

**Бабаев Дж. А., Бондарь Е.А., Ачкасов И.А.**

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Украина

### **УПРАВЛЕНИЕ УСПЕХОМ ПРОЕКТА В ЗОНАХ КОНФЛИКТА**

Определение успеха проекта на его начальных этапах является одной из самых сложных задач управления программами и проектами. Естественно, более объективно успех проекта можно оценить по его окончании, а не при старте. В основном, менеджеры относят к параметрам, определяющим успех проекта, время, бюджет и его качественное исполнение. Анализ процесса реализации проектов является основным требованием к определению причин возникающих проблем при наличии отклонений от плановых задач. В основном успешным считается тот проект, который:

- завершается в пределах согласованного времени;
- завершается в пределах согласованного бюджета;
- предоставляет требуемую функциональность;
- обеспечивает требуемое качество.

Успешное выполнение проекта обуславливают следующие действия:

- качественный подбор членов команды проекта;
- координацию работ и поддержку отношений с клиентами;
- повышение имиджа проекта;
- решение проблем проекта;
- управление стоимостью, расписанием и выполнением проекта;
- поддержку структуры проекта;
- применение инструментов планирования и контроля;
- мониторинг проекта;
- разработку методов эффективного управления проектом;
- создание благоприятных условий и дружественной атмосферы в проектной организации.

Управление только такими параметрами, как время, бюджет и качество, не всегда приводит к успешному завершению проекта, особенно в окружениях со сложными обстоятельствами. Это объясняется тем, что подходы сторон к достижению цели различаются, где существует нестабильность несмотря на то, что каждый проект имеет общую цель и единые требования к результатам. Обычно эти параметры формируются инвестором или же заказчиком (донором), но у каждой действующей в проекте стороны - свой подход, своя цель и свое понимание успеха проекта.

В нашем случае успех проекта, зависит от трех параметров окружения:

- донора или заказчика;
- проектной команды;
- внешнего и внутреннего окружения.

Проектная команда играет большую роль в управлении проектами, и она должна удовлетворить интересы заказчика-донора и других участников проекта. Например, в проекте можно выделить: цели заказчика-донора; особые условия внешнего и внутреннего окружения, цели проектной команды; цели участников проекта, входящих в команду; цели других участников проекта, не входящих в команду; цели местной власти, и т.д.

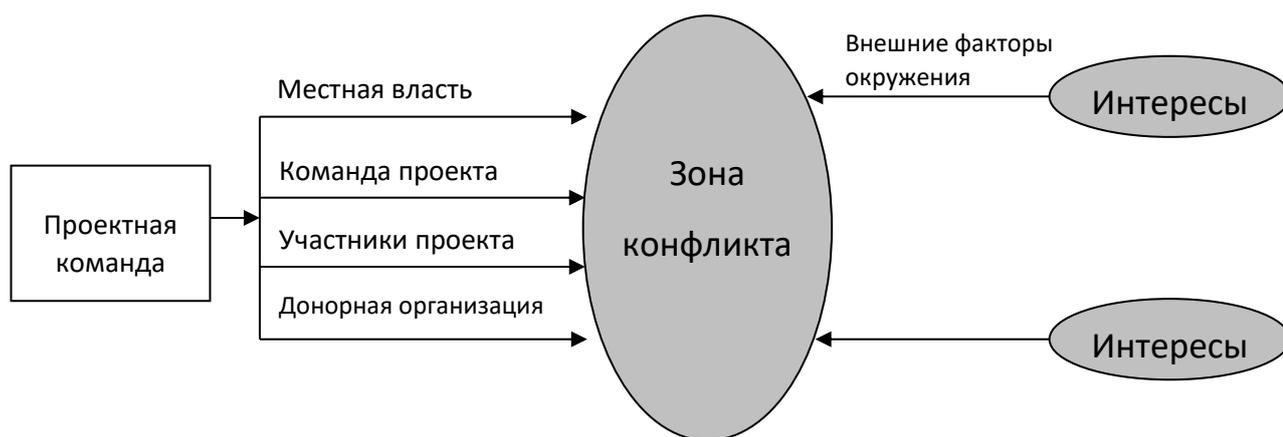


Рис. 1. Цели проекта и окружения

На практике цели команды проекта, интересы участников и соответствующие цели и задачи проекта часто носят противоречивый

характер. Множественность интересов и целей различных участников проекта определяет и зону конфликта, которая показана на рис.1.

Задачи, изначально поставленные перед командой проекта и возникающие в ходе осуществления проекта, полностью определяются набором тех декларируемых и скрытых целей, носителями которых являются участники проекта и окружения.

Очевидно и то, что успешность проекта можно оценить только по его окончанию. Однако для проектных менеджеров крайне важно уметь оценивать успех проекта при его формировании, в том числе еще до создания главного планирующего документа. Этот этап подразумевает функцию инициации проекта. На этом этапе идея проекта находит "текстуальное" воплощение, проводится изучение проблемы (формулирование целей и задач проекта, внутреннего потенциала команды и имеющегося задела) и поиск источников финансирования. Здесь на передний план выступает не столько такие важнейшие параметры проекта как время, стоимость и качество, сколько те скрытые, латентные параметры, которые и создают условия для обеспечения перечисленных выше параметров успешности проекта. Такими начальными и определяющими показателями являются показатели целеполагания активных сторон проекта. Несмотря на то, что проект в целом как некоторая система, определяется едиными (согласованными) для всех сторон целями и требованиями к результатам, тем не менее, каждая из активных сторон способна и имеет собственные цели, следующие из ее системной природы, не всегда совпадающие, а зачастую и противоречащие внутренним целям другой участвующей стороны. Тем самым, оценка успешности проекта осуществляется каждой из активных сторон через призму своих латентных, изначально не декларируемых целей, способных привести к конфликту и влиять на успешность проекта в целом.

В условиях множественности интересов активных сторон проекта в зонах конфликта, на передний план выдвигается умение максимально их

вскрыть и скоординировать. Последняя задача носит мета-характер и потому наиболее подходящим в этом случае лицом, принимающим решение (ЛПР), выступает местная власть и их руководства, в котором наблюдается нестабильность и кризис. Задача проектного менеджера, как координатора сводится к выявлению целей заинтересованных лиц. Заинтересованные лица проекта — это отдельные лица и организации в регионе, которые активно вовлечены в проект, или те, чьи интересы могут позитивно или негативно повлиять на результат выполнения проекта или на успешное завершение проекта, учитывая нестабильность в данном регионе. Команда управления проектами должна определить заинтересованных лиц, определить их нужды и ожидания, и затем управлять ими и воздействовать на их ожидания для того, чтобы гарантировать успешное завершение проекта. Поскольку цели и приоритеты некоторых заинтересованных лиц не всегда совпадают с целями донора-заказчика, то идентификация указанных интересов и стремлений играет важную роль для команды проекта во главе с руководством данного региона, где наблюдается нестабильность. Определение заинтересованных лиц часто является особенно трудным. Ключевыми заинтересованными лицами по каждому проекту являются:

- заказчик-донор - отдельное лицо или группа лиц, выполняющей проект, которое предоставляет финансовые ресурсы и формирует основные требования к нему.
- потребитель – местная власть или организация, которая использует продукт.
- участники проекта – отдельные лица или организации, чьи работники наиболее тесно вовлечены в выполнение работы по проекту.

## **Литература**

1. V. Obradović, M. Todorović, S. Bushuyev. Sustainability and Agility in Project Management: Contradictory or Complementary? IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2018, 2018