

УДК 008.5

**Азарова Ирина Борисовна**

Кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента и управления проектами,  
*orcid.org/0000-0002-9332-5124*

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры, Одесса*

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТОВ**

***Аннотация.** Изучение научной и профессиональной литературы в области управления проектами показывает, что причинам появления новых проектов уделяется значительно меньше внимания, чем их планированию и выполнению. В то время, как результат проекта – созданный им продукт или услуга – должен быть в первую очередь направлен на решение проблемы, данный проект инициировавшей. Поэтому целью данного исследования является анализ существующих методологических подходов инициации проектов с последующим поиском эффективного метода формирования проблемы проекта. В результате проведенного исследования сформулировано определение проблемы проекта, проанализированы и обозначены основные ее источники, установлена связь между проблемами проектов и проектными целями, а также способами их достижения и требованиями к конечным результатам проектов.*

***Ключевые слова:** управление проектами; жизненный цикл проектов; инициация проектов; проблемы проекта; идея проекта*

**Введение**

Изучение научной и профессиональной литературы в области управления проектами показывает, что причинам появления новых проектов уделяется значительно меньше внимания, чем их планированию и выполнению. В научной и профессиональной среде специалистов проектного менеджмента принято считать, что начальная фаза проекта – его инициация – одна из наименее трудоемких стадий проекта, требующая минимального количества участников и практически не потребляющая финансовые ресурсы.

Если рассматривать проект в аспектах причинно-следственных связей, то очевидно, что результат проекта – созданный им продукт или услуга – должен быть направлен на решение проблемы, данный проект инициирующей. Следовательно, процесс инициации, в рамках которого анализируется и формируется проблематика проекта и создается основа для его планирования, является не менее важным с точки зрения успеха проекта, чем последующие этапы жизненного цикла.

Исследованию жизненного цикла проектов посвятили свои труды такие отечественные и зарубежные авторы, как Дж. Мередит, Р. Томсет, С.Э. Портни, А.С. Товб, Г.Л. Ципес, К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон, Н.Ю. Ровинская [1], Е.В. Колесникова [2; 3] и другие. Стадию инициации проектов исследовали К. Беснер, А. Ван дер Мерве, Р. Гарайс, Т. Демарко, А. Джафари, Н.З. Джабири, Д. Добкина, Б. Изер, Т. Листера М. Мак-Кинли, В. Рейнхольд,

М. Фангель, Х. Харилд, Б. Хоббс, А.А. Гавриленков [4], И.С. Барская [5], Ю.П. Кузьмина [6], В.М. Левькин [7] и многие другие. Отдельные методы управления проектами в фазе их инициации рассматриваются в стандартах управления проектами [8]. Однако, причины возникновения новых проектов, а также связи между этими причинами и необходимыми результатами проекта на сегодня были установлены не полностью.

Поэтому целью данного исследования является анализ существующих методологических подходов инициации проектов с последующим поиском эффективного метода формирования проблемы проекта.

**Анализ методологических подходов инициации проектов**

Согласно стандарту РМВоК [8], проект возникает в процессе его инициации. Стандарт предлагает следующее определение термина «Инициация проекта» (англ. – Project Initiation): запуск процесса, который может завершиться авторизацией нового проекта. Под авторизацией понимается разрешение и указание (обычно в письменном виде) начать работы по проекту.

В стандарте определено, что проекты зачастую используются как средство прямого или косвенного достижения целей стратегического плана организации. При этом проекты, как правило, авторизуются в результате одного или нескольких из следующих стратегических соображений, представленных на рис. 1 [8, с.10].



Рисунок 1 – Причины возникновения проектов согласно PMBoK

Примером реализации через проект требований рынка служит автомобилестроительная компания, авторизующая проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на нехватку бензина. Использование стратегической возможности/бизнес-потребности для создания нового проекта является авторизация тренинговой компанией проекта по созданию нового курса обучения в целях увеличения доходов. В качестве примера реализации социальных потребностей приведена неправительственная организация, авторизующая в развивающейся стране проект по предоставлению систем питьевого водоснабжения, туалетов и санитарного просвещения сообществам, страдающим от высокого уровня инфекционных заболеваний. Необходимость защиты окружающей среды может, к примеру, вызвать авторизацию государственной компанией проекта по созданию нового сервисного центра для электромобилей, которые способствуют сокращению загрязнения окружающей среды и т.д.

Спорным моментом является отдельно указанная причина возникновения проектов под влиянием требований заказчика. Если воспользоваться логикой, то требования заказчика всегда будут вторичны и продиктованы какой-либо первопричиной – социальной потребностью, юридическими или рыночными требованиями и т.д. Поэтому рассмотрение требований заказчика как отдельной самостоятельной причины возникновения проектов, по мнению автора статьи, смысла не имеет.

Рассмотрение стратегической возможности проектной организации и ее бизнес-потребности как самостоятельной причины создания проекта также очень спорно, поскольку и первое, и второе формируется под влиянием внешнего окружения, а следовательно – требований рынка (юридических, социальных и т.д.). Методы преобразования внешних потребностей в конкретные цели проекта в стандарте не описываются.

Иногда термин «инициация» имеет два значения у одного и того же исследователя. Например, инициация рассматривается в качестве процесса управления проектом как зарождение и продвижение проекта и его частей, а также как подготовительная работа для последующего планирования и

проектирования [9, с. 24]. Далее под инициацией в управлении проектами понимается процесс придания инвестиционной привлекательности новому проекту и работа по продвижению проекта [9, с. 49].

Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [10] не используют понятий «инициация» и «авторизация», а старт проекта они отождествляют с началом разработки концепции проекта, которая, в свою очередь, начинается с формирования инвестиционного замысла или идеи проекта. Основные причины появления (источники идей) проектов, вышеназванными исследователями изображены на рис. 2. Они рассматривают проект как процесс преобразования потребностей в результаты, удовлетворяющие эти потребности, как процесс, осуществляемый с финансовыми, нормативно-правовыми, временными, качественными и др. ограничениями, а также с обеспечением ресурсами: людьми с их знаниями и опытом, инструментом, техникой и технологиями.

В этом контексте достаточно спорным поводом появления нового проекта являются избыточные ресурсы. Если решать отдельно данную проблему с использованием проектного подхода по минимизации времени и проектных затрат, то наиболее оптимальным проектным решением может стать утилизация избыточных ресурсов, что вряд ли будет верным. Поэтому рассмотрение избыточных ресурсов следует проводить в контексте не причин, а способов реализации проектов.

Вопросы вызывает также включение инициативы предпринимателей как одну из причин появления новых проектов. Любая подобная инициатива должна подкрепляться существующими или потенциальными потребностями во внешней среде, и сама по себе идеей проекта быть не может. С другой стороны, ни один проект не возникнет без инициативы его инициатора – предпринимателя по сути. Не поясняется авторами принцип работы такого источника идей проекта, как интересы кредиторов. Если имеется ввиду право кредитора потребовать от заемщика определенного поведения согласно договору сторон (правоотношению), то такое поведение не обязательно должно формировать проект, а с большой вероятностью может выполняться и в виде операционной деятельности.



Рисунок 2 – Источники идей проектов согласно И.И. Мазуру, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге

Механизм влияния идеи проекта на его целевые характеристики данными исследователями также не раскрывается.

Исследователь К. Хелдман [11, с. 89] рассматривает проект как результат многих потребностей. Большинство проектов – следствие одного из шести требований или потребностей, представленных на рис. 3. Он разделяет рыночные требования и требования покупателей, поскольку покупатели могут быть внешние и внутренние по отношению к организации. К примеру, у правительственных организаций по сути нет внешних покупателей, но есть много внутренних покупателей в отделах и агентствах, отношения с которыми не выходят на внешний рынок. Он также раскрывает и роль юридических требований в появлении новых проектов. Частный бизнес, также как и правительственные организации, разрабатывает новые проекты как результат появившихся законов.

Остается не совсем понятным то, каким образом, по мнению К. Хелдмана, экономическая потребность предприятия, к примеру – в максимизации прибыли – может послужить самостоятельной идеей проекта.

**Выводы**

Проведенный анализ и обобщение рассмотренных методологических подходов инициации проектов позволил сформулировать следующее:

1. Определение проблемы проекта: проблемы проекта это потребности в его внешнем окружении, которые удовлетворяются полностью либо частично путем реализации данного проекта при получении его результатов.

2. Проблемы проектов формируются в сложной многоуровневой системе, состоящей из людей, организаций, стран, а также интеллектуальных и экологических подсистем, которые динамичны и противоречивы.

3. В числе потребностей внешней среды, приводящих к созданию проекта, могут быть рассмотрены требования рыночного окружения, включая неудовольственный спрос и запросы покупателей, стратегические возможности, экономические потребности; технический и технологический прогресс; требования правового и политического окружения; социальные и экологические потребности, а также сочетания всех этих факторов.

4. Проблемы проектов неразрывно связаны с целями проектов. Причины появления проектов формируют способы их достижения и требования к конечным результатам проектов.

Полученные результаты подтвердили, что методам формирования проблем проектов было уделено недостаточно внимания в методологии проектного управления. Поэтому перспективным направлением дальнейших исследований может служить разработка моделей и методов анализа проблем проектов на базе системного подхода.



Рисунок 3 – Потребности, диктующие появление новых проектов согласно К. Хелдману

## Список литературы

1. Ровинская, Н.Ю. Модель жизненного цикла проекта организационных изменений [Текст] / Н.Ю. Ровинская // Управление развитием сложных систем. – 2016. – № 26. – С. 98 – 104.
2. Колесникова Е. В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов [Текст] / Е. В. Колесникова, Д. В. Лукьянов, О. И. Шерстюк // Управление развитием складных систем. – 2015. – № 21. – С. 37 – 42.
3. Колесникова, К.В. Развитие теории проектного управления: обгрунтування закону ініціації проектів // Управление развитием складных систем. – 2013. – № 17. – С. 24 – 31.
4. Гавриленков А.А., Гавриленкова С.Н. Особенности инициации проектов на базе государственно-частного партнерства в сравнении с международными стандартами управления проектами на примере проектов с использованием средств инвестиционного фонда Российской Федерации / А.А. Гавриленков, С.Н. Гавриленкова // Транспортное дело России. – 2011. – №3. – С.32-35.
5. Барская И.С., Тесленко П.А., Денисенко В.Ю. Особенности принятия решения на этапе инициации проектов создания корпоративных информационных систем / И.С. Барская, П.А. Тесленко, В.Ю. Денисенко // Управление проектами и развитие производства. – 2014. – №1(49). – С.32-39.
6. Кузьмина Ю.П. Формирование механизма инициации проектов на основе моделирования потребительского поведения [Текст]: автореф. дис. на соиск. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / Кузьмина Ю.П. – М., 2006. – 20 с.
7. Левыкин В.М. Модель жизненного цикла проекта конкурентно-способной мини-гостиницы / В.М. Левыкин, В.В. Дэвон // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2014. – № 5(2). – С. 15-19.
8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Project Management Body of Knowledge) 5-е изд. / Project Management Institute. – М.: Олимп-бизнес, 2014. – 586 с.
9. Заренков В.А. Управление проектами: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М.: Изд-во АСВ: СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312 с.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
11. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман; Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 517 с.

Статья поступила в редколлегию 10.04.2017

Рецензент: д-р техн. наук, проф., академик А.И. Рыбак, Международный гуманитарный университет, Одесса

**Азарова Ірина Борисівна**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту та управління проектами, [orcid.org/0000-0002-9332-5124](https://orcid.org/0000-0002-9332-5124)  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ІНІЦІАЦІЇ ПРОЄКТІВ**

**Анотація.** Вивчення наукової та професійної літератури в галузі управління проектами показує, що причинам появи нових проектів приділяється значно менше уваги, ніж їх плануванню та виконанню. У той час, як результат проекту – створений ним продукт або послуга – повинен бути насамперед спрямований на вирішення проблеми, яка цей проект ініціювала. Тому метою даного дослідження є аналіз наявних методологічних підходів ініціації проектів з подальшим пошуком ефективного методу формування проблеми проекту. В результаті проведеного дослідження сформульовано визначення проблеми проекту, проаналізовані та визначені основні джерела проблем проектів, встановлено зв'язок між проблемами проектів і проектними цілями, а також способами їх досягнення і вимогами до кінцевих результатів проектів.

**Ключові слова:** управління проектами; життєвий цикл проектів; ініціація проектів; проблеми проекту; ідея проекту

**Azarova Irina**

PhD, assistant professor of management and project management, [ORCID: 0000-0002-9332-5124](https://orcid.org/0000-0002-9332-5124)  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa

**METHODOLOGICAL APPROACHES OF PROJECT INITIATION**

**Abstract.** The study of scientific and professional literature in the field of project management shows that the reasons for the appearance of new projects are given much less attention than planning and implementation. But the result of the project (product or service created by it) should first of all be aimed at solving the initial problem. Therefore, the purpose of this study is to analyze the existing methodological approaches to initiate projects with the subsequent search for an effective method of forming the project problem. As part of the study, the methods of initiation and sources of project ideas, offered by leading specialists in project management, as well as a standard in project management – PMBoK, were analyzed. The main advantages and disadvantages of

existing methods are estimated. It is established that the mechanism of influence of the source of the project idea on its target characteristics and the results of implementation of the projects is not disclosed by these researchers. As a result, the definition of the project problem was formulated, the main sources of project problems were analyzed and identified, a relationship between the problems of projects and project objectives was established, as well as ways to achieve them and the requirements for the final results of projects. Directions for further research in this area are indicated.

**Keywords:** *project management; life cycle of projects; initiation of projects; of the unit; project idea*

#### References

1. Rovinska, N. (2016). *The model of life cycle project of organization changes. Management of Development of Complex Systems*, 26, 98-104. [in Ukrainian]
2. Kolesnikova, E.V., Lukyanov, D.V., Sherstuk O.I. (2015). *Evaluating the effectiveness of teamwork at the stage of initiation of projects. Management of Development of Complex Systems*, 21, 37-42. [in Russian]
3. Kolesnikova, K.V. (2013) *The development of the theory of project management, project initiation study Law. Management of Development of Complex Systems*, 17, 24-31.
4. Havrylenkov, A.A., Havrylenkova, S.N. (2011). *Peculiarities of initiating projects on the basis of public-private partnership in comparison with international standards for project management using the example of projects using the funds of the investment fund of the Russian Federation. Transport business of Russia*, 3, 32-35.
5. Barskaya, Y.S., Teslenko, P.A., Denysenko, V.YU. (2014). *Features of decision making at the stage of initiation of corporate information systems projects. Project management and production development*, 1/49, 32-39.
6. Kuz'myna, YU.P. (2006). *Formation of the mechanism of initiation of projects based on the modeling of consumer behavior: The thesis abstract on the degree of candidate of economic sciences*, 20.
7. Levykyn V.M., Dévon V.V. (2014). *The project life-cycle model of a competitively-capable mini-hotel. East European Journal of Enterprised Technology*, 5/2, 15-19.
8. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2014). Project Management Body of Knowledge 5-th ed. Moscow: Olimp-business, 586.*
9. Zarenkov, V.A. (2006). *Project Management: Proc. Allowance. SPb.: SPbHASU, 312.*
10. Mazur, Y.Y., Shapuro, V.D., Ol'derohhe, N.H. (2004). *Project Management: Textbook. Moscow, Russia: Omega-L, 664*
11. Kheldman, K. (2005). *Professional Project Management. Moscow, Russia: BYNOM, 517.*

---

#### Ссылка на публикацию

- APA Azarova, Irina (2017). *Methodological approaches of project initiation. Management of Development of Complex Systems*, 30, 21-25.
- ГОСТ Азарова И.Б. *Методологические подходы инициации проектов [Текст] / И.Б. Азарова // Управление развитием сложных систем. – 2017. – № 30. – С. 21-25.*