

О необходимости внедрения теории управления проектами в практику

В сегодняшнее время ни у кого не вызывает сомнения, что эффективность экономики зависит прежде всего от эффективности управления. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей – основа формирования управленческой культуры, отвечающей вызовам как современного времени, так и перспективного будущего.

Закономерностью нашего времени стало нарастание темпа развития и прямо-таки беспрецедентная скорость изменений в современной социально-экономической жизни общества, вызванные такими объективными общемировыми тенденциями, как: высокая динамика и слабая прогнозируемость развития технологий; быстрый рост потребностей и возможностей их удовлетворения; усиление индивидуализации при тех или иных технологиях и разработках; прозрачность границ и свобода перемещения товаров и капитала. Такого рода тенденции в той или иной мере проявляются во всех аспектах общественной жизни, на всех уровнях иерархии социально-экономических систем [8].

Кроме того, неопределенность, трактуемая как «постоянная изменчивость условий, поведения, быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта товаров», стала сегодня одним из важнейших факторов, учитываемых при управлении экономическими системами разного уровня [4].

Необходимость приобретения знаний и навыков управления в экстремальных экономических условиях привела к появлению антикризисного менеджмента, чья специфика обусловлена феноменом кризиса, который оказывает на хозяйственные субъекты негативные организационные, управленческие, экономические, финансовые, социальные, правовые и другие взаимодействия. Согласно положениям этой теории, из-за их переплетения дестабилизирующее влияние на работу предприятия лишь усиливается и поскольку адаптационный потенциал последнего ограничивается в большинстве случаев лишь запасами ресурсов, возрастает роль анализа их предельных возможностей [8].

Другое видение изменений, а именно как своеобразных «окон роста» и «позитивных возможностей», предлагает теория управления проектами. В данной теории предлагается новый управленческий подход, а именно проектно-ориентированное управление (management by projects), при котором многие заказы и задачи производственной деятельности рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами [7].

Мы придерживаемся трактовки авторов [5], что «управление проектом», или «projects management» - это наука и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении всего жизненного цикла проекта на основе применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов.

Исходя из формулировки этого термина, над проектом понимается комплекс скоординированных работ, предпринятых для достижения фиксированных целей в условиях ресурсных и временных ограничений. Иное толкование термина предлагают Васильев В.В. и Шарапова А.Т. [1]: проект как особый вид деятельности, для которого людские, материальные и финансовые ресурсы организуются каждый раз новым способом для выполнения работ проекта. При этом время и затраты на его выполнение строго ограничены, а сам он имеет стандартный жизненный цикл.

Следовательно, проектно-ориентированный бизнес можно рассматривать как бизнес, результаты которого доставляются потребителю в виде реализованных проектов и программ, целью которых является создание продуктов и предоставление разнообразных услуг. Здесь бизнес – это производственная система, на входе которой заказы, контракты, соглашения и договоры; каждый из них реализуется как программа или проект, и на

выходе представляет вновь созданные продукты и услуги [7]. К проектно-ориентированному бизнесу относятся инновационная, инвестиционная сферы, единичное и мелкосерийное производство, консалтинг, инжиниринг и др. Профессиональное управление проектами (УП) особенно для таких отраслей, в которых существенную долю составляет проектно-ориентированный бизнес. Это энергетика, нефтегазовая промышленность, металлургическая промышленность, тяжелое машиностроение, аэрокосмонавтика, транспортные коммуникации, телекоммуникации, информационные технологии, перерабатывающая промышленность, автомобилестроение, фармацевтика, сфера торговли и обслуживания, научно-исследовательская и инновационная деятельность, а также государственное управление на всех уровнях, профессиональные услуги, управленческое консультирование и др.

Получив активное развитие в 60-х годах прошлого века, теория управления проектами отлично зарекомендовала себя как мощный инструмент развития фирмы, о чём говорит постоянный поиск путей непрерывного совершенствования собственных методологий управления проектами западно-европейскими и североамериканскими компаниями. Программы перестройки организаций, активное участие в международных семинарах топ-менеджеров крупнейших компаний, бенчмаркетинг, пятиступенчатая оценка уровня организационной зрелости управления проектами – всё это говорит о том, что всё большее количество компаний приходит к выводу, что управление проектами есть ключевой фактор их успеха и сохранения конкурентоспособности в сложном и динамичном мире бизнеса, а сам процесс управления проектами в настоящее время активно подвергается изменениям и улучшениям [1].

Развитие управления проектами в современном мире, накопленные знания и опыт, а также результаты международного сотрудничества в области УП вышли на уровень, когда стала возможным и необходимым интегрировать знания по управлению проектами в единую системную модель. Одна из таких моделей, представляющая УП как кибернетическую систему (рис.1), разработана в национальной ассоциации СОВНЕТ, которая является национальной российской организацией в составе Международной ассоциации управления проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария).

Данная системная модель управления проектами включает три блока:

- 1) субъекты управления,
- 2) объекты управления,
- 3) процессы управления проектами.

Каждые из этих блоков имеет иерархическую структуру.

Объектами управления в УП могут быть проекты, программы, организации, системы. В свою очередь, каждый из объектов управления имеет свои цели, стратегии, структуру, фазы жизненного цикла и т.д.

Субъектами УП являются участники проекта (программы), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений. К субъектам управления проектом относят ключевых участников проекта (инвестор, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители, и пр.), команду управления проектом (управляющего проектом и членов команды проекта), а также прочих участников проекта.

Процессы управления проектами реализуются посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления. Процесс управления также имеет иерархическую структуру, в основании которой лежат отдельные задачи и процедуры управления проектами. Каждая из задач УП относится к определенной стадии процесса управления, функциональной подсистеме, временному разрезу, субъекту, объекту управления.

Процесс управления может быть структурирован по стадиям процесса управления и уровням управления:

- инициация – организация и запуск проекта и его частей;
- планирование работ проекта;

- организация и контроль выполнения работ проекта;
- анализ и регулирование хода работ проекта;
- закрытие проекта и его частей.

Основными функциями управления проектом являются:

- управление предметной областью проекта – процессы по включению в проект всех требуемых работ, которые необходимы для успешного завершения проекта;
 - управление проектом по временным параметрам – процессы для обеспечения своевременного завершения проекта, в том числе: определение работ, их последовательности и продолжительности выполнения, разработка календарного плана и контроль его соблюдения;
 - управление стоимостью и финансированием проекта – процессы по формированию и контролю выполнения утвержденного бюджета проекта, включая планирование ресурсов, оценку стоимости, формированию сметы и бюджета и контроль стоимости;
 - управление качеством в проекте – процессы по обеспечению гарантий того, что проект удовлетворит потребностям, ради которых он был предпринят;
 - управление риском в проекте, как правило, связано с определением, анализом и разработкой соответствующих мер реагирования на риски в проекте и включает прогнозирование рисков, количественную оценку рисков, разработку методов реагирования на риски и контроль реагирования на риски на протяжении жизненного цикла проекта;
 - управление человеческими ресурсами проекта необходимо для наиболее эффективного использования вовлеченного в проект персонала и других человеческих ресурсов проекта;
 - управление коммуникациями в проекте предусматривает организацию сбора и распределения достоверной информации, связанную с осуществлением проекта; включает планирование коммуникаций, распределение информации, предоставление отчетности об использовании проекта и административного завершения;
 - управление поставками и контрактами в проекте связано с обеспечением поставки продуктов и услуг извне; включает в себя планирование поставок и услуг, предложений, их запрос; выбор источников, администрирование контракта, закрытие проекта;
 - управление изменениями в проекте – формальные процессы и процедуры для интеграции и управления изменениями в проекте, осуществляемые на протяжении его жизненного цикла. Состоят из прогнозирования, планирования, осуществления, контроля и регулирования;
 - управление безопасностью в проекте предлагает решение основных вопросов, связанных с безопасностью, здоровьем и окружающей средой;
 - управление конфликтами в проекте – разрешение с помощью использования управленческих технологий различных расхождений как технического, так и личностного характера, возникающих в рамках работы над проектом;
- Теория управления проектами рассматривает уровни управления с точки зрения временного разреза управления проектом, который, как правило, соотносится с соответствующими субъектами управления:
- стратегический уровень, охватывающий весь жизненный цикл проекта и соответствующий организационно-экономическому уровню проекта;
 - годовой уровень управления, включающий работы проекта, выполнение которых запланировано в течение года;
 - квартальный уровень управления учитывает работы проекта, выполнение которых запланировано в течение квартала;
 - оперативный уровень управления предусматривает работы проекта, выполнение которых запланировано в течение месяца, декады, недели, суток, смены и т.д.;

Системная модель управления проектом включает в качестве основного элемента дерево избыточного множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении проектом [7].

Каждая задача управления проектом однозначно определяется компонентами всех уровней системной модели, логично взаимосвязанных «снизу вверх».

Методология и средства УП широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности, в том числе и в государственной управлении развитых стран. В последние годы правительства таких стран, как США, Германия, Япония, Франция и др. всё более и более используют в своей повседневной деятельности методы и средства УП. Так, например, практически каждый чиновник правительства США использует на своём персональном компьютере программные средства УП в составе набора стандартных пакетов программ. Эти средства активно применяются не только для управления федеральными проектами и программами, но и для осуществления управленческих функций внутри правительственного аппарата. Так, в Японии, по данным японской ассоциации Управления проектами, все инвестиционно-строительные проекты оцениваются государством и реализуются с помощью технологий УП. В России – не больше 1,5-2% от их общего количества [2].

Тем не менее, руководители ряда компаний-лидеров отраслей, а также нескольких государственных компаний осознали перспективность интенсивного применения методов и инструментария управления проектами и программами как реализации конкретных проектов, так и для стратегического выстраивания деятельности бизнесов.

В последнее время наметились положительные тенденции в направлении повышения качества управления проектами на предприятиях. В частности, в работе [3], отображающей результаты оценки мониторинга качества корпоративной системы управления проектами на 137-ми предприятиях-респондентах, отмечено, что от 50 до 60% респондентов отмечают высокое качество исполнения собственных проектов в диапазоне + / - 10% от соответственных плановых показателей.

Действительно в России существует ряд успешных примеров внедрения Управления проектами (УП) в частных компаниях и на предприятиях со значительной долей государственной собственности. В первую очередь – это высокотехнологичные компании, такие как: РИА «РосБизнесКонсалтинг» и Integrated Business Systems (IBS). НК «Юкос», холдинг Ланит и др. Методы проектного управления были также использованы при реализации двух проектов Росэнергоатома – на строительстве первого блока Ростовской и третьего блока Калининской АЭС, а также в проекте развития судостроения «Адмиралтейская верфь» (Санкт-Петербург). По требованию Международного банка реконструкции и развития технологии УП являются базовым инструментарием реализации проекта «Морской старт» (Sea Launch). Финансируемого при участии МБРР. Во всех случаях в результате применения УП затраты на проекты снижались на 25-30% по сравнению с аналогичными, максимальная задержка сроков исполнения проектов составляла 1 месяц – при реализации проекта строительства первого блока Ростовской АЭС (обычная задержка таких проектах составляет 1,0 – 1,5 года) [2].

Что касается применения управления проектами в государственном и муниципальном управлении, то, несмотря на низкий интерес российских госорганов к этим технологиям, было бы некорректным говорить о том, что тенденции перехода отсутствуют начисто. Несмотря на некоторое сопротивление распространению методов проектного управления в государственном секторе, характеризующемся, с одной стороны, высокой степенью регламентации и штабной дисциплиной, а с другой стороны, несовершенством нормативной и правовой базы. Но в некоторых ведомствах практика проектного управления используется. Так, в Минэкономразвития России разработан регламент управления проектами и внедрена автоматизированная система проектного документооборота в рамках федеральной целевой программы «Электронная Россия», в в

федеральной налоговой службе России существует должность «руководителя проектов», в федеральной таможенной службе России действует группа подготовки и реализации проекта модернизации, финансируемого Всемирным Банком, на завершающей стадии разработки находится автоматизированная система управления проектами [6].

Также обнадеживающе звучат заявления официальных лиц – представителей правительства РФ. В частности, в своём выступлении на VI Международной научной конференции «Модернизация экономики и выращивание институтов», проводимой Государственным университетом – Высшей школой экономики при участии Всемирного банка, Международного валютного фонда и Фонда «Бюро экономического анализа» 5 апреля 2005 г., министр экономического развития и торговли Российской Федерации Герман Греф выступил с заявлением: «Всё более явно проявляется неспособность существующей административной машины четко и эффективно осуществлять необходимые действия – будь-то проведение институциональной реформы или реализация конкретного инфраструктурного проекта. Сегодня мы должны научиться разрабатывать «дорожные карты» для каждой реформы, чтобы каждое действие каждого ведомства было согласовано между собой. В этой связи правительству необходимо перейти к проектному подходу в осуществлении реформ. По сути, речь идёт о применении элементов бизнес-планирования, проектного менеджмента в государственном управлении. Любой проект должен раскладываться на составляющие: - цели; задачи; инструменты и меры; ресурсы и сроки; ответственные ведомства и конкретные чиновники; риски. Этот подход должен распространяться на все действия министерств, именно в такой структуре необходимо планировать и осуществление институциональных реформ, и реализацию отраслевых, инфраструктурных проектов» [6].

По нашему мнению, государство не должно ограничиться только лишь внедрением технологии УП в среде государственного и муниципального управления. Признавая, что к управлению проектами необходимо относиться как к неиспользованному ресурсу в экономике России, мы считаем необходимым оказание всесторонней государственной поддержки в первую очередь в сфере образования, особенно в вузах по подготовке специалистов в области управления экономическими системами, комплексами, предприятиями.

Если дальнейшее социально-экономическое развитие России во многом будет зависеть от уровня и применения профессионального Управления проектами и программами как в частном, так и государственном секторах, по всей вертикали власти, на муниципальном уровне, то успех зависит и от количества подготовленных руководителей и специалистов, владеющих методологией и средствами управления проектами. Хотя подготовка и сертификация специалистов в России ведется достаточно продолжительное время, в частности, в рамках сертификационной программы российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ, этого явно недостаточно. В настоящее время по данной программе сертифицировано около 400 человек. Для сравнения: в ассоциации управления проектами США (PMI) на сегодняшний день состоит порядка 100 тысяч профессионалов и около 30 тысяч менеджеров проектов, прошедших профессиональную сертификацию [2].

-
1. Васильев, В.В., Шарабаров, А.Г. Управление проектами. – М.: Изд-во департамента систем управления проектами, сетевая академия ЛАНИТ, 2005. – 100 с.
 2. Воропаев, В.В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России // [http:// www.e-xecutive.ru/ publications/ aspects/ project/ article_1612/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/project/article_1612/)
 3. Вратенков, С. Как управлять проектами в России // [http:// www.e-xecutive.ru/ publications/ aspects/ project/ article_1366/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/project/article_1366/)

4. Лугвин, С. Переход к новой модели государственного управления в постиндустриальном обществе // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 34-39.
5. Применение методов проектного управления при подготовке и реализации федеральных целевых программ //Тез. докл. на международном симпозиуме «Управление проектами. Бизнес. Идеи, Практика». – СПб, 2005.
6. 6. Разу, М.Л., Воропаев, В.И., Якутин, Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 34 с.
7. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп-Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. – 265 с.
8. Чупров, С. Повышение эффективности управлением устойчивостью предприятий //Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 114-118.