



Анализ аспектов проектного управления в современных условиях: риски и критерии успешности

Надежда Валерьевна Капустина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

Аннотация. В рамках представленного исследования автором уделено внимание раскрытию сущности проектов, а также анализу причин их неэффективности. В рамках исследования автором было выявлено, что для управления любым проектом достаточно лишь несколько профессионалов и специалистов в данной области и использование системного подхода, который присутствует в проектном управлении, а также определено, что основным критерием успеха проекта является комплекс показателей, по которым дается оценка эффективности управления и реализации проекта. В рамках исследования были определены факторы и условия, от которых зависит успех проекта, выявлены основные причины рисков проекта.

Ключевые слова: план проекта, проектное управление, риск-менеджмент, управление проектом, успешность проекта, эффективность проекта

Для цитирования: Капустина Н. В. Анализ аспектов проектного управления в современных условиях: риски и критерии успешности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 47–52. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-47-52>. EDN EMXCNU

Problems of Management

Original article

Analysis of aspects of project management in modern conditions: risks and success criteria

Nadezhda V. Kapustina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

Abstract. Within the framework of the presented research, the author pays attention to the disclosure of the essence of projects, as well as the analysis of the reasons for their inefficiency. As part of the study, the author revealed that only a few professionals and specialists in this field are enough to manage any project and use a systematic approach that is present in project management, and it was also determined that the main criterion for project success is a set of indicators by which the effectiveness of project management and implementation is assessed. The study identified the factors and conditions on which the success of the project depends. The main reasons for the risks of the project have been identified.

Keywords: project plan, project management, risk management, project effectiveness, project success

For citation: Kapustina N. V. Analysis of aspects of project management in modern conditions: risks and success criteria. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(1):47–52. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-47-52>. EDN EMXCNU

Управление проектами подразумевает контроль за реализацией проекта в различных отраслях. С каждым годом растет спрос на различные инновационные продукты или услуги, которые требуют проектного управления с целью их внедрения. Все это как раз и способствует созданию динамичной среды, благоприятствующей появлению новых проектов.

Проект – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта [1].

Несмотря на различия в целях проекта, в его сроках и эффективности, все они имеют несколько общих характеристик (рис. 1).



Рис. 1. Критерии проектов [2–4]

Fig. 1. Project criteria

Проекты, выполняемые в различных областях под руководством различных руководителей и управляемые проектными командами и специалистами, имеют заметные отличия. Выбор подходящего подхода к реализации проекта требует первоначального определения и глубокого анализа его особенностей и атрибутов. Таким образом, проект можно трактовать как ограниченную во времени инициативу, завершающуюся созданием отдельного продукта или услуги. Учитывая непостоянную природу проектов, важно признать, что каждый проект имеет определенное начало и завершение. Проект завершается при достижении поставленных целей или при осознании их недостижимости.

Проект можно рассматривать как ограниченное по времени начинание, которое приводит к созданию особого продукта или услуги [5]. Каждый проект имеет свое начало и конец в силу своей временной сущности. Проект завершается после достижения поставленных целей или признания их недостижимости. Важно отметить, что временной аспект относится не только к краткосрочным или долгосрочным проектам, но и означает определенное начало и завершение проекта, что подразумевает его непостоянство. Однако важно подчеркнуть, что большинство проектов направлены на достижение долгосрочных результатов. Кроме того, влияние проекта распространяется на экономическую, социальную, духовную и другие стороны жизни. Кроме того, продолжительность проекта может быть увеличена с учетом его влияния [6].

В рамках каждого проекта создается новый уникальный продукт или услуга. Успешная реализация проекта в значительной степени зависит от того, насколько четко была определена цель проекта.

Под целью проекта понимается конкретный результат, который разработчики желают получить в результате успешного завершения проекта.

Цели проекта характеризуют целый перечень первостепенных вопросов, которые имеют определенную связь с проектом, и включают в себя основные параметры: время (длительность и конкретные даты); результаты (продукция и услуги требуемого качества), издержки (человеко-часы и затраты) [2].

Результаты проекта могут варьироваться в различных направлениях, начиная от продуктов и производимых изделий, которые можно измерить, до предоставления услуг и разработки какой-либо новой технической или другой инновационной документации.

Проекты можно разделить по разным классификациям.

В зависимости от масштаба, предметной деятельности и структуры, существуют несколько видов проектов: монопроект (1 масштабная цель), мультипроект (несколько целей, которые связаны между собой, но при этом могут охватывать разные сферы) и мегапроект (направляется на решение 1 глобальной цели, при этом она может разделяться на множество подцелей, обычно такие проекты имеют большую длительность, а также использование большого количества ресурсов) [4].

Проекты можно разделить в зависимости от сфер деятельности, с которыми они связаны: выделяют такие проекты, как социальные, экономические, политические, технические, организационные и т. д.

По результатам проекта можно выделить такие его виды: исследовательские, пилотные, модельные и внедренческие [4].

В зависимости от предметной области выделяют: инвестиционные проекты, инновационные проекты, научно-исследовательские проекты, учебно-образовательные проекты и смешанные проекты [4].

Можно разделить проекты по длительности на краткосрочные проекты (длятся менее трех лет), среднесрочные проекты (длятся от трех до пяти лет), долгосрочные проекты (длятся от пяти лет) [4].

Проектное управление имеет отличительные черты от классической трактовки менеджмента.

Под управлением проектом стоит понимать непосредственное управление целой системой связанных между собой процессов, объединенных в рамках одного проекта. Главной задачей управления является достижение поставленной цели в условиях ограниченности времени, ресурсов и бюджета.

Важным различием между менеджментом и управлением проектом является масштабность проекта. В случае реализации крупного проекта требуется большее количество специалистов. В связи с этим возникает необходимость в системности, которым должно обладать проектное управление.

Также стоит отметить, что проектное управление можно понимать как отдельную область деятельности, в рамках которой происходит достижение конкретно поставленных целей в условиях ограниченности различных ресурсов (финансовых, трудовых и т. д.), а также управление риском и, качеством и временем [1].

План проекта выступает в качестве первого критерия успеха реализации проекта. В случае, если план хорошо продуман и четко составлен, проще минимизировать возможные риски.

Существует много школ и международных, национальных стандартов управления проектами. Самые известные из них: PMBOK, PMI, PRINCE2, ISO 10006, P2M и другие. Профессиональные проектные менеджеры для повышения квалификации проходят сертификацию по конкретным стандартам. Все стандарты имеют общую основу, но при этом отличаются своей спецификой, в зависимости от характера создаваемого проекта, менеджер проекта может выбрать самый подходящий стандарт. из всех. Каждый стандарт подразумевает уникальный способ управление проектом и выделяет свои ключевые принципы управления проектом.

Как уже было отмечено, проект состоит из множества процессов. Под процессом в данном случае стоит понимать совокупность действий, приводящую к получению какого-либо результата.

Проекты делятся на эффективные и неэффективные (успешные и неуспешные) проекты. В среднем 70 % всех проектов являются неэффективными, и большая часть из них – это малый бизнес. Чтобы проект стал успешным, надо понимать основные критерии его успеха и пытаться им соответствовать [7].

Критерий успеха проекта – формируются комплексом показателей, по которым дается оценка эффективности управления и реализации проекта.

Успех проекта зависит от многого: от технического обеспечения, от изначальной стоимости капитала и вложений, от квалификации специалистов и всей команды управления проекта, даже

от темперамента заказчика. В зависимости от характера и вида проекта, существуют разные критерии его успеха. Но, несмотря на специфику и разность всех проектов, можно выделить основные пункты, которые включены в критерии эффективности и успешности любого проекта (рис. 2).

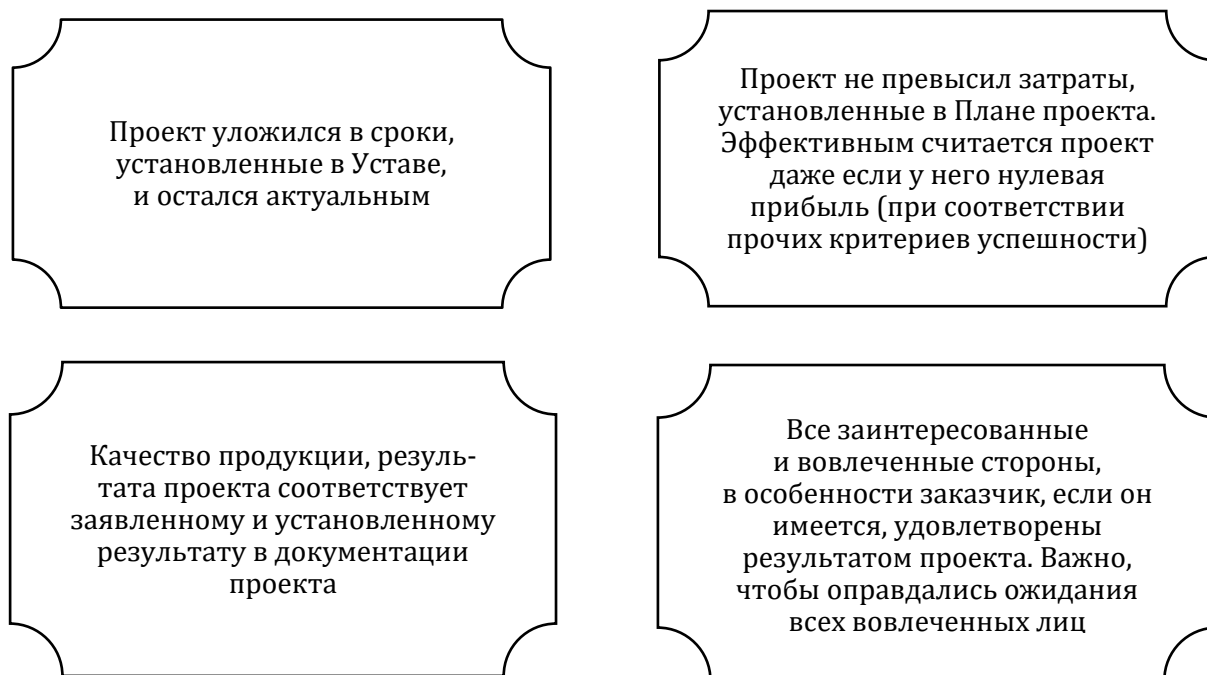


Рис. 2. Основные критерии эффективности и успешности проекта [4; 7-9]

Fig. 2. The main criteria for the effectiveness and success of the project

Менеджер проекта обязан определить и согласовать критерии эффективности и варианты их оценивания со всеми заинтересованными лицами проекта.

Перед стартом проекта желательно проанализировать причины возможных неудач проекта и возможные зоны рисков.

Главные причины неэффективности и источников риска проектов отражены в табл. 1.

**Таблица 1 – Главные источники рисков и неэффективности проектов
(составлено автором на основании [3; 7-10])**

Table 1 – The main sources of risks and inefficiency of projects

№ п/п	Источник риска	Характеристика источника
1	2	3
1	нет конкретных поставленных целей и задач	определены не по методологии SMART или CLEAR целей, в которых отсутствует конкретная информация о желаемых результатах или ожиданиях
2	недостаток ресурсного финансового обеспечения	это следует прописать в начале проекта в бюджете проекта, чтобы рационально проанализировать все возможные процессы, действия и затраты в зависимости от имеющихся финансов
3	изменение актуальности целей проекта	в ходе проекта изменились требования или же коренным образом поменялись приоритеты на рынке
4	нехватка поддержки высшего руководства	под этим также подразумевается отсутствие поддержки со стороны государства, если она необходима, например, разрешение на строительство на определенной территории, выдача субсидий, если это было необходимо

1	2	3
5	несоответствие команды требованиям проекта	может заключаться в недостатке квалификации, отсутствие необходимых компетенций, взаимонепонимания, различное видение целей и результат проекта у команды с менеджером проекта или заказчиком
6	неэффективная коммуникация и взаимодействие в проекте	отсутствие прозрачности проекта, неинформированность руководителя проекта, разные цели
7	недостаточность самоуправления	многие процессы должны протекать в проекте под самоконтролем, а менеджер проекта только лишь отслеживать результаты
8	демотивация	для повышения мотивации необходимо найти подход к каждой группе специалистов
9	отсутствие управления рисками в проекте	эффективная система риск-менеджмента проекта способствует превентивному подходу к управлению ими и соответственно своевременному выявлению индикаторов угроз
10	отсутствие эффективного распределения ресурсов	одной из основных задач проектного управления является выявление ресурсных резервов и эффективное их перераспределение

Таким образом, не всегда успешность в руководстве проекта приводит к его успеху. Бывают случаи, когда, например, проект завершается, закрывается раньше времени в связи с своей неактуальностью, изменением руководства, стратегии или приоритетов компании, или из-за определенных погодных условий и т. д. Успех проекта связан с определенным ожидаемым результатом, в то время как успешность управления проектом связана с определенными критериями эффективности проекта и эффективностью процесса управления рисками.

Список источников

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМБОК, 6-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2017 – 590с.
2. Калущин А. А., Солдаткин В. И. К вопросу о совершенствовании подготовки специалистов по «Эксплуатации железных дорог» // Наука и культура России. 2016. Т. 1. С. 334–336. EDN WISMQX.
3. Джавадова О. М., Гладкова А. В. Управление проектами: область, методология, система // Электронный научный журнал. 2019. № 1(23). С. 70–76. EDN YGCVF.
4. Экономико-прикладные проблемы системного управления инновационными программами и проектами: методология и современные подходы: Монография / Н. Г. Щеголева, Е. В. Алекаина, В. В. Володин [и др.]; Под общей редакцией В. И. Хабарова. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2020. 102 с. ISBN 978-5-4257-0454-2. EDN LTUTFM.
5. Асташова У. В. Проект и управление проектом: российская специфика // The Newman in Foreign Policy. 2022. Т. 6. № 69(113). С. 31–33. EDN EBLEQR.
6. Вареникова О. Б., Бобылева А. А., Голубев Д. В. Управление проектами в электроэнергетике // Colloquium-Journal. 2019. № 13-1(37). С. 59-60. DOI 10.24411/2520-6990-2019-10363. EDN SOMEPJ.
7. Захарова Ю. Н., Куликов А. Ю. Методы и методологии разработки социальных проектов // Вестник Академии знаний. 2022. № 49(2). С. 117–122. EDN EODXKL.
8. Попов Е. В., Веретенникова А. Ю., Пинженина Д. В. Схема реализации социально-предпринимательского проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 6. С. 3–10. EDN NFWVGQ.
9. Mendigaliyev K. Y., Statsenko L. G. Project management in the construction industry of the Republic of Kazakhstan: maturity level analysis // Вестник университета Туран. 2023. No. 4(100). P. 334-345. DOI 10.46914/1562-2959-2023-1-4-334-345. EDN ADUBCF.

10. Покровская Т. И., Кашинцева В. Л. Инновационные социальные проекты в России: значение и возможности финансирования // Экономика и предпринимательство. 2019. № 7(108). С. 712–717. EDN UGCGMU.

References

1. *A guide to the body of knowledge on project management*. The PMBOK Manual, 6th ed. Moscow: Olympus-Business; 2017. 590 p. (In Russ.)
2. Kalushin A. A., Soldatkin V. I. On the issue of improving the training of specialists in "Operation of railways". *Science and Culture of Russia*. 2016;(1):334-336. EDN WISMQX. (In Russ.)
3. Javadova O. M., Gladkova A. V. Project management: area, methodology, system. *Electronic scientific journal*. 2019;1(23):70–76. EDN YYGCVF. (In Russ.)
4. *Economic and applied problems of system management of innovative programs and projects: methodology and modern approaches*: Monograph / N. G. Shchegoleva, E. V. Alekina, V. V. Volodin [et al.]; Under the general editorship of V.I. Khabarovsk. Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy"; 2020. 102 p. ISBN 978-5-4257-0454-2. EDN LTUTFM. (In Russ.)
5. Astashova U. V. Project and project management: Russian specifics. *The Newman in Foreign Policy*. 2022;6(69(113)):31–33. EDN EBLEQR. (In Russ.)
6. Varenikova O. B., Bobyleva A. A., Golubev D. V. Project management in the electric power grid. *Colloquium-Journal*. 2019;13-1(37):59–60. DOI 10.24411/2520-6990-2019-10363. EDN SOMEPJ. (In Russ.)
7. Zakharova Yu. N., Kulikov A. Yu. Methods and methodologies for the development of social projects. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022;49(2):117–122. EDN EODXKL. (In Russ.)
8. Popov E. V., Veretennikova A. Yu., Pinzhenina D. V. Scheme of implementation of a social and entrepreneurial project. *Management in Russia and abroad*. 2019;(6):3–10. EDN NFWVGQ. (In Russ.)
9. Mendigaliyev K. Y., Statsenko L. G. Project management in the construction industry of the Republic of Kazakhstan: maturity level analysis. *Bulletin of the University of Turan*. 2023;4(100):334–345. DOI 10.46914/1562-2959-2023-1-4-334-345. EDN ADUBCF.
10. Pokrovskaya T. I., Kashintseva V. L. Innovative social projects in Russia: the importance and possibilities of financing. *Economics and entrepreneurship*. 2019;7(108):712–717. EDN UGCGMU. (In Russ.)

Информация об авторе

Н. В. Капустина – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the author

N. V. Kapustina – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 07.02.2024; одобрена после рецензирования 28.02.2024; принята к публикации 29.02.2024.

The article was submitted 07.02.2024; approved after reviewing 28.02.2024; accepted for publication 29.02.2024.