

УДК 338.242.2

*Е. Ю. Дорохина*

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва,  
e-mail: dorokhina.eyu@rea.ru

## МЕТОД S-O-S КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ПРОЕКТАМИ

**Ключевые слова:** метод S-O-S, управление проектами, факторы успеха проекта, модули управления проектами.

Показаны предпосылки и теоретические основы методы S-O-S; рассмотрены три группы пользователей, на которые ориентирован метод; дана классификация проектов по методу S-O-S, особо выделены признаки крупного проекта; проанализированы цели метода, укрупненные блоки, на которых он базируется; подробно исследованы модули управления; представлены 11 задач-областей, в том числе, определение и проверка условий проекта, управление контрактами, определение и проверка проектной организации, управление персоналом, управление коммуникациями, планирование и контроль проекта, управление требованиями и изменениями, управление рисками, управление качеством. Отражены 13 факторов успеха проекта, формирующие основу для определения его текущего статуса (четко определенные цели проекта; полностью определенные полезность и рентабельность; привлечение заинтересованных сторон; минимальный, стабильный объем проекта; робастные условия договоров; поддержка со стороны руководства организации; компетентный руководитель проекта; квалифицированная и мотивированная команда проекта; сбалансированное сочетание внутренних и внешних сотрудников; вовлечение конечных пользователей; надежные оценки и планы; адекватные методы, процедуры и инструменты; стандартизированные, проверенные технологии); для каждого из факторов приведены типовые вопросы, ответы на которые и позволяют оценить статус проекта.

*E. Yu. Dorokhina*

Plekhanov University of Economics, Moscow, e-mail: dorokhina.eyu@rea.ru

## S-O-S METHOD AS A BASIS FOR MANAGING LARGE PROJECTS

**Keywords:** S-O-S method, project management, project success factors, project management modules.

The prerequisites and theoretical foundations of the S-O-S method are shown; three groups of users are considered, which the method is aimed at; the classification of projects according to the S-O-S method is given, the signs of a large project are highlighted; the objectives of the method, the enlarged blocks on which it is based are analyzed; control modules are studied in detail; 11 tasks-areas are presented, including definition and verification of project conditions, contract management, definition and verification of the project organization, personnel management, communications management, project planning and control, requirements and change management, risk management, quality management. 13 factors of the project's success are reflected, forming the basis for determining its current status (clearly defined project goals; fully defined usefulness and profitability; involvement of interested parties; minimum, stable project volume; robust contract terms; support from the management of the organization; competent project manager; qualified and motivated project team; balanced combination of internal and external employees; involvement of end users; reliable estimates and plans; adequate methods, procedures and tools; standardized, proven technologies); typical questions are given for each of the factors, the answers to which allow you to assess the status of the project.

### Введение

Вследствие своей сложности и специфических условий реализации крупные проекты предъявляют особые требования к процессам управления. Огромные масштабы, особое законодательство, большое влияние на организацию-исполнителя и общественность – вот лишь некоторые из проблем, с которыми приходится иметь дело руководителю проекта. С учетом этих требований был разработан метод S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход).

При последовательном применении метод обеспечивает достижение целей крупного проекта в пределах плановых временных и бюджетных ограничений.

Цель исследования – проанализировать основные положения метода S-O-S как эффективного инструмента управления крупными проектами.

### Материалы и методы исследования

Метод S-O-S не заменяет ни один из общепризнанных методов или стандартов

управления проектами [1, 2], но является их полезным дополнением. Основное внимание уделяется вопросам, относящимся к управлению крупными проектами.

Для использования метода S-O-S [3] требуется знание общих стандартов и методологий управления проектами. Рамки применения метода S-O-S и классических методов управления проектами показаны на рис. 1.

Метод S-O-S ориентирован на три следующих целевых группы:

- заказчики проекта, которым метод в начале проекта помогает лучше оценить запланированные показатели и последствия реализации проекта;
- руководитель и команда проекта, которым метод оказывает целенаправленную поддержку и предоставляет шаблоны

для различных блоков крупномасштабного проекта;

- консультанты по управлению крупными проектами, которые используют метод для определения масштабов решаемых задач.

Классификация проектов по методу S-O-S представлена в таблице.

Метод S-O-S определяет проект как большой, если он имеет одну или несколько следующих характеристик:

- если общий объем человеческих ресурсов, необходимых для проекта (т.е. сумма времени работы всех внутренних и внешних участников проекта), превышает 50 человеко-лет, то это, как правило, крупный проект; это эквивалентно, например, 100 участникам, выполняющим проект продолжительностью 6 месяцев;

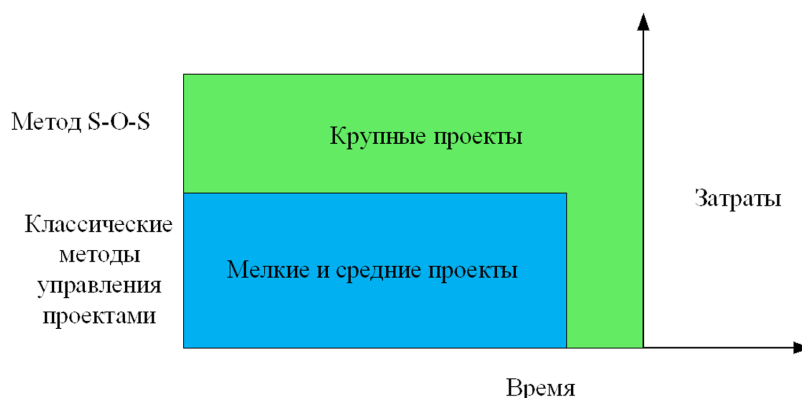


Рис. 1. Рамки применения метода S-O-S и классических методов управления проектами

Размеры проектов и их типичные характеристики

Показатель	Тип проекта			
	малый	средний	большой	мега/программа
Структура проекта	Команда управления проектом	Команда управления проектом, общее руководство проектом	Команда управления проектом, общее руководство проектом, проектный офис	Управление программой, команды управления проектами, общее руководство проектами, проектный офис
Коммуникации	Простые	Продуманные	План коммуникаций	План коммуникаций для каждого проекта
Планирование/контроль	1 план/командой управления проектом	Сводный план/руководством проекта и командой управления проектом	Многослойный план/проектным офисом (специальным отделом)	Дорожная карта/специальным отделом для каждого проекта
Процессы управления	Прагматичные, в малой мере структурированные	Структурированные	Формализованные	Формализованные, сложные, отдельные для каждого проекта
Объем, человеко-лет	Не более 5	> 5, но ≤50	>50, но ≤500	Свыше 500
Совокупные затраты, млн рублей	Не более 200	> 200, но ≤ 1 000	>1 000, но ≤10 000	Свыше 10 000

- если общий бюджет проекта превышает 1 млрд рублей, это, как правило, крупный проект;
- организационная структура проекта сложна, и он требует значительных управленческих усилий; примерами могут служить проекты с большим числом заинтересованных сторон или проекты, охватывающие несколько уровней управления, в значительной степени независимых друг от друга (например, национальные проекты или проекты с участием нескольких государств);
- если провал проекта влечет за собой значительные политические издержки или если проект имеет экзистенциальное значение для осуществляющей его организации; этот критерий часто используется в государственном управлении в отличие от частных проектов.

Рассмотрим основы метода S-O-S.

Цель метода S-O-S – оказать поддержку пользователям в успешном формировании и реализации крупномасштабных проектов. Метод фокусируется на всех важных этапах и блоках, которые необходимо учитывать в крупномасштабном проекте. Метод основан на двух укрупненных блоках (модули управления проектами, факторы успеха проекта).

В крупных проектах всегда следует исходить из непредвиденных событий, новых требований, изменений в планировании

и других изменений. Руководству проекта необходимо заблаговременно выявить возможные узкие места и риски и своевременно получить необходимую информацию [4,5].

Проанализируем основные блоки метода S-O-S. Начнем с модулей управления проектами.

Управление крупными проектами классически делится на несколько задач-областей [6]. Метод S-O-S выделяет следующие ключевые области задач и действий, которые называются модулями управления проектами.

1. Определение и проверка условий проекта.
2. Управление контрактами.
3. Определение и проверка проектной организации.
4. Управление персоналом.
5. Управление коммуникациями.
6. Планирование и контроль проекта.
7. Управление требованиями и изменениями.
8. Управление рисками.
9. Управление качеством.

Метод S-O-S отличается целостным рассмотрением проекта и связанным с ним управлением. Он предполагает, что руководство и команда проекта посредством целенаправленных действий в рамках модулей управления воздействуют на три аспекта S-O-S (рис. 2) и, таким образом, положительно влияют на факторы успеха.

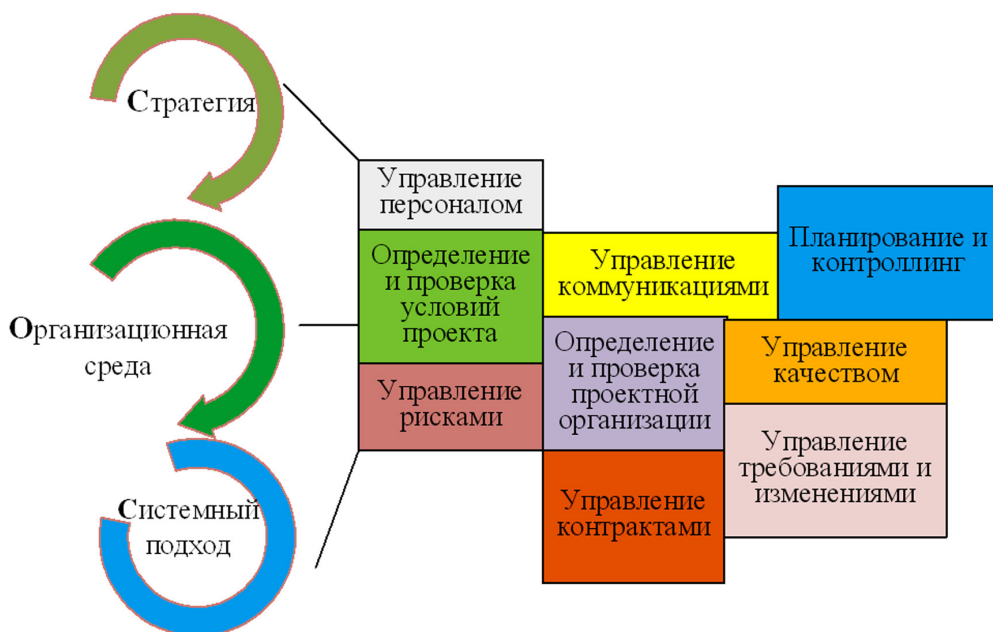


Рис. 2. Влияние модулей управления проектами на аспекты S-O-S

1. Четко определенные цели.
2. Полностью определенная полезность и рентабельность.
3. Привлечение заинтересованных лиц.
4. Минимальный, стабильный объем проекта.
5. Робастные условия договоров.
6. Поддержка со стороны руководства организации.
7. Компетентный руководитель проекта.
8. Квалифицированная и мотивированная команда проекта.
9. Сбалансированный состав внутренних и внешних сотрудников.
10. Вовлечение конечных пользователей.
11. Надежные оценки и планы.
12. Адекватные методы, способы и инструменты.
13. Стандартные, заслуживающие доверия технологии.

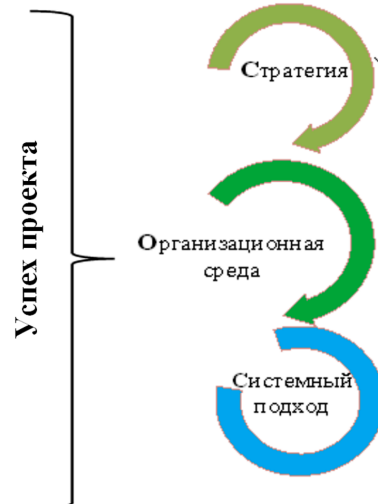


Рис. 3. Факторы, определяющие успех проекта

Практика управления проектами показала, что существует 13 факторов, имеющих особое значение для успеха крупного проекта (рис. 3).

Определим статус проекта по методу S-O-S.

Большое значение для метода S-O-S имеет регулярная проверка его состояния. Прозрачный, доступный в любое удобное время, отчет о состоянии проекта является важным условием минимизации рисков и соблюдения бюджета.

Проверка статуса проекта осуществляется путем ответа на ряд контрольных вопросов. Эти вопросы используются для систематического уточнения и документирования статуса каждого из 13 факторов успеха. Это позволяет определить конкретные области, в которых необходимо действовать.

Приведем типовые вопросы о 13 факторах успеха.

1. *Четко определенные цели проекта.* Четко ли сформулированы цели проекта? Осуществимы ли они? Позволяют ли они руководству проекта сосредоточиться и расставить приоритеты?

2. *Полностью определенная полезность и рентабельность.* Были ли сопоставлены стоимость проекта и его эффективность? Определена ли полезность решения – количественная и/или качественная? Оценивались ли факторы затрат и количественных выгод с финансовой точки зрения? Определены ли измеримые уровни воздействия на качественных факторов полезности?

3. *Привлечение заинтересованных сторон.* Участвуют ли основные заинтересован-

ные стороны в достижении целей проекта, а также в получении выгоды и экономической эффективности? У всех ли одинаковые приоритеты? Если нет, то известны ли возможные конфликты, и согласованы ли соответствующие механизмы разрешения конфликтов? Есть ли в высшей иерархии люди, которые проявляют особый интерес к проекту и чувствуют ответственность за проект, за внесение собственного вклад в достижение целей проекта?

4. *Минимальный, стабильный объем проекта.* Является ли объем проекта минимально возможным для достижения поставленных целей? Существуют ли какие-либо процессы, которые помогают поддерживать стабильный масштаб проекта в ходе его реализации и препятствуют постепенному расширению проекта («размыванию границ»)?

5. *Робастные условия договоров.* Были ли выполнены безупречно и в соответствии с правилами закупок подряды сторонними поставщиками услуг? Являются ли права и обязанности сторон договора всеобъемлющими и четко определенными? Предусмотрены ли и разработаны ли процессы разрешения конфликтов?

6. *Поддержка со стороны руководства организации.* Регулярно ли участвует в проекте высшее руководство организации (организаций)? Принимает ли оно на себя важные решения? Помогает ли оно руководству проекта, когда в проекте возникают кризисы? Доступно ли высшее руководство организации в качестве партнера по обсуждению для принятия решений?

7. *Компетентный руководитель проекта.* Обладает ли лицо, ответственное за управление проектом, необходимым сочетанием профессиональной компетентности, опыта руководителя, энергии, упорства и политической хватки? Имеет ли оно в рамках проектной организации пространство для маневра и компетентно ли принимает ли оно решения в соответствии со своим статусом?

8. *Квалифицированная и мотивированная команда проекта.* Все ли роли в команде проекта играют профессиональные, компетентные сотрудники? Готовы ли они к более высокому давлению в ходе реализации проекта? Способны ли вы выступить в роли преданного до конца участника проекта?

9. *Сбалансированное сочетание внутренних и внешних сотрудников.* Занимают ли внутренние сотрудники ключевые посты, имеющие высокое значение? Если нет, то планируется ли передача этих постов внутренним сотрудникам? Соответствует ли «климат» проекта тому, что внутренние сотрудники и внешние поставщики услуг объединяются в одну команду?

10. *Вовлечение конечных пользователей.* Учитывается ли глубокий опыт и существенные требования пользователей при разработке решений, процессов, обучения и т.д.? Готовы ли конечные пользователи к изменениям?

11. *Надежные оценки и планы.* Был ли бюджет оценен полностью и достоверно?

Достижимы ли запланированные показатели? Надежна ли оценка требующихся ресурсов? Оценены ли остаточные затраты?

12. *Адекватные методы, процедуры и инструменты.* Соответствует ли подход к разработке или внедрению проекта его целям и условиям, а также применяемой или предполагаемой технологии? Были ли определены и применены соответствующие процедуры контроля качества? Соответствуют ли инструменты, например, планирования проекта, масштабу проекта и уровню квалификации персонала?

13. *Стандартизированные, проверенные технологии.* Способно ли предлагаемое решение обеспечить реализацию проекта в полном объеме? Является ли решение достаточно гибким, чтобы соответствовать новым требованиям? Существуют ли эталонные проекты, сопоставимые по размеру и сложности, в которых уже успешно применяются предусмотренные технологии?

### Заключение

В целом мы проанализировали предпосылки и основы применения метода S-O-S как полезного дополнения к стандартным методам управления проектами. Метод S-O-S целесообразно применять для управления крупными проектами, в которых стандартного инструментария бывает недостаточно для достижения целей проекта.

### Библиографический список

1. Стандарт управления проектом и руководство к своду знаний по управлению проектом (руководство PMBOK®). Седьмое издание. URL: <https://fs2.inspider.ru/file/2022/07/04/57735e4327e56cde13d02692b322a736.pdf>
2. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Project management. Requirements for project management.
3. S-O-S-Methode© für Großprojekte Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM). Version 3.1. März 2021. 2021
4. Дорохина Е.Ю. Риски проектов: теория и практика управления // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2009. № 6 (30). С. 86-93.
5. Дорохина Е.Ю. Ресурсы покрытия рисков на предприятии: проблемы оценивания // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2009. № 3. С. 116-120.
6. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. Альпина Бизнес Букс, 2007.