категории и подкатегории мы должны определить общепотребительные модели фаз жизненного цикла проекта и точки принятия решений. Это создаст основу для идентификации общих процессов управления в рамках каждой фазы жизненного цикла. Институт управления проектами (PMI) в своем «Своде знаний» признает де-факто категоризацию проектов, иллюстрируя ее с помощью четырех моделей жизненных циклов проектов (оборонные закупки, строительство, фармацевтика и программное обеспечение) [16].

### 6.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОЕКТА

Для достижения целей проектирования и документального подтверждения общего процесса

Таблица 1. Простая иллюстрация категориальной / классификационной матрицы

Категория	Уровень 2	Уровень 3	Масштаб проекта	Главный проект (да / нет)	Сложность проекта (от 1 до 10)	Заказчик (внешний / внутренний)	Степень вовлеченности заказчика в проект (высокая / низкая)	Уровень риска (от 1 до 10)
5. Основные средства производства								
	5.1. Прекращение эксплуатации							
	5.2. Снос							
	5.3. Техническая эксплуатация и модификация							
	5.4. Проектирование / поставки / строительство							
		5.4.1. Гражданские						
		5.4.2. Энергетические						
		5.4.3. Связанные с окружающей средой						
		5.4.4. Промышленные						
		5.4.5. Коммерческие						
		5.4.6. Жилищные						
		5.4.7. Судостроение						
		5.4.8. Другие						
	5.5. Другое							

жизненных циклов для каждой категории проекта следует:

- ◆ сделать все, что связано с разработкой, планированием и реализацией проектов, с целью понять и определить последующие процессы на протяжении жизни проекта;
- ◆ использовать передовой опыт в рамках организации так, чтобы процесс жизненного цикла мог постоянно улучшаться и дублироваться в будущих проектах;
- ◆ придерживаться всех основных принципов проектного управления: распределения ролей и ответственности, планирования проекта, оценки затрат, календарного планирования работ, мониторинга и контроля прогресса, использования методов и инструментария, надлежащим образом соотносенных с общим процессом управления жизненным циклом проекта.

До тех пор пока не существует документально закреплённой картины процесса жизненных циклов для каждой категории проекта, будет очень сложно получить выгоду от современного системного управления проектами. В нашем поиске общностей и различий в управлении проектами идентификация общих процессов жизненных циклов проектов в рамках согласованных определений категорий проектов является важным исходным пунктом.

## 6.2. ФАЗЫ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ И ПУНКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Существует общее соглашение, что четыре широкие, общие фазы жизненных циклов проектов — это (распространённые альтернативные термины приводятся в скобках):

- ◆ концепция (инициация, идентификация, выбор);
- ◆ определение (анализ осуществимости, разработка, демонстрация, проектирование опытного образца, количественный анализ);
- ◆ реализация (внедрение, выполнение, производство и ввод в действие, проектирование / строительство / завершение, установка оборудования, испытания, опытная эксплуатация);
- ◆ закрытие (завершение работ, включающее в себя оценку после завершения).

Однако эти общие для всех проектов фазы жизненных циклов являются настолько широкими, а названия — многозначными, что они представляют незначительную ценность в документировании процесса жизненных циклов таким образом, чтобы он стал всем понятным, воспроизводимым и постоянно совершенствуемым. Все, что необходимо, — это определение от пяти до десяти основных фаз жизненных циклов для каждой категории проектов, обычно с несколькими подфазами в рамках каждой основной фазы. PMI в «Руководстве по своду знаний в области управления проектами» [16] идентифицирует пять перекрывающихся групповых процессов в рамках каждой фазы жизненного цикла проекта, названия которых (инициация, планирование, выполнение, контроль, завершение) не следует путать с названиями, иногда используемыми для определения фаз жизненного цикла проекта.

В конструировании и документальном закреплении процесса или модели жизненного цикла для данной категории проекта существуют три основных параметра для работы:

- 1) количество основных фаз и подфаз в рамках каждой категории совместно с определением каждой фазы и подфазы;
  - 2) определение того, какие из базовых фаз и подфаз строго последовательны, а какие будут совмещаться; для совмещаемых фаз и подфаз возникает вопрос, какое перекрытие допустимо, повторяются ли какие-либо фазы и как они соотносятся с процессом выполнения проекта;
  - 3) количество и расположение пунктов принятия решений (одобрение, продолжать / прекратить, продолжать / приостановить).
- Табл. 2 даёт перечень определённого количества различных моделей жизненных циклов проектов со ссылкой на некоторые категории и подкатегории, перечисленные в табл. 1 первой части статьи. Существование довольно широкого круга научных работ по управлению проектами, описывающих эти модели жизненных циклов, для различных типов проектов является дополнительным подтверждением необходимости создания глобальной системы категоризации проектов, которая могла бы быть принята и использована всеми заинтересованными лицами.

## 7. ЗРЕЛОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ КАТЕГОРИЙ ПРОЕКТОВ

### 7.1. МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

«За последние годы возросла популярность использования моделей зрелости для того,

чтобы оценить, на каком уровне в определенных областях управления находится данная организация по ее потенциальным возможностям в сравнении с другими организациями. Улучшение возможностей организации в управлении проектами в целом включает движение вверх по лестнице понимания того, где использование моделей зрелости наиболее отвечает нуждам данной организации» [2]. Большая зрелость в

управлении проектами предполагает большие возможности для успешного выбора проектов, наделения полномочиями, планирования, выполнения, контроля и закрытия проектов и программ, способствующих достижению стратегических целей организации.

Основными целями большинства доступных моделей зрелости управления проектами являются:

1) оценка существующих на данный момент возможностей

организации по управлению проектами;

2) соответствующее образование и подготовка специалистов по управлению проектами;

3) обеспечение постоянного улучшения возможностей управления проектами как для организаций, так и для специалистов.

Эти модели включают в себя модели организационной зрелости управления проектами (ОРМЗ), разработанные PMI;

**Таблица 2. Модели жизненного цикла проектов и ссылки: общие и для различных категорий проектов [2]**

Категории проектов	Модели жизненного цикла и ссылки
<b>Общие модели проектов:</b> Все (или многие) категории проектов ниже	<b>Belanger, 1998, pp. 62–72:</b> Generic, Waterfall, Parallel-Work, Evolutionary Models (общие, водопадные, параллельные, эволюционные модели) <b>Morris, 1994, pp. 245–248:</b> Standard, Waterfall, Cyclical, Spiral models (стандартные, водопадные, циклические, спиральные модели)
<b>1. Аэрокосмические / оборонные проекты</b>	
1.1. Системы обороны 1.2. Космос 1.3. Военные операции	<b>Министерство обороны США (DOD), 2000:</b> Модель оборонных закупок <b>NASA, 2002:</b> Process Based Mission Assurance (PMBA) Жизненный цикл программы (8 фаз): 1. Управление программой 2. Разработка концепции 3. Закупки 4. Проектирование оборудования 5. Проектирование программного обеспечения 6. Производство 7. Предоперационная интеграция и проверка 8. Эксплуатация
<b>2. Проекты изменения бизнеса и организаций</b>	См. выше общие модели
2.1. Покупка / слияние 2.2. Совершенствование процесса управления 2.3. Новое рискованное предприятие в бизнесе 2.4. Организационная реструктуризация 2.5. Юридические процедуры	
<b>3. Проекты систем связи</b>	См. выше общие модели
3.1. Проводные системы связи 3.2. Беспроводные системы связи	
<b>4. Событийные проекты</b>	См. выше общие модели
4.1. Международные события 4.2. Национальные события	
<b>5. Проекты в области основных средств производства</b>	См. выше общие модели
5.1. Прекращение эксплуатации сооружений 5.2. Снос сооружений 5.3. Техническая эксплуатация и модификация сооружений 5.4. Проектирование / поставки / строительство сооружений	

**Таблица 2. Модели жизненного цикла проектов и ссылки: общие и для различных категорий проектов [2]. Продолжение**

Категории проектов	Модели жизненного цикла и ссылки
<b>6. Проекты в области информационных систем (программное обеспечение)</b>	<b>Desaulniers and Anderson, 2002:</b> Predictive (Waterfall, Prototyping, RAD, Incremental Build, Spiral) and Adaptive (ASD, XP, SCRUM) Models <b>Whitten, 1995, pp. 19–22:</b> Code and Fix, Waterfall, Incremental, Iterative Model <b>Muench, 1994:</b> Spiral Software Development Model <b>Lewin, 2002, p. 47:</b> «V» Software Development Model; p. 50: Formula-IT Development Model <b>Kezsbom&amp;Edward, 2001, p. 122:</b> Refined Process Spiral Model
<b>7. Международные проекты развития</b>	<b>Институт Всемирного Банка, 2002, модуль 1:</b> <b>Гуманитарные проекты и проекты ускорения развития</b> для развивающихся стран, финансируемые Всемирным банком, региональными отделениями банка, Американским агентством международного развития, Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию, другими организациями ООН и правительственными ведомствами <b>Проекты капитального строительства / строительства инженерных сооружений</b> — в отличие от категории 5 («Основные средства производства») могут включать в себя в качестве составной части проекта создание организации для управления и содержания сооружения и кредитные организации, влияющие на жизненный цикл проекта и на требования к отчетности
<b>7.1. Развитие сельского хозяйства</b> 7.2. Образование 7.3. Здравоохранение 7.4. Питание 7.5. Население 7.6. Предприятия малого бизнеса 7.7. Инфраструктура: энергия (нефть, газ, уголь, производство и распределение электроэнергии), промышленность, телекоммуникации, транспорт, урбанизация, водоснабжение и канализация, ирригация	
<b>8. Медиа- и развлекательные проекты</b>	
8.1. Кинофильм 8.2. ТВ-сегмент 8.3. Представление, музыкальное событие	
<b>9. Проекты, связанные с производством продукции и предоставлением услуг</b>	
9.1. Материальные носители информационных технологий 9.2. Промышленная продукция / процесс 9.3. Потребительская продукция / процесс 9.4. Фармацевтическая продукция / процесс 9.5. Услуги (финансовые и др.)	<b>Cooper and Kleinschmidt, 1993:</b> Stage-Gate® Process Model  <b>Kezsbom&amp;Edward, 2001, p. 108:</b> Stage/Gate Product Development Model  <b>Murphy, 1989:</b> Pharmaceutical Model <b>Thamhain, 2000:</b> Phase-Gate Process Model
<b>10. Исследовательские проекты и разработки</b>	
10.1. Окружающая среда 10.2. Производство 10.3. Экономическое развитие 10.4. Медицина 10.5. Наука	<b>Eskelin, 2002, p. 46:</b> Technical Acquisition: Basic Model, Phased Model, Multi-Solution Model

подходы, основанные на системе PRINCE2 Государственного коммерческого управления Великобритании (OGC), и японскую модель управления проектами и программами (P2M), разработанную на основании опыта управления в правительственных структурах и промышленности. Все эти модели направлены на то, чтобы оценить зрелость организации в управлении проектами.

## 7.2. ЗРЕЛОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАМКАХ ОПРЕДЕЛЕННЫХ КАТЕГОРИЙ ПРОЕКТОВ

Различия в понимании вопроса зрелости могут быть преодолены, если рассматривать вопрос зрелости управления проектами больше с точки зрения категорий, чем организаций. Табл. 3 представляет субъективную точку зрения на зрелость управления проектами

в рамках главных категорий, перечисленных в табл. 2. Хотя такая точка зрения не поддерживается в настоящее время какими-либо обширными исследованиями, она иллюстрирует широкий спектр зрелости в применении принципов управления проектами и практических методик по всему перечню категорий проектов. Категории «Аэрокосмическая / оборонная промышленность»

Таблица 3. Зрелость УП в различных категориях проектов

Категория проекта	Зреющие	Достаточно зрелые	Наиболее зрелые
1. Аэрокосмическая / оборонная промышленность			X
2. Проекты изменения бизнеса и организаций	X		
3. Системы связи		X	
4. События	X		
5. Основные средства производства			X
6. Информационные системы	X		
7. Международное развитие	X?	X?	
8. Массмедиа и развлечения	X		
9. Разработка продукции / услуги		X	
10. Исследования и разработки		X	

и «Основные средства производства» считаются наиболее зрелыми, т. к. имеют наиболее долгую историю применения и разработки этих дисциплин и обширный перечень литературы по управлению проектами. Зрелость категории «Международное развитие» зависит от того, реализуется ли проект в какой-либо развивающейся стране с помощью международной организации (с использованием методов зрелости управления проектом и квалифицированных кадров) или полностью разрабатывается и управляется в рамках самой развивающейся страны.

## 8. ВЫВОДЫ

1. Разные категории проектов требуют разных практических методов и техник управления.
2. Каждая категория проектов и многие подкатегории различаются:
  - ◆ зрелостью соответствующих методов управления проектом и практических методик;
  - ◆ тем, насколько методы планирования, наделение полномочиями, определение сроков проекта, условия контракта и контроль выполнения работы

адаптированы и применимы к данному конкретному проекту;

- ◆ наиболее эффективными моделями жизненного цикла проекта;
- ◆ однократно используемой моделью (в отличие от многократно повторяющихся моделей);
- ◆ упреждающими моделями в отличие от адаптивных;
- ◆ степенью неопределенности в проекте: технологической, финансовой, внешней среды, политической;
- ◆ тем, как обозначена и выполняется роль менеджера проекта;
- ◆ опытом и техническими знаниями, необходимыми для менеджера проекта;
- ◆ другими факторами.

3. Глобальная, согласованная система категоризации проектов остро необходима и будет иметь широкую сферу применения:

- ◆ при выборе наилучшей методологии управления проектами и моделей жизненного цикла;
- ◆ в определении систем управления проектами и разработке системной методологии для их создания;
- ◆ в совершенствовании образования и учебных программ;

- ◆ в разработке специального прикладного программного обеспечения для управления проектами;

- ◆ в сертификации менеджеров проектов и специалистов в области управления проектами и других областях.

4. Использование принципа унификации в методах управления проектами становится причиной многих неудач. Так называемые «лучшие практические методики» должны быть четко определены для каждой согласованной категории проектов. В случае отсутствия согласованных категорий зачастую применяются ошибочные методы управления, что является основной причиной многих неудачных проектов. (Например, проекты разработки программного обеспечения, в которых ошибочно используются стандартные / водопадные модели жизненных циклов.)

5. Разработка глобальной системы категоризации проектов является важным международным проектом. Осуществление этой цели требует объединенных усилий глобальной команды исследователей, всесторонней финансовой поддержки и участия.



## 9. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТА РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ КАТЕГОРИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ / РСР\*

### 9.1. ФОН ОПИСЫВАЕМЫХ СОБЫТИЙ

Автор провел несколько презентаций по данной теме на Всемирных конгрессах по управлению проектами, проводимых под эгидой IPMA, в Москве (июнь 2003 г.) и Будапеште (июнь 2004 г.), а также на различных мероприятиях PMI и на других деловых встречах в Европе.

В результате проведенной презентации по этой теме на Втором латиноамериканском форуме, посвященном управлению проектами в правительстве, 21–22 сентября 2004 г. в г. Бразилиа, Бразилия, во время которого автор выступил с инициативой создания международного Проекта разработки системы категоризации проектов (РСР), Питер Мелло (Peter Mello), PMP, находящийся в Бразилии, выразил желание разработать веб-сайт (на базе существующего сайта на португальском языке) и действовать в качестве лидера Проекта для Бразилии и одновременно веб-мастера сайта.

**Проект постановления о целях РСР** (представленный на рассмотрение, пересмотр и вынесение определения виртуальной командой проекта) включает следующее.

1. Необходимость создания системы: определение необходимости создания глобальной согласованной системы категоризации проектов всех типов и размеров.
2. Использование системы: определение практических областей использования согласованной системы категоризации проектов.

3. Система категоризации проектов: следует разработать соответствующие системы, методологии и критерии категоризации проектов, применимые, практичные и полезные для: специалистов по управлению проектами, консультантов, преподавателей, разработчиков программного обеспечения и исследователей во всем мире.

4. Тестовые испытания системы: чтобы доказать ценность создаваемой системы, следует применять ее в различных экономических условиях и обстоятельствах.

5. Постоянное совершенствование: обобщение результатов как тестовых, так и практических применений системы, постоянное совершенствование методологии системы и критериев категоризации.

**Проект постановления о предметной области РСР** (представленный на рассмотрение, пересмотр и вынесение определения виртуальной командой проекта). Разрабатываемая глобальная система категоризации проектов должна быть:

- 1) применимой ко всем типам проектов, ко всем областям применения управления проектами, во всех странах и для всех языков;
- 2) определена и разработана виртуальной командой исследователей, состоящей из максимального количества добровольных участников из разных стран, говорящих на разных языках;
- 3) легко переводимой на основные языки глобального сообщества управления проектами.

### 9.2. СОСТОЯНИЕ ПРОЕКТА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Во время написания данной статьи, через три недели после

старта начальной версии веб-сайта, посвященного Проекту разработки системы категоризации проектов, англоязычная версия сайта частично функционирует, и проект входит в фазу планирования / определения. Все выдвинутые идеи были восприняты с одобрением, что помогает нам в создании широкого круга целей проекта и подготовке отчета о предметной области проекта, устава проекта, хорошо определенной структурной декомпозиции проекта / работы, реальной матрицы задач для определения согласованной ответственности членов нашей виртуальной команды, а также в разработке достижимого мастер-плана.

Если в середине октября 2004 г. в виртуальную команду исследователей входили 36 человек из 10 стран, говорящие на семи языках, то к концу 2004 г. мы ожидали уже более 100 человек (по крайней мере из 20 стран), говорящих на 15 языках. Мы планируем обозначить три уровня членов команды: гуру проекта, лидеры проекта (для страны или региона, категории проекта или подкатегории, определенного языка или области исследования, представляющей особый интерес) и специалисты проекта (которые будут работать с определенным лидером проекта).

Несмотря на то что английский язык является общим языком проекта, главная цель — разработка системы (или метода) категоризации проекта, которая стала бы пригодной к использованию, практичной и применимой во всех основных языках, используемых в мире управления проектами.

\* Адрес сайта РСР: <http://www.projectcategories.org>.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Archibald Russell D. and Voropaev Vladimir I. Project Categories and Life Cycle Models: Report on the 2003 IPMA Global Survey. *Proceedings of the 18th IPMA World Congress on Project Management*, 18–21 June, Budapest, Hungary. — [www.russarchibald.com](http://www.russarchibald.com).
2. Archibald Russell D. (2003). *Managing High-Technology Programs and Projects*. New York: John Wiley&Sons.
3. Archibald Russell D. and Voropaev Vladimir I. (2003). Commonalities and Differences in Project Management Around the World. — A Survey of Project Categories and Life Cycle Models. — *Proceedings of the 17th IPMA World Congress on Project Management*, 4–6 June, Moscow, Russia. — [www.pmccongress.ru](http://www.pmccongress.ru). This paper can be downloaded at [www.russarchibald.com](http://www.russarchibald.com).
4. Belanger Thomas C. (1998). Choosing a Project Life Cycle. *Field Guide to Project Management*, pp. 61–73. David I. Cleland, Ed. New York: Wiley.
5. Cooper Robert G., Kleinschmidt Elko J. (1993). Stage-Gate Systems for New Product Success. — *Marketing Management*. I (4), 20–29. — [www.prod-dev.com](http://www.prod-dev.com).
6. Crawford Lynn, Hobbs Brian J. and Turner Rodney J. (2002). Matching People, Projects, Processes, and Organizations. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Oct. 310. San Antonio, Texas, USA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
7. Crawford Lynn, Hobbs Brian J. and Turner Rodney J. (2004). Project Categorization Systems and their Use in Organizations: an empirical study. *PMI Research Conference*, London, UK, July. Slide presentation at the *4th Project Management Workshop, Ecole Supérieure de Commerce / ESC*, Lille, France, August 16–20.
8. Desaulniers Douglas H., Anderson Robert J. (2001). Matching Software Development Life Cycles to the Project Environment. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Nov. 1–10. Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
9. Eskelin A. (2002). Managing Technical Acquisition Project Life Cycles. *PM Network*, March.
10. Kezsbom Deborah S., Edward Katherine A. (2001). *The New Dynamic Project Management-Winning Through Competitive Advantage*. New York: Wiley-Interscience.
11. Lewin Marsha D. (2002). *Better Software Project Management — A Primer for Success*. New York: Wiley.
12. Morris Peter W. G. (1994). *The Management of Projects*. London: Thomas Telford.
13. Muench D., et al. (1994). *The Sybase Development Framework*. Oakland, CA: Sybase, Inc.
14. Murphy Patrice L. (1989). Pharmaceutical Project Management: Is It Different? *Project Management Journal*, September.
15. NASA 2002. The PBMA Life Cycle and Assurance Knowledge Management System (KMS). — [www.hq.nasa.gov/tutorial/Details/Implement](http://www.hq.nasa.gov/tutorial/Details/Implement).
16. *PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge / PMBOK* (2000). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
17. Thamhain Hans J. (2000). Accelerating Product Developments via Phase-Gate Processes. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Sept. 7–16. Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
18. U. S. DOD Department of Defense Instruction 5000.2 (Final Coordination Draft, April, 2000). Washington DC: U. S. Government Printing Office.
19. Whitten N. (1995). *Managing Software Development Projects*. New York: Wiley.
20. World Bank Institute. Knowledge Products and Outreach Division. *Managing the Implementation of Development Projects, A Resource Kit on CD-ROM for Instructors and Practitioners* (2002). The World Bank, Room J–2–105, Washington, D.C., 20433 USA.
21. Youker R. (1999). The Difference Between Different Types of Projects. *Proceedings of the PMI 1999 Seminars & Symposium Philadelphia*, PA, Oct. 10–16. Newtown, PA: Project Management Institute.

Перевод И. Ключовой

Печатается с разрешения автора.

Источник: сетевой ресурс [www.russarchibald.com](http://www.russarchibald.com)