

## МУЛЬТИПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ: ОЦЕНКА ПРИНЦИПОВ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Одной из основных задач управления на государственном и местном уровнях является управление несколькими проектами. Авторы статьи представили обзор литературы, посвященной анализу методик этого вида управления проектами, а также предложили два новых инструмента: первый применяется при отборе проектов, а второй необходим для сравнения результатов деятельности одной общественной организации с результатами других.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** мультипроектное управление, оценка управления проектами, конкурс на размещение заказа, стратегическое планирование

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время любому органу государственного администрирования приходится сталкиваться с реализацией нескольких проектов одновременно. Государственная администрация не располагает необходимыми ресурсами, поэтому необходим их отбор. В данном процессе принципиальным моментом является поиск подходящих подрядчиков, т.к. это важно для выполнения требований участников проекта. Поскольку эта концепция схожа с концепцией «Удовлетворение требований клиента», необходимо определить систему показателей для оценки результатов деятельности государственной администрации. В качестве критерия может выступать международный опыт.

### 1. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

За последние десять лет не так много исследований было проведено с целью анализа управления в

**Локателли Джорджио** — аспирант Миланского политехнического института (г. Милан, Италия)

**Манчини Мауро** — доцент Миланского политехнического института (г. Милан, Италия)

органах государственной администрации с точки зрения самого управления при помощи сопоставительного анализа, который принимает во внимание различия в местных подходах к управлению [4]. Некоторые из примеров представлены Х. Хансеном [6] и Д. Грелингом [5]: они обобщают опыт Дании и Германии, подчеркивая влияние культуры и местных законов на результаты управления процессами и проектами. Сегодня в литературе все еще недостаточно представлены исследования, обобщающие итальянский опыт мультипроектного управления в органах государственного администрирования, не разработаны принципы и критерии оценок такого управления. Одной из задач данной статьи является попытка восполнить этот пробел.

Что касается факторов, значимых для органов государственной администрации при управлении проектами, то, например, Й. Сато предлагает подход, обеспечивающий соответствие проектов местного правительства проектам, реализуемым в других секторах, с использованием методики Analytic Hierarchy Process (AHP), оперирующую следующими характеристиками: эффективность, сотрудничество, гласность, честность, прибыльность и дисциплина [14]. В других работах [2] делается акцент на регламентации отчетности о результатах и качестве работ, выполняемых в государственном секторе.

Существуют различные подходы к оценке результатов проекта, большинство из них созданы на основе стандарта PMI ОРМЗ, который предлагает тщательный анализ всей деятельности компании в рамках управления проектами, поскольку они считаются основой стратегии организации [11]. Необходимо, однако, отметить, что стандарт ОРМЗ не имеет широкого распространения за пределами США, поскольку не вполне подходит даже для частного сектора.

## 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МУЛЬТИПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Наиболее значительные результаты в проектном менеджменте в органах государственного

администрирования можно получить за счет объединения моделей и методов, позволяющих достичь поставленных целей, применяя нужные теории и соответствующий инструментарий.

Исходя из этой концепции и на основе выводов экспертов в качестве основного источника было выбрано «Руководство по управлению проектами» (штат Нью-Йорк) [12]. Этот документ был написан для того, чтобы определить методологию управления проектами штата Нью-Йорк: авторы постарались объединить ее с той, что была разработана Институтом управления проектами (PMI) [13], и той, которая была предложена Международной ассоциацией управления проектами (IPMA) [8]. Таким образом, это руководство могло бы стать универсальным справочником по управлению проектами для органов государственной администрации. Были рассмотрены и другие подходы, представленные в литературе (например, разработанный на Тасмании [7]). После изучения публикаций, посвященных нашему вопросу, исследование сконцентрировалось на анализе непосредственно итальянского опыта. Работа была проведена на двух уровнях.

1. На *региональном уровне* было проанализировано более 40 официальных документов, исследований, а также несколько национальных и региональных проектов, включая сицилийские и сардинские.

2. На *уровне провинций* во избежание влияния на них региональных законов исследование проводилось в четырех разных муниципалитетах одного и того же региона (Ломбардия) в ходе непосредственного общения с управляющими проектами в городах с населением от 50 тыс. до 190 тыс. горожан и площадью от 27 до 90 км<sup>2</sup> (Бергамо, Леццо, Бресия и Комо).

Опираясь на лучшие практики, необходимо принимать во внимание то, что они могут оказаться бесполезными, если не будут связаны с постоянной оценкой их актуальности и критическим анализом результатов применения. По этой причине в таблице подводится итог всей полученной информации, движущим силам и

относительным оценочным критериям согласно рассмотренной литературе и выводам экспертов.

Учитывая тот факт, что некоторые фазы управления проектами (планирование, реализация, проверка) в органах государственного администрирования строго регулируются федеральным законом, необходимо пунктуально следовать установленным процедурам. На других этапах предоставляется больше свободы, поэтому данный опыт может быть использован за пределами Италии. В связи с этим в статье делается акцент на следующих аспектах, подробное описание которых приводится далее: анализ требований, стратегическое планирование, распределение ресурсов, конкурс на размещение заказа, мониторинг и контроль, информационно-технологическая система.

## 2.1. Анализ требований

Требования должны быть взаимосвязаны с таким видом деятельности, как мониторинг текущей ситуации, чтобы быстрее понять потребности населения, которые впоследствии необходимо добавить ко всей остальной информации. Итог этих действий — это определение общественных нужд, которые могут быть перенесены в национальные проекты: они должны быть одобрены участниками проекта с целью определения лучшей стратегии финансирования.

Государственные проекты надлежит оценивать с учетом установленных предписаний, стратегических вопросов и технических возможностей. Информация, необходимая для принятия решения, должна включать:

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Анализ требований	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход структурирован и формализован в виде последовательности шагов</li> <li>■ Собранная информация является полной и значимой</li> <li>■ Поддерживается эффективная и постоянная связь с населением и участниками проекта</li> <li>■ В процессе задействованы информационная система и коммуникационный инструментарий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Связь с населением и другими заинтересованными сторонами</li> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Уровень инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень детализации оценки бюджета и времени</li> <li>■ Эффективность коммуникаций, политическое влияние</li> <li>■ Определенная и прозрачная связь со стратегией</li> <li>■ Уровень ИТ при управлении информационными потоками и документацией</li> </ul>
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проектная культура должна существовать и постоянно развиваться в органах государственного администрирования</li> <li>■ Стратегия должна быть последовательной, согласованной и всегда являться главным фактором при принятии решений</li> <li>■ Адаптируется и применяется инструментарий традиционного управления проектами</li> <li>■ Власть принадлежит руководителю госпроекта и команде проекта, исключено какое-либо политическое вмешательство</li> <li>■ Информационные потоки эффективны, в наличии имеются необходимые знания</li> <li>■ Проекты анализируются детально</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Распространение проектной культуры</li> <li>■ Вовлечение заинтересованных сторон</li> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Согласованность стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Знание методологии управления проектами</li> <li>■ Полномочия в принятии решений, обмен информацией</li> <li>■ Точность и полнота информации о времени и бюджете</li> <li>■ Стратегия согласована с целями проекта</li> </ul>

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки (продолжение)

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход структурирован и формализован в виде последовательности шагов</li> <li>■ Адаптируется и применяется инструментарий традиционного управления проектами</li> <li>■ Данные, касающиеся важных ресурсов, собирают и анализируют с применением адекватных методов</li> <li>■ Процесс поддерживается информационной системой</li> <li>■ Качество, так же как эффективность и результативность, является наиболее важной целью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Эффективность анализа</li> <li>■ Полнота информации</li> <li>■ Согласованность стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие структурного подхода</li> <li>■ Способность использовать инструменты мультипроектного управления</li> <li>■ Необходимая информация о фазах планирования</li> <li>■ Уровень информационной поддержки и контроля качества</li> </ul>
Конкурс на размещение заказа	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подход соответствует законодательству</li> <li>■ Организаторы и руководители проекта способны предвидеть возможности, принимая в расчет связанные с ними ограничения</li> <li>■ Процесс проведения конкурса управляется как проект и включает несколько фаз</li> <li>■ Все необходимые заинтересованные стороны играют надлежащие роли и наделены необходимыми полномочиями</li> <li>■ Коммуникация эффективная, информационный поток свободный</li> <li>■ Контроль над проектом осуществляется в соответствии с правами и ответственностью заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Соответствие законодательству</li> <li>■ Эффективность и результативность процесса проведения конкурса</li> <li>■ Вовлеченность заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Понимание нормативов, ограничений и возможностей</li> <li>■ Уровень коммуникации и контроля над проектом</li> <li>■ Распределение ролей и ответственности, информационные потоки</li> </ul>
Мониторинг и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Процесс включает два основных подпроцесса: параллельный и заключительный мониторинг и контроль</li> <li>■ Система показателей включает информацию о стоимости, времени и качестве</li> <li>■ Создается система оценки производительности персонала проекта, которая включает только значимые элементы</li> <li>■ Инструментарий обычно получают с помощью адаптации методов традиционного управления проектами</li> <li>■ Контроль над проектами обеспечивается непосредственно их исполнителями</li> <li>■ Заинтересованным сторонам всегда сообщают о важных для них результатах</li> <li>■ Внешние подрядчики способствуют достижению эффективности информационных потоков</li> <li>■ Отчетность ведется по финансовым и экономическим показателям</li> <li>■ Информационные системы играют важную роль при поддержке управления проектом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Уровень формализации</li> <li>■ Полнота системы показателей</li> <li>■ Вовлеченность заинтересованных сторон</li> <li>■ Уровень инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие структурного подхода</li> <li>■ Показатели времени, затрат, качества, производительности персонала проекта</li> <li>■ Внешние и внутренние коммуникации, контроль над проектом</li> <li>■ Финансовая отчетность, подготовка отчетов с помощью IT-системы или вручную</li> </ul>

**Таблица.** Основные концепции эффективного управления несколькими проектами на государственном и местном уровнях: принципы, движущие силы и относительные критерии оценки (продолжение)

Составляющие проекта	Основные концепции достижения наилучших результатов	Движущие силы	Критерии оценки
Информационная система	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Весь инструментарий мультипроектного управления поддерживается информационными системами</li> <li>■ Адекватные, гибкие и удобные информационные системы поддерживают все фазы управления проектом</li> <li>■ Сотрудники имеют необходимые компетенции для применения всех используемых информационных систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегическая важность</li> <li>■ Характеристики информационной системы</li> <li>■ Компетентность персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Связь между информационной системой, моделями и инструментами мультипроектного управления</li> <li>■ Гибкость, специфичность, легкость в применении, технологичность</li> <li>■ Способность осваивать новые методы работы, воспринимать новую информацию, ноу-хау</li> </ul>

- определение должностного лица или департамента, являющегося ключевой заинтересованной стороной;

- оценки стоимости и времени исполнения (с учетом непредвиденных обстоятельств);

- необходимые специализированные человеческие ресурсы, их соответствие профессиональным требованиям;

- опыт и технологии, требующиеся для реализации проекта;

- план предварительного изучения целесообразности проекта, анализ прибыли / затрат;

- согласованность со стратегической программой;

- риски, связанные с внедрением;

- планирование мероприятий по охране окружающей среды.

На данной стадии должны быть предприняты все необходимые усилия для создания между заинтересованными сторонами отношений, основанных на доверии и сотрудничестве.

## 2.2. Стратегическое планирование

В Италии при управлении государственными проектами должны создаваться два документа:

1) стратегический план на последующие три года, включающий в себя все государственные проекты, которые должны быть завершены в этом периоде;

2) ежегодный стратегический план на последующий год, уточняющий содержание трехгодичного плана на текущий год (Annual List of Public Works).

Такие планы должны составляться ежегодно, но нужно постоянно контролировать и согласовывать их с происходящими переменами. Законодательство требует, чтобы изменения вносились каждые 12 месяцев.

Проекты анализируют с учетом информации, собранной на начальной стадии: идентифицированных рисков, состава заинтересованных сторон, требований к затратам, содержанию, графику работ и качеству. Данные показатели определяют необходимые ресурсы и дают возможность предвидеть проблемы.

Необходимо отметить следующие особенности.

- Анализ затрат проводится, когда бюджет уже выделен Законом о бюджете<sup>1</sup>; более того, необходимо подготовить формальное обоснование расходов, соотнеся их со структурной декомпозицией работ (WBS). Также надлежит создать

<sup>1</sup> Закон о бюджете (Legge Finanziaria) с отчетом о балансе является основным юридическим документом Итальянской Республики, регулирующим экономику страны. Он является государственным законом, упорядочивающим распределение фондов по муниципалитетам, поэтому каждому муниципалитету и региону приходится иметь с ним дело. — Прим. авт.

организационную структуру управления проектом (OBS) и структурировать все необходимые ресурсы (RBS).

■ Анализ содержания (предметной области) проекта направлен на его привязку к стратегическим целям и определение его специфических задач.

■ Расписание строится на основании структуры декомпозиции работ, которая должна быть представлена на шести уровнях: уровень контроля высших инстанций, фаза, подфаза, пакет работ, работа, элементарная работа.

■ Стандарты качества используются для определения того, являются ли результаты проекта удовлетворительными, как это показано у С.Х. Стрингхэма [15].

Важным документом, формируемым в ходе подготовки проекта, хотя и не требуемым итальянским законодательством, является «Устав проекта», который намечает факторы успеха, определяет выбор необходимых ресурсов, а также результаты, которые должны быть достигнуты. Устав описывает условия выполнимости плана, включает анализ затрат и прибыли, выявляет необходимость наличия специальных знаний и привлечения консультантов. Особенно важными моментами являются информационная поддержка этого процесса и возможность доступа к предшествующему опыту, поскольку должностные лица, принимающие стратегические решения

по государственным проектам, обладают полномочиями временно и сменяются каждые четыре года.

Выбирая проект, необходимо изучить стратегическое планирование и распределение ресурсов. Принимая во внимание важность данной стадии, было принято решение предложить модель установления приоритетов, учитывающую все значимые элементы и позволяющую предпринимать верные действия. Следует отметить, что выбор проекта — это, вероятно, самая главная стадия, поскольку она оказывает влияние на все последующие этапы, бюджет и жизнь людей на протяжении нескольких лет. Предложенная модель позволяет разделить все проекты на ряд групп и показать это в наглядной графической форме. Проекты классифицируются по двум принципам:

1) *стратегическая значимость* относится к согласованности проекта со стратегией, мнением населения, степенью интереса со стороны вовлекаемых в проект сторон, соответствию международным тенденциям;

2) *критичность проекта с точки зрения его плана и управляемости* относится к осуществимости плана, финансовым средствам, необходимым ресурсам и возможным рискам.

На рис. 1 показана матрица, описывающая метод расстановки приоритетов проектов в соответствии с предложенной классификацией,

Рис. 1. Матрица установления приоритетов

Критичность проекта	Высокий уровень	Проекты, от которых стоит отказаться <b>Приоритетность 0</b>	Проекты, в которых должен использоваться мультипроектный подход с привлечением внешних специализированных подрядчиков <b>Приоритетность 3</b>
	Низкий уровень	Проекты, в которых должны применяться механизмы контроля качества, проектного финансирования или спонсорства <b>Приоритетность 1</b>	Важные проекты, для успешного планирования, выполнения и управления которыми должны создаваться специальные общественные органы <b>Приоритетность 2</b>
		Низкий уровень	Высокий уровень
<b>Стратегическая значимость</b>			

которая позволяет определить количество, квалификацию и специализацию руководителей, необходимых для управления государственными проектами в планируемом году.

### 2.3. Распределение ресурсов

На данной стадии используется уже собранная информация о времени, стоимости, стандартах качества, необходимых компетенциях и других характеристиках проекта. Все эти показатели пересматриваются заново для углубления концепции и разработки плана дальнейших действий. Деньги распределяются напрямую согласно плану, составленному при выявлении осуществимости проекта. Разработчики плана и проектировщики имеют исключительные полномочия, касающиеся распределения средств, поскольку, если проект был внесен политиками и специалистами в трехлетний стратегический план, это значит, что для него уже выделены деньги. Согласно структуре классификации затрат в проекте, инвестиции размещаются по его этапам с учетом ранее построенной декомпозиции работ с целью разработки оптимальной схемы контроля затрат в процессе выполнения программы. Определить приоритеты можно с помощью матрицы, уже применявшейся при стратегическом планировании. При этом проводится анализ выполнимости проекта и его критичности с точки зрения планирования и управления. Результаты анализа рабочего процесса, полученные благодаря структуре декомпозиции работ, должны быть одобрены управляющим проектом и сообщены всем его участникам. Если есть необходимость, то можно произвести дальнейшую, еще более конкретную и точную классификацию. Время и человеческие ресурсы являются главными факторами в принятии решений о выполнении государственных проектов, в которых требуется периодическое проведение тендеров для привлечения новых внешних подрядчиков.

### 2.4. Конкурс на размещение заказа

Решение о проведении конкурса принимается разработчиками проекта на предыдущей стадии в зависимости от наличия специализированных человеческих ресурсов или ограничений по времени. Проектирование и/или реализация могут быть выполнены внешними участниками.

Как только проект выбран, следует начинать делать закупки, поскольку весь процесс может потребовать значительного количества времени для его завершения (в некоторых случаях итальянское законодательство устанавливает срок в три-четыре месяца). На данной стадии устав проекта является основным документом, содержащим требования, которым должна отвечать внешняя фирма-подрядчик в части ее компетенций и опыта. Итальянское законодательство четко предписывает рассматривать стоимость как основной критерий при выборе бизнес-партнера. Система оценки может быть выработана на основе установления соответствия между проектными решениями и определенными требованиями, осуществимостью проекта, предыдущим опытом, человеческими ресурсами, ноу-хау, необходимыми временными и материальными затратами.

Предыдущий опыт стоит использовать для определения лучших практик, которые можно применить для улучшения тендерных процедур. Разработка специальной системы коммуникации и координирование связи между всеми участниками, задействованными в проекте, необходимы для обеспечения эффективности информационного взаимодействия.

### 2.5. Контроль и мониторинг

Т. Маньотти отмечает, что цели на данной стадии должны быть связаны с анализом требований и стратегическим планированием [10]. Действительно, вся документация, подготовленная на этапах стратегического планирования, распределения ресурсов и проектирования, является основным инструментом мониторинга и контроля.

Более того, стратегические и специфические цели следует контролировать, т.к. с ними связаны показатели, которых необходимо достичь. Полученные результаты надлежит замерить, просчеты проанализировать, чтобы принять соответствующие меры, которые могут потребовать дополнительных ресурсов. В свою очередь, последние должны быть намечены на последующем цикле планирования, который повторяется каждые 10–12 месяцев.

Цель мониторинга и контроля — выработать список параметров и проанализировать данные. Оптимальные характеристики этого процесса требуют различия двух этапов:

1) *параллельный мониторинг и контроль* для сохранения управляемости проекта на всех его стадиях;

2) *завершающий мониторинг и контроль* с целью оценки конечных показателей проекта, касающихся времени, затрат и качества (последний критерий непосредственно связан с тестированием).

На данной стадии государственные органы, отвечающие за выполнение проектов, наделены наибольшими полномочиями, как того требует законодательство: они должны периодически собирать данные (хотя нормы и не предписывают этого, лучше, если это происходит постоянно) и преобразовывать их в знания. Время контролируют с помощью сравнения запланированных и реальных результатов: определяют критические виды работы и ключевые вехи, принимают своевременные корректирующие меры (в данном случае наиболее эффективным будет использование диаграммы Ганта). Одной из лучших практик контроля является методология освоенного объема с подсчетом количественных показателей и графическим представлением результатов [3, 9]. Качество отслеживается на протяжении всего проекта, для этого применяется специальный анализ, который включает следующие методы:

экспертиза, аудит проектов и контрольный перечень мер проверки. Параллельный мониторинг основывается на периодических (раз в месяц) отчетах, выполняемых соответствующим органом государственной администрации для того, чтобы можно было вовремя принять соответствующие меры. Заключительный мониторинг — это сравнение имеющихся результатов качества со стандартами, представленными в уставе проекта. Контроль можно считать эффективным только в том случае, если проекты полностью выполнены, проверены, приняты, внедрены и переданы организации-заказчику. После этапа контроля следует завершающая стадия, на которой оцениваются проекты (обычно это делают клиенты и участники) и проводится юридическо-административная работа. Интересный способ оценки предлагает методология PRINCE 2<sup>2</sup>: выявлять и внедрять наиболее успешный опыт, который впоследствии вносится в базу данных и пополняет мировой опыт мультипроектного управления.

## 2.6. Информационная система

Развитая информационная система будет эффективной при условии, что в самом местном правительстве сформирован определенный уровень культуры управления. Она должна создаваться на основе следующих принципов: поддержка руководителей государственных проектов, выделение ресурсов для развития информационной системы, развитие необходимых компетенций государственных служащих (благодаря спецподготовке), а также оценка функционирования информационной системы. Особенно важным является выбор инструментария. Местный управляющий орган должен определить характеристики и слабые стороны различных методологий, для того чтобы выбрать наиболее подходящую. Традиционные инструменты, такие как диаграмма Ганта, иерархическая структура работ,

<sup>2</sup> Название методологии Prince 2 представляет собой сокращение от первых букв ее полного названия — PRojects IN Controlled Environments, т.е. национальные проекты в контролируемых условиях. — Прим. ред.



линейный список работ, план управления проектом, иерархическая структура рисков, сбалансированная система показателей, поддерживаются информационными системами. Кроме этого, для мультипроектного управления потребуются следующие инструменты: управление динамичными проектами, модель 4С, бенчмаркинг и управление по целям. Важным моментом является методология анализа показателей, особенно тех, которые касаются качества. Это позволяет уменьшить разрыв между оптимальным и реальным положением вещей [1].

Для того чтобы стать эффективным инструментом управления проектами, информационные системы должны накапливать исторические данные, позволяющие соотносить затраты на проект с эффектом от его реализации, тем самым повышая результативность мультипроектного управления и достигая экономии ресурсов.

### 3. ПРИМЕНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МУЛЬТИПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Для того чтобы все вышеперечисленные рекомендации действительно работали, им должны следовать все участники, задействованные в проекте. Руководство проекта и различные команды, участвующие в нем, должны хорошо изучить сферу своей деятельности, при этом общая концепция должна быть известна всем. Приведенная в тексте таблица составлена на основе результатов опросов и изученной литературы.

Рассмотренные рекомендации представляют собой ряд возможных решений (подходов, методологии, инструментов), предназначенных для общей оптимизации. Руководителям государственных проектов не нужно следовать им полностью. Они должны понять, в каких сферах мультипроектного управления эти принципы будут наиболее важны, и постараться найти варианты возможных решений. Среди альтернатив отметим:

- использование формализованных моделей мультипроектного управления вместо моделей «по случаю»;

- проактивное управление проектом вместо классического (по отклонениям);

- использование в информационных системах стандартных модулей вместо инновационных;

- создание сетей для сотрудничества вместо дистанционирования участников совместной работы;

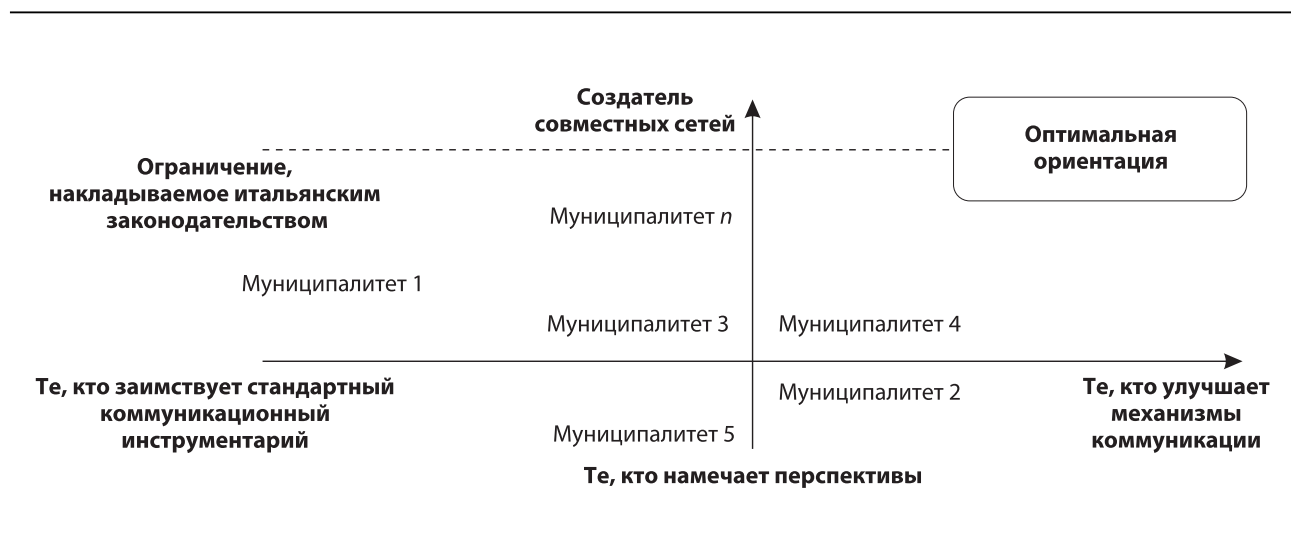
- адаптацию стандартных средств вместо улучшений механизма коммуникации.

Анализ этих альтернатив позволяет определить для каждого конкретного органа государственной администрации реальное положение вещей по сравнению с оптимальной ситуацией, которая могла бы иметь место в случае применения правильных подходов и инструментария. Пример такого анализа с использованием двумерной классификации представлен на рис. 2. Важно отметить, что без систематизированного подхода возможности применения данного анализа являются ограниченными, более того, требуется активное распространение в организации знаний по мультипроектному управлению с помощью простых руководств [7].

### ВЫВОДЫ И НОВЫЕ ИДЕИ

Основной вывод, сделанный на основе изученного материала: главным препятствием для внедрения оптимального подхода к мультипроектному управлению является Закон о бюджете [12]. Проблема состоит в том, что этот документ должен быть одобрен национальным правительством до конца года, но это едва ли возможно, поскольку неизбежно возникают задержки в два-три месяца. Таким образом, муниципалитет обычно теряет январь, февраль и март, поэтому эти месяцы упущены для контроля, и стратегию государственных проектов часто приходится планировать заново. Август — традиционно

Рис. 2. Двухмерная классификация



месяц отпусков, сентябрь, октябрь, ноябрь и декабрь — это месяцы, в которые составляется стратегический план на ближайшую перспективу. В итоге год менеджера государственного проекта сводится к четырем месяцам, в течение которых муниципалитет должен оценить все проекты, предлагаемые различными заинтересованными сторонами. Во многих случаях невозможно удовлетворить их запросы полностью, потому что обычно не хватает времени для того, чтобы все их рассмотреть. Сегодня государственному сектору

приходится решать важную задачу: рассматривать граждан как клиентов и работать на достижение их удовлетворенности, используя эффективные методы управления действующими и потенциальными портфелями проектов. В данном контексте библиографические ссылки, представленные в статье, предоставляют полезную информацию вместе с новым инструментарием, который может помочь в повышении результативности управления проектами, реализуемыми органами государственной администрации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ambriola V., Cignoni G.A. (1998). «Qualità, informatica e pubblica amministrazione». *IV International Conference on Achieving Quality in Software for PA*.
2. *Guidelines for Preparing Performance Evaluation Reports for Public Sector Operations* (2006). Asian Development Bank. — <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Evaluation/PPER-PSO/default.asp>.
3. Cable J., Ordonez J., Chantalapani G., Plaisant C. (2004). *Project Portfolio Earned Value Management using Treemaps*. Project Management Institute.
4. Dorsch J., Yasin M. (1998). «A framework for benchmarking in the public sector literature review and directions for future research». *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11(2/3), pp. 91–115.
5. Greiling D. (2005). «Performance measurement in the public sector: the German experience». *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54(7), pp. 551–567.
6. Hansen H. (2005). «Evaluation in and of public-sector reform: the case of Denmark in a Nordic perspective». *Scandinavian Political Studies*, Vol. 28(4), pp. 323–347.

7. *Project Management. A Quick Guide* (2005). Information and Services Division Department of Premier and Cabinet Tasmania.
8. *ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0* (2006). International Project Management Association.
9. Kim E.E., William W.G.Jr., Duffey M.R. (2003). «A model for effective implementation of earned value management methodology». *International Journal of Project Management*, Vol. 21(5), pp. 375–382.
10. Magnotti T. (2006). «Il controllo di gestione nella pubblica amministrazione. Le nuove frontiere dell'e-government». — [http://www-05.ibm.com/it/ol3/number7/ol7\\_controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www-05.ibm.com/it/ol3/number7/ol7_controllo_di_gestione.pdf).
11. Milosevic D., Patanakul P. (2005). «Standardized project management may increase development projects success». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(3), pp. 181–192.
12. Mulholland N. (2003). *New York State Project Management Guidebook*, release 2. New York State Project Management Office.
13. *Project Management Body of Knowledge, Third Edition*. (2004). Project Management Institute.
14. Sato Y. (2007). «Administrative evaluation and public sector reform: an analytic hierarchy process approach». *International Transactions in Operational Research*, Vol. 14(5), pp. 445–453.
15. Stringham S.H. (2004). «Does quality work in public sector?» *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol. 9(3), pp. 182–211.

*Источник: материалы 22 Всемирного конгресса IPMA «Project Management to Run»,  
прошедшего 9–11 ноября 2008 г. в Риме, Италия.  
Перевод И. Шиляевой.  
Печатается с разрешения авторов.*