



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**

# **КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ И РАЗНОВИДНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**УЛЬЯНКИН ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ**

**к. э. н., доцент**

**Факультет управления,  
экономики и сервиса**

# 3.1. Проблемы классификации проектов

**Проект можно определить как системный комплекс плановых документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели. А управление проектом можно определить как вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.**

Следовательно, практически **все из существующих классификаций проектов (табл. 3.1) строятся на выделении самого понятия «проект» как некой специфической деятельности, к которой применяется «обычное» управление, только с несколько расширенным управленческим инструментарием.**

Таким образом, **добросовестный подход к классификации** проектов приводит к необходимости серьезного переосмысления современной концепции управления проектом.

**Недобросовестный же подход** заключается в том, что в одной классификации объединяются мегапроекты, мультипроекты, сложные, краткосрочные, бездефектные, международные проекты, модульное строительство, что приводит к полной неразберихе.

Таблица 3.1. Пример классификации проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
	По масштабу (размеру проекта)	Малый	Средний		
По сложности	Простой	Организационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Средний		Мегапроект
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный		Стандартный
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Монопроект			Мультипроект	
По характеру проекта/ уровню участников	Международный (совместный)			Отечественный: государственный; территориальный местный	
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный			Реформирование/ реструктуризация	
	Маркетинговый			Инновационный	
	Образовательный			Чрезвычайный	
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый			Реальный	
	Инвестиционный			Инвестиционный	
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований		Реорганизация
	Чрезвычайная ситуация				Реструктуризация
					Реинжиниринг

**Цель** любой грамотно составленной **классификации** должна состоять в определении различных видов самого проектного управления, зависящих как от предметной области, так и от специфики самого объекта проектного управления и многих других факторов (состояние окружающей среды, технологическая сложность создаваемых объектов или производимой продукции и т.д.).

**Учитывая вышесказанное, попытаемся** представить классификацию не проектов, а различных подходов к проектному управлению исходя из самой разной специфики предметных областей, т.е. попробуем выделить разные модификации управления проектом, используемые на практике.

## 3.2. Терминальные проекты

## Терминальный (конечный) проект

-проект, имеющий терминальную цель и четко ограниченный жизненный цикл, обозначенный моментами, когда проекта еще не было и когда проекта уже нет.

Перед терминальным проектом ставится четкая **цель**, достижение которой **означает** завершение проекта. Поставленная цель достигается полностью, а высвободившиеся ресурсы направляются для достижения других целей. Чаще всего в рамках терминальных проектов создается или разрабатывается какой-то один сложный комплекс продукции, одна сложная система.

**Классическим примером терминального проекта** является строительный проект, т.е. строительство какого-либо промышленного или гражданского объекта.

**Сводить все проектное управление** исключительно к терминальным проектам представляется **нецелесообразным**. На сегодняшний день в **России** проектное управление вышло за рамки инвестиционно-строительного комплекса и ныне **актуально** во многих динамично развивающихся сферах хозяйственной деятельности, таких, как информационные технологии, консалтинг, деловые услуги. Да и в инвестиционно-строительной сфере появляются новые формы, которые не укладываются в традиционные концепции. Так, появившийся недавно в России **девелопмент** (система управления инвестиционной деятельностью по повышению доходности недвижимости) подразумевает значительное расширение рамок проектного управления, так как не сводится только к созданию объекта.

**Самым важным для девелопера** является эффективное использование полученной строительной продукции, объекта недвижимости, так как именно на этом этапе осуществляется поступление всех доходов. Девелопер заинтересован в том, чтобы созданный объект приносил как можно больше **прибыли** в течение как можно более **длительного времени**, и поэтому он активно развивает этот объект. **Таким образом**, девелопмент как новая форма инвестиционно-строительной деятельности не укладывается в традиционное понимание терминального проекта.

**Современные тенденции развития экономики** подчеркивают особую важность послепродажного, эксплуатационного, постреализационного этапа хозяйственных взаимоотношений с точки зрения долгосрочного развития бизнеса.

С одной стороны, **постреализационная деятельность** в строительстве имеет обычно стабилизирующий характер. С другой стороны, стационарный характер эксплуатационного обслуживания в строительной сфере **начинает меняться** в сторону общехозяйственных тенденций, и в ближайшее время постреализационный этап приобретет развивающий характер. Кроме того, строительные компании все активнее берут на себя функции дальнейшего развития строительного объекта (внутреннее перепроектирование и перестройку, совершенствование системы телекоммуникаций в здании и т.д.).

И с экономической точки зрения **все участники** строительного проекта **заинтересованы** в организации деятельности по развитию объекта именно **в форме продолжения** первоначального проекта.

Также целесообразно рассмотреть **проекты разработки нового программного обеспечения**, где очередная версия является продолжением, развитием первоначального проекта, хотя сама по себе также имеет самостоятельное проектное значение, т.е. **рассматривается как подпроект** по созданию новой версии в рамках единого проекта разработки программного продукта.

Уже при анализе двух версий программного обеспечения видно, что перед нами **не терминальный проект**, а постоянно развивающаяся коммерческая инициатива. Так, консультанты из Gartner Group называют такие проекты бесконечными, но далее будет предложен другой понятийный аппарат и другие определяющие классификационные признаки.

## 3.3. Развивающиеся проекты

## Развивающийся проект

- проект, на момент инициации не имеющий конечных целей, достижение которых означало бы завершение проекта. Конечные (терминальные) цели в развивающихся проектах обязательно появляются, но момент их появления зависит от многих факторов, и в первую очередь от эффективности ранее осуществленной деятельности и внешних условий.

В логико-временном плане развивающийся **проект складывается из** отдельных инициатив по дальнейшему совершенствованию, развитию ранее разработанной продукции (**последовательные подпроекты**). Последовательная природа подпроектов дальнейшего развития продукции в плане управления содержанием имеет **иерархическую структуру**. Каждому из подпроектов развития продукции всегда предшествует то или иное решение, заложенное в самую первую модель содержания проекта, дерево продукции проекта.

Сомнения в эффективности отдельных решений заставляют вернуться на определенные узлы дерева продукции, находящиеся на более высоком уровне. А затем происходит перепроектирование продукции от этих узлов дерева продукции на нижние уровни иерархии, но уже на основе новых данных по параметрам функционирования и эксплуатации продукции. **Таким образом**, по ходу всего развивающегося проекта происходит появление иерархической совокупности решений по продукции.

Можно сделать вывод, что одной из важных **особенностей развивающегося проекта** является особое значение таких подсистем проекта, как управление содержанием и управление структурой продукции (или **управление конфигурацией**).

Если в рамках терминального проекта управление содержанием сводится к одноактному проектированию содержания и продукции проекта и дальнейшему контролю за отклонениями, то **развивающийся проект построен на** постоянном изменении, совершенствовании и управлении конфигурацией продукции проекта.

В связи с широким распространением развивающихся проектов управление конфигурацией становится чрезвычайно актуальным как в теоретическом, так и в практическом плане. Разрабатываются различные методы, средства и подходы к эффективному управлению конфигурацией проекта.

**Развивающийся проект включает в себя** образование новых функциональных областей, которые зарождаются в рамках проекта, а затем могут быть переданы в функциональные подразделения организации. Пример тому — уже упоминавшееся текущее исправление ошибок в выпущенной программе.

**Развивающийся проект может порождать новые проекты,** которые по мере своего развития выделяются, отпочковываются в независимые и самостоятельные. Это означает, что с точки зрения содержания **проект и продукция проекта развиваются** не только путем последовательного выпуска новых версий продукции, но и путем образования новых ветвей дерева продукции, которые в дальнейшем могут отделяться от базового ствола и превращаться в структуры продукции самостоятельных проектов.

Проект создания программного обеспечения - яркий пример развивающегося проекта.

Однако **развивающийся проект характерен** и для других отраслей экономики. Современная продукция отличается чрезвычайной диверсификацией товарного пространства и сокращением периода морального устаревания.

Успех продукции определяется широтой ассортимента и интенсивностью его обновления. Динамизм развития продукции - единственно возможная стратегия выживания в современном мире.

Тем не менее, не углубляясь в подробное описание примеров развивающихся проектов в области материального производства, анализ структуры модельного ряда, скажем фото- и видеотехники фирмы «Sony» или же автомобилей «BMW», даст необходимую информацию для вывода о широкой распространенности развивающихся проектов.

В настоящее время **методология проектного управления** находит применение и в **управлении долгосрочным развитием** больших и сложных социально-экономических систем - территориальных систем мегаполиса, экономического района, региона, области.

Конечной цели у такого проекта просто не существует, так как развитие естественной социально-экономической системы длится неопределенно долго, и продолжительность проекта определяется тенденциями саморазвития системы. Это заставляет отнести такие проекты к самостоятельному типу, имеющему свои характеристики и условия применимости.

## 3.4. Открытые проекты

**Концепцию открытого проекта лучше всего можно продемонстрировать на примере применения проектного управления в сфере управления долгосрочным социально-экономическим развитием региона.**

Такая крупная и сложная система, как регион, представляет собой открытую систему, развивающуюся и функционирующую с учетом разнообразных динамических процессов, имеющих циклическую и хаотическую природу. Помимо экономической динамики **на развитие региона оказывают влияние** общесистемная, чрезвычайно сложная динамика экологических, социальных, политических, технических процессов - огромное количество факторов.

Сложными комплексами и подсистемами региональной системы **управлять** на основе единого однозначного подхода **невозможно**. Поэтому **необходимо органичное соединение** разных подходов на методологической базе управления, позволяющей эффективно управлять такими сложными системами.

В рамках концепции открытого проекта предлагается отказаться от четко заданных и неизменных целей, по достижении которых проект перестает существовать.

**Отказ** даже от потенциальной возможности завершения проекта **отличает** открытый проект от развивающегося. Бесконечна сама природа открытого проекта. Если временные границы развивающегося проекта определяются возможностями базовых концепций, заложенных при инициации проекта, то жизненный цикл открытого проекта принципиально открыт.

Управление открытым проектом подразумевает организованную работу по постоянному пересмотру целей. В открытом проекте **формируются два уровня управления**. Конечные цели нижнего уровня носят подчиненный характер по отношению к целям высокого уровня, которые носят стратегический, масштабный характер ориентиров развития.

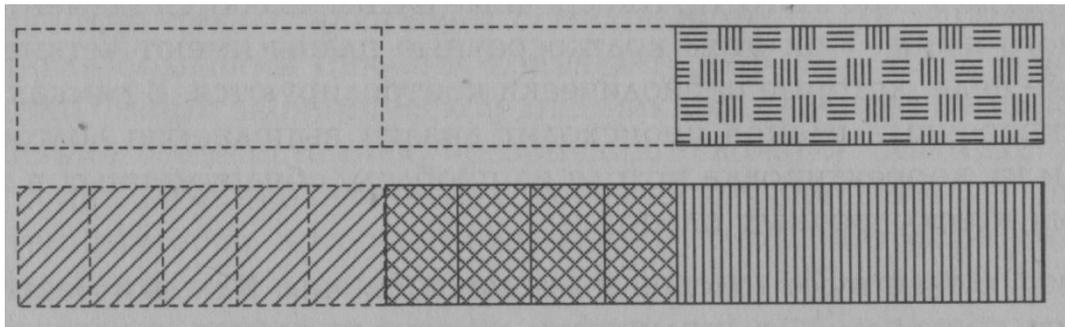
Некоторые **элементы такого подхода** уже несколько лет **используются** как в отечественной, так и в зарубежной практике: в нашей стране - в рамках **программно-целевого** управления и скользящего планирования, за рубежом - в рамках аналогичного подхода под названием **roll-on planning** (волновое, катящееся или текучее планирование). Скользящее планирование подразумевает создание системы нескольких временных горизонтов планирования: краткосрочного и долгосрочного.

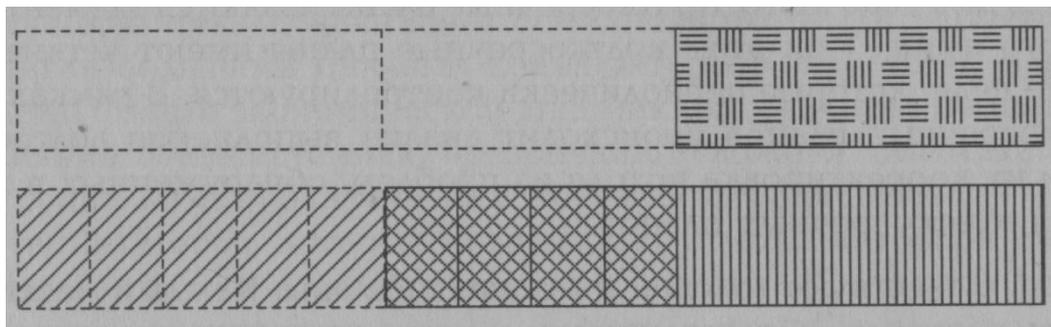
В более **коротком** временном **промежутке** существования системы и на более низком содержательном уровне **открытый проект состоит из** конкретных комплексов работ (подпроектов), имеющих достижимые цели. Но при этом общие рамки и конечные цели проекта становятся динамически изменяемыми. **Таким образом,** достигаются необходимая **гибкость управления** сложными открытыми системами и жесткость управления отдельными подпроектами, имеющими вполне конкретные, осязаемые результаты.

Исходя из сказанного открытые **проекты можно кратко охарактеризовать** следующим образом:

- открытые проекты не имеют конечных целей, достижение которых означало бы завершение проекта;
- цели открытого проекта носят индикативный характер и корректируются с течением времени;
- жизненный цикл открытого проекта имеет стадии разработки и реализации, но временная структура этого цикла имеет волновой, принципиально не ограниченный во времени характер (рис. 3.1).

**Рис. 3.1. Схема открытого проекта**





**Верхний уровень управления** — открытый проект, временные и содержательные рамки которого постоянно изменяются. Цели постоянно «отодвигаются» на будущее

**Нижний уровень управления** — совокупность последовательно (так же как и параллельно) выполняемых подпроектов, которые представляют собой обычные терминальные проекты. По завершении определенного подпроекта (подпроектов) или планового периода, охватывающего несколько подпроектов, происходит изменение содержания всего открытого проекта

**Верхний уровень** управления открытым проектом определяет основные долгосрочные цели и показатели. **Нижний уровень** состоит из более конкретных, терминальных проектов, каждый из которых имеет достаточно четкие цели и показатели.

Образно говоря, если в ходе традиционного терминального проекта мы проецируем проект на плоскость предположительно стабильную, то **в ходе открытого проекта** мы проецируем не заданную ограниченную модель, а общие направления, высвечивающие наши возможности по управлению постоянно изменяющейся, динамической предметной областью.

**Основным принципом** управления открытым проектом является гармонизация, согласование системы и методов управления с закономерностями и тенденциями саморазвития управляемой системы.

**Концепция открытого проекта** стала применяться на практике не так давно, но в самом ближайшем будущем видится ее активное использование, причем основными **областями ее применения будут** большие экономические, социальные и социально-экономические проекты регионального, государственного и межгосударственного уровня.

## 3.5. Мультипроекты

Современным организациям чаще всего приходится управлять не одним, а несколькими проектами одновременно, которые могут объединяться в **мультипроект**.

При этом иногда управление несколькими проектами не подразумевает образование некоторого **верхнего интегрального уровня**, который бы объединял одновременно выполняемые проекты. Обычно такой уровень мультипроектного управления образуется, например, для повышения эффективности использования ресурсов, получения синергетического эффекта и других целей.

Обычно в рамках традиционного управления проектами **мультипроектное управление сводится** к решению проблем интеграции сетевых графиков, оптимизации загрузки общих ресурсов, координации общей деятельности. Все **проекты**, подвергаемые мультипроектному управлению, помимо того, что имеют свои конкретные конечные цели, еще **служат для** достижения определенных общих целей высшего уровня.

Хотя **мультипроекты** характеризуются принципиальной открытостью жизненного цикла и содержания, они всё же **отличаются от открытых проектов**.

**Цели мультипроектного управления** четко обозначены во времени, но после того, как они достигаются, устанавливаются новые цели.

Можно сказать, что, как и в открытом проекте здесь имеют место **два уровня управления**, но только на верхнем уровне применяется стратегическое управление развитием искусственной системы. Кроме того, **отличие открытых проектов от мультипроектов состоит** в том, что в мультипроектах существует искусственная совокупность отдельных одновременно реализуемых проектов, объекты управления которых никак не связаны, но путем сознательного коллективного усилия дают синергетический эффект.

**Мультипроектное** управление в настоящее время применяется как **вид стратегического управления** организациями, ведущими проектно-ориентированную деятельность.

Таким образом, мультипроектное управление может быть охарактеризовано как особый вид проектного управления, предназначенный для менеджмента всей организации, осуществляющей большое количество проектов одновременно и на регулярной основе.

**Цели** мультипроектного управления:

- ✓ четко заданы, но достижение этих целей автоматически приводит к постановке новых целей, разработке очередного мультипроекта и переходу к его реализации.
- ✓ базируются на целях реализуемых проектов.

**Жизненный цикл** всего мультипроекта открыт и определяется содержанием, которое в свою очередь определяется набором реализуемых проектов.

**При разработке мультипроекта** создаваемая модель имеет в большей степени управляющий, или прогностический, характер. Она задает четкие показатели выполнения подпроектов, осуществляет перераспределение ресурсов в целях повышения эффективности их использования, формирует организационные структуры управления подпроектами, четко увязывая их со структурой мультипроектного управления.

**В отличие от открытого проекта** элементами модели мультипроекта являются не показатели развития управляемой системы, а подпроекты и их показатели. **Руководство** в большей степени **интересует** то, насколько достигаются показатели подпроектов.

В открытом же проекте высшее руководство интересуется, каким образом подпроект воздействует на показатели развития всей системы. Высший уровень мультипроектного управления в случае необходимости имеет право прямого вмешательства в ход подпроекта.

**Высший уровень мультипроектного управления** в отличие от открытого проекта занимается управлением, и при этом воздействует не на предметные области каждого из подпроектов, а на менеджмент этих подпроектов.

## Управленческая деятельность

-деятельность руководителей высшего уровня организационной структуры; **включает пять видов деятельности**, обладающих относительной самостоятельностью, но взаимосвязанных между собой:

- 1) **планирование** - определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- 2) **организация** - определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- 3) **координация** - установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками в процессе совместного труда;
- 4) **активизация** - создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей;
- 5) **контроль** - своевременное устранение отклонений от заданного плана и их предупреждение в будущем.

**Обеспечивающая деятельность** - деятельность сотрудников среднего и нижнего уровня организационной структуры (как руководителей, так и исполнителей); включает:

- согласование, визирование;
- исполнение работы;
- предоставление информации;
- подготовку предложений.

Особо важное место в управлении проектом занимает процесс принятия решения. **Управленческое решение** - это основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект.

В рамках управления проектом сложилось целостное представление о процессе принятия управленческого решения. **Процесс принятия решения** при управлении проектом **включает в себя** не только акт выбора одной из имеющихся альтернатив, но и деятельность по созданию возможных альтернатив. Этот процесс также включает подготовку решения и, что самое главное, организацию выполнения этого решения.

# 3.6. Классификация проектного управления

Представленное **выше** описание различных типов проектов является, по сути, первой **попыткой классификации разновидностей проектного управления.**

Отталкиваясь от традиционного понимания проекта и базирующегося на нем управления проектами, можно обнаружить, что любая **классификация проектов, не основанная на специфике управления различными проектами, противоречит** сама себе.

Во-первых, в результате мы получаем классификацию всех видов общественной деятельности по определенным признакам.

Во-вторых, даже исходя из традиционного понимания управления проектами, мы приходим к несколько неожиданным выводам. Можно ли говорить о различных типах проектов, если любой проект сам по себе явление уникальное, направленное на достижение оригинальной цели?

**Выработка классификационных рамок должна осуществляться после** описания самих явлений, так как классификация должна опираться на внутренние характеристики явлений.

Из описания типов проектов и характерных для них видов проектного управления можно сделать **вывод**, что **отдельные виды имеют схожие черты**. Так, развивающиеся и открытые проекты не обладают конечными, терминальными целями. Но развивающиеся проекты, так же как и терминальные, все же имеют потенциальные ограничения длительности жизненного цикла.

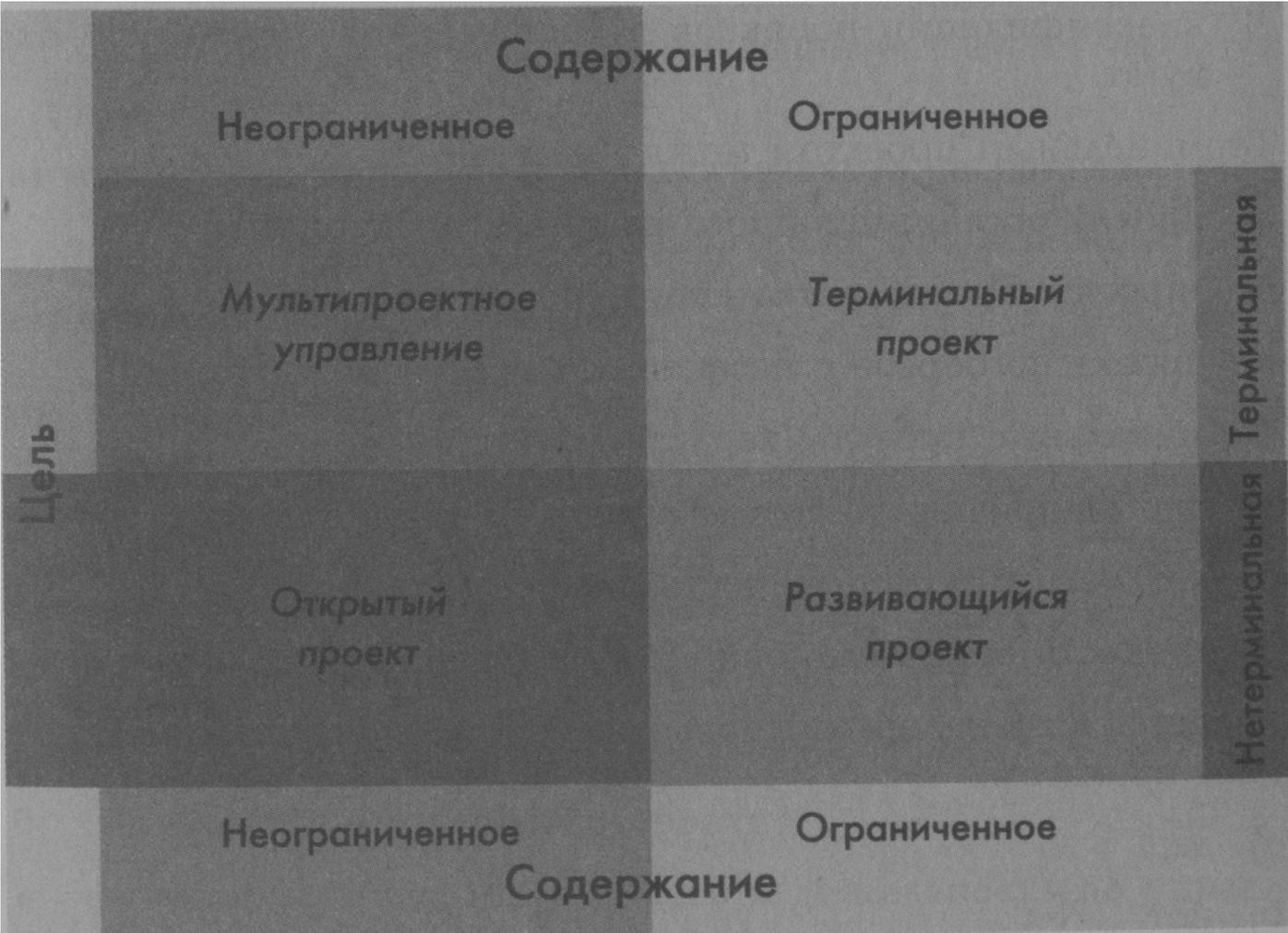
В открытых и развивающихся проектах на первый план выходит управление изменениями. В фазе реализации управление изменениями происходит в рамках всех подсистем управления проектом. Но в открытых и развивающихся проектах управление изменениями особенно важно. Здесь цель не элиминировать, не минимизировать последствия изменений, а максимально использовать их. В развивающемся проекте жизненный цикл проекта объединяется с жизненным циклом создаваемой продукции.

У **мультипроектного** управления и управления **терминальными** проектами также имеются **общие черты**. Оба этих вида управления проектом направлены на достижение конкретных целей, но при этом мультипроектное управление подразумевает неограниченное содержание, а терминальный проект, достигнув своей цели, прекращает существование. Развивающийся проект не имеет терминальной, однозначной цели, но ограничен по содержанию.

Содержание развивающегося проекта предполагает некоторое развитие, но это развитие всегда ограничено как внутренними факторами - концептуальными решениями по проекту, так и внешними - изменениями на рынке, в научно-техническом прогрессе и т.д.

Открытый проект не имеет конечной, терминальной цели и не ограничен по содержанию, так как оно определяется тенденциями саморазвития управляемой системы. Мультипроектное управление направлено на достижение конечных целей, но его содержание не ограничено не целиком контролируется руководством.

**Обобщим эту классификацию и представим ее в графической форме (рис. 3.2).**



**Рис. 3.2. Классификация проектов**

Некоторые моменты в описании видов проектного управления и в попытке определения классификационных признаков носят **дискуссионный характер**. Наиболее спорным является описание отличий мультипроектного управления от управления открытыми проектами.

Но тем не менее представленная классификация более адекватна реальной практике проектного управления и более логически состоятельна, нежели классификационные подходы, принятые в рамках сложившейся сегодня в России концепции управления проектами.