

УДК 631.15:338

Ж.Н. Моисеенко

Донской государственный аграрный университет, Персиановский,
email: moi-zhanna2009@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: эффективность, проект, управление.

Среда проекта XXI века характеризуется возрастающей сложностью, неопределенностью и множеством заинтересованных сторон, конкурирующих за цели и задачи проекта. Практика управления проектами, на которую якобы влияют теоретические подходы и модели, разработанные различными учеными, практиками и профессиональными институтами, подвергается сомнению. В частности, мы задаем ключевой вопрос, касающийся существенной проблемы в управлении проектами, почему проекты терпят неудачу, не достигая целей проекта, если стандарты, модели или стратегии управления проектами действительно применяются при управлении такими проектами? В данной работе практика управления проектами концептуализируется как практическое применение инструментов, методов, моделей и стандартов проектного управления.

Zh.N. Moiseenko

Don State Agrarian University, Persianovsky, email: moi-zhanna2009@yandex.ru

PROJECT MANAGEMENT AND ITS EFFECTIVENESS IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Keywords: efficiency, project, management.

The 21st century project environment is characterized by increasing complexity, uncertainty and a multitude of stakeholders competing for the goals and objectives of the project. The practice of project management, which is allegedly influenced by theoretical approaches and models developed by various scientists, practitioners and professional institutions, is being questioned. In particular, we ask a key question concerning a significant problem in project management, why do projects fail without achieving project goals, if project management standards, models or strategies are actually applied in the management of such projects? In this work, the practice of project management is conceptualized as the practical application of project management tools, methods, models and standards.

В данной работе мы подробно обсуждаем и размышляем над теоретическими проблемами управления проектами в XXI веке. В статье раскрыты основные тенденции и проблемы, которые оказывают влияние на то, как руководители проектов фактически управляют производственными проектами на практике. Например, мы предположили, что теория и практика управления проектами взаимозависимы только тогда, когда теории управления проектами полезны и могут быть применены. Неоспоримо то, что каждый проект имеет определенную цель в начале, но в долгосрочной перспективе проект может не достичь этих целей. Это неудивительно, поскольку проекты сталкиваются с неопределенностью, изменениями, сложностью и заинтересованными сторонами, которые,

возможно, имеют конфликт интересов в проекте [2].

В контексте изложенного выше управление проектом больше не связано с управлением последовательностью шагов, необходимых для своевременного завершения проекта. Речь идет о систематическом учете мнения заинтересованных сторон, создании дисциплинированного способа расстановки приоритетов и поиска компромиссов, одновременной работе над всеми аспектами проекта в многофункциональных командах. Управление проектами эволюционировало, чтобы планировать, координировать и контролировать сложную и разнообразную деятельность современных промышленных, коммерческих, информационных и управленческих изменений. Организации все чаще исполь-

зуют управление проектами в качестве инструмента для повышения производительности проектной деятельности. Использование методологий и инструментов управления проектами специалистами по управлению проектами значительно повышает качество проектной деятельности в организации.

Цель исследования

Цель управления проектами состоит в том, чтобы предвидеть или предсказать как можно больше опасностей и проблем, а также планировать, организовывать и контролировать деятельность, чтобы проекты успешно завершались, несмотря на все риски. В контексте этой работы может оказаться, что использование или применение подхода к управлению проектами может гарантировать и обеспечить уверенность в том, что организации могут извлечь выгоду. Также трудно сделать вывод, всегда ли проект будет успешно управляться на практике. Процесс управления проектом начинается задолго до выделения любого ресурса и должен продолжаться до завершения всей работы. Но что такое проект и управление проектами? Этот вопрос мы попытаемся раскрыть далее.

Материалы и методы исследования

Авторы провели исследование, основанное на опубликованных данных, и использовали выборочный обзор, чтобы обосновать доводы и предоставить доказательства, относящиеся к фокусу исследования и контексту. Исследование организовано по темам, а не в хронологическом порядке, и каждая тема иллюстрируется иллюстративными (не исчерпывающими) цитатами. Авторы признали ограниченность выбранного метода, но утверждают, что, учитывая вопрос исследования и контекст, использование опубликованных данных представляет собой наилучший доступный метод исследования обозначенного вопроса. Необходимо уточнить цель управления проектами, чтобы понять некоторые проблемы, стоящие перед практикой управления проектами в XXI веке [4].

Одна из текущих концептуальных проблем, с которыми сталкиваются руководители проектов, связана с явлением «неожиданное становится ожидаемым»

и «непредвиденное становится ожидаемым», которые влияют на динамику процесса управления проектами. Проектные организации и менеджеры проектов часто борются с тем, что может привести к задержке проекта, превышению бюджета и неудовлетворенности заинтересованных сторон процессами управления проектами. Уникальный характер проекта в XXI веке создает несколько проблем для управления им. Например, на менеджеров проектов все чаще оказывается давление с целью заключения новых проектных контрактов, одновременного управления несколькими проектами, координации работы проектного персонала и доведения целей проекта до сведения различных заинтересованных сторон. Если исходить из системной теоретической точки зрения, неудачи проектов, вероятно, являются результатом стратегического искажения, участия в деструктивном поведении с клиентами проекта, самосохранения в отношении планирования и составления графиков проектов и несоблюдения установленных стандартов управления проектами.

Вопрос в том, почему проект не может достичь своих целей, когда есть руководство по успешному управлению проектами. Другим дополнительным вопросом остается то, что восприятие того, что на самом деле представляет собой провал проекта, значительно различается у разных заинтересованных сторон. На самом деле неудача проекта в одном контексте для конкретной заинтересованной стороны, например, спонсора проекта, не обязательно может означать то же самое для другой заинтересованной стороны, например, клиента. В целом, неудача проекта зависит от степени управления конкретным проектом и характера такого проекта с точки зрения размера, уникальности и сложности, а также от ожиданий заинтересованных сторон. В долгосрочной перспективе изучение предыдущих случаев неудачных проектов может послужить полезным инструментом, позволяющим избежать ошибок при управлении текущими проектами.

Важно признать, что не все случаи неудач могут быть полезны для руководителей проектов на практике из-за уникальных характеристик каждого проекта. Этот вопрос требует повторной

оценки практики, при которой теории управления проектами рассматриваются в свете их практического применения. В данной работе мы утверждаем, что проекты будут продолжать терпеть неудачу, если модели и стандарты управления не будут применяться должным образом. Ограничения этой точки зрения широко распространены, учитывая, что существуют сопутствующие модели и стандарты, найденные в других областях управления, таких как управление рисками и антикризисное управление, которые могут помочь руководителям проектов эффективно и результативно выполнять свои роли и функции. Обсуждение этих моделей и стандартов управления рисками и кризисами, которые могут быть полезными инновационными инструментами для дополнения практики управления проектами, выходит за рамки данного исследования. Исследования о восприятии риска и моральном отказе и об устойчивости и надежности организации полезны для обоснованного понимания того, как модели и стратегии управления рисками могут быть применимы к другим областям управления. На самом деле, несколько выводов, полученных в результате различных исследований, могут объяснить, почему управление проектом не всегда может гарантировать его успех [3].

При планировании и реализации проектов основными факторами, имеющими решающее значение для общего успеха, являются следующие.

– Хорошее определение проекта и разумное экономическое обоснование. Проекты уникальны с точки зрения результатов, которые они производят, и способов их возможного осуществления. Поэтому важно дать хорошее определение проекта, прежде чем приступать к такому проекту. Критерии измерения успеха проекта и успеха управления проектом должны быть сформулированы и согласованы до начала проекта. Также для планирования и реализации проектов должно быть экономическое обоснование проектной среды, подтвержденное обширными исследованиями. Экономическое обоснование может помочь установить, является ли проект жизнеспособным с точки зрения рисков и доходности. Задача может быть более

сложной, когда организации одновременно запускают и управляют несколькими проектами.

– Соответствующий выбор стратегии проекта. Стратегия – это план размещения ресурсов в таком положении, которое наиболее вероятно для эффективного достижения желаемых целей в данной ситуации. При разработке используемой стратегии требуется оценка рисков, разработка вариантов, изучение компромиссов и SWOT-анализ. Утверждается, что сочетание этих факторов может помочь установить, следует ли выполнять проект или нет.

– Быстрое и справедливое разрешение конфликтов. В проекте часто участвуют несколько заинтересованных сторон, а интересы некоторых из них противоречат друг другу. Поэтому утверждается, что успех или неудача любого проекта зависят от того, насколько быстро и справедливо может быть разрешен проектный конфликт. Важно иметь планы по управлению конфликтами проектов. Практически невозможно спланировать и реализовать проект без каких-либо конфликтов. Ввиду этого организациям крайне важно подумать о том, как управлять конфликтом и разрешать его без эскалации.

– Хорошая коммуникация по проекту. Поскольку план проекта обеспечивает графическое расположение всех задач проекта во времени, он обладает уникальной способностью обеспечивать как широкое понимание проекта, так и более подробный расчет требуемой работы. Таким образом, хорошая коммуникация по проекту, важна для управления сложностями и неопределенностями, которые могут возникнуть. Например, темпы и сроки проекта требуют постоянного информирования заинтересованных сторон. Кроме того, проектная коммуникация необходима для преодоления разрыва между противоречивыми взглядами заинтересованных сторон проекта.

При планировании и реализации проекта необходимо учитывать наличие средств и других ресурсов, таких как компетентные человеческие ресурсы. Рассмотрение может включать требуемый уровень компетентности и наличие человеческих ресурсов, надлежащее внимание к здоровью и безопасности рабочей силы, связанной с проектом.

Организационная культура и структура, возможно, требуют тщательного изучения при планировании и реализации проекта. Это связано с тем, что культура организации может в некоторой степени влиять на успех или неудачу проекта. Культура влияет на то, как проект управляется, а также влияет на систему отчетности организации. Вопросы, которые следует рассмотреть, включают: какую поддержку команда проекта получает от высшего руководства, есть ли у проектных команд общее понимание того, что составляет успех проекта и успех управления проектом, насколько мотивированы сотрудники проекта, разрешает ли организационная культура инициативу и инновации в процессах управления проектами.

Организации должны учитывать критерии стоимости, времени и производительности при планировании и реализации проекта. Менеджеры должны тщательно определить критерии, по которым будет измеряться успех. Возможно, организациям необходимо установить факторы успеха, которые теперь распространяются на ожидания заинтересованных сторон. Утверждается, что успешное завершение проекта невозможно без предварительного установления этих критериев успеха [5].

Подход к управлению проектом или его жизненный цикл представляет собой линейное продвижение проекта от определения до составления плана реализации, выполнения работы и закрытия. Отмечено, что на первый взгляд жизненный цикл проекта может показаться похожим на функции управления им. Определение, планирование, выполнение напрямую соответствуют определению, планированию и контролю. Однако разница заключается в том, что жизненный цикл является линейным, а границы фаз представляют собой точки принятия решений. Затем крайне важно взглянуть на подход к управлению проектами и обсудить, как он может принести ощутимую пользу.

Определение и инициация проекта. На данном этапе необходимо правильно определить проект. Это может быть короткий этап, но он важен для правильного понимания контекста проекта. Этап инициации проекта – это этап, на котором ключевые заинтересованные сторо-

ны проекта впервые собираются вместе, чтобы определить общие контуры проекта. Ключевая цель этого этапа – прийти к общему пониманию того, что проект должен произвести, и оценить, что для этого потребуется. Важно отметить, что этап инициации может предоставить организациям информацию и привести к оценке того, соответствует ли проект целям получения прибыли или бизнес-модели организации. Таким образом, использование этого подхода в управлении организацией может принести ощутимую пользу.

Составление плана проекта является следующим шагом после определения проекта и понимания его контекста заинтересованными сторонами. Стадия планирования включает в себя формулировку и пересмотр заявлений о предполагаемой деятельности. Организациям необходимо изучить сроки проекта, дать критическую оценку результатам проекта, разработать стратегию их реализации. На этом этапе учитывается, как задачи проекта будут распределены по всему жизненному циклу проекта, будут определены и отображены в графике проекта. Планы должны быть одобрены основными заинтересованными сторонами, прежде чем можно будет начать какие-либо работы. Ввиду этого утверждается, что, если организация использует такой подход в управлении, это может повысить эффективность и результативность использования ресурсов внутри организации. Планирование способствует эффективной работе и деятельности, когда оно осуществляется разумно и логично. Таким образом, хорошо спланированный проект имеет гораздо больше шансов быть завершенным в рамках времени и бюджета. Утверждается, что планирование может в значительной степени способствовать экономической эффективности и прибыльности.

Запуск проекта осуществляется после завершения планирования и выделения первоначальных ресурсов. Эксперты и ученые обнаружили, что начало фактической работы над проектом является критическим моментом в жизни любого проекта и требует большого внимания со стороны руководства. Такой подход может помочь организациям обратить внимание на детали и обеспечить беспре-

ребойную работу бизнес-операций без каких-либо нарушений. Этот этап является решающим [3].

Выполнение проекта – этап, на котором задачи делегируются членам команды проекта, и большая часть работы над проектом выполняется. Работая с проектной командой, руководителям необходимо отслеживать и контролировать темпы проектной работы, ее стоимость и качество выполнения. Важно отметить, что использование этого подхода может помочь в работе с внешними заинтересованными сторонами, обеспечить поток ресурсов проекта; свести к минимуму количество сбоев и изменений.

Закрытие проекта – этап, на котором конечные продукты, услуги и другие результаты проекта доставляются клиенту. Этот этап требует надлежащего внимания со стороны руководства. Организациям необходимо еще раз изучить стоимость, время и качество проекта. Отражает ли это первоначальные планы проекта? Критическое осмысление объема и управления всем проектом имеет важное значение. Это, вероятно, поможет руководству в управлении будущими проектами. Поэтому важно, чтобы организации всегда включали данные действия в общие организационные цели и стратегии.

Проект уникален и временен, поэтому требует различных управленческих дисциплин. Проект ставит перед организацией многочисленные задачи, т.к. в случае неудачи теряются время, деньги и другие ресурсы, затраченные на проект. Провал проекта может навредить репутации организации.

Ниже перечислены некоторые из проблем, связанных с практикой управления проектами.

– Человеческие ресурсы: потребность в человеческих ресурсах для управления проектами является самой большой проблемой практики управления проектами в 21 веке. Это человеческий ресурс, который планирует и выполняет проект, и обеспечение того, чтобы проектные команды были достаточно компетентны для успешного управления. У каждого проекта разные потребности в человеческих ресурсах с разными навыками. В большинстве случаев трудно найти нужных сотрудников для проек-

та, и поэтому данная кадровая проблема может иметь серьезные последствия для успеха.

– Расчет стоимости и оценка ресурсов: практика управления проектами во многом зависит от прогнозирования при планировании проектов и организации. Итак, что происходит, когда что-то отклоняется от первоначального плана? Появляется серьезная угроза провала. Важно, чтобы стоимость проектов была как можно более точной до начала проекта. Многие неудачи проектов, известные в литературе, в основном связаны с неправильной оценкой или проблемой определения стоимости и финансирования.

– Контроль – область, которая, очевидно, может повлиять на успех проекта. Организации должны принять меры контроля, чтобы обеспечить успешную реализацию и выполнение проекта.

Очевидно, что проект не существует изолированно от окружающей среды. Следовательно, проекты имеют отношения со своим окружением и, в некоторых случаях, друг с другом. Проекты связаны с достижением поставленных целей в будущем, и, следовательно, могут быть риски и неопределенность, связанные с намерениями. Среда, в которой осуществляются проекты, сама по себе может меняться в течение жизненного цикла проекта. Данный факт требует гибкости управления и осведомленности о возможных последствиях. Деловая среда сегодня характеризуется изменениями, неопределенностью и риском.

Современным организациям необходимо разработать соответствующие бизнес-стратегии для управления сложностью и неопределенностью, которые окружают бизнес и проект. Организации должны быть осведомлены об экономических, технологических, правительственных, социальных проблемах, экологическом контексте и организационных факторах. На проекты влияют внешние факторы, а проекты влияют на внешние факторы. В связи с этим организации нуждаются в постоянном мониторинге внешней среды, а также внутренней среды организации. Это, возможно, могло бы улучшить адекватное управление противоречивыми требованиями заинтересованных сторон,

тем самым снизив риск провала проекта и повысив прибыльность [1].

Организации должны учитывать мнение и поведение заинтересованных стороны для успешного выполнения проектов. Взаимодействие менеджмента проекта с его заинтересованными сторонами посредством открытого и непрерывного общения является обязательным условием успеха. Таким образом, важно классифицировать заинтересованные стороны, чтобы разработать соответствующие стратегии взаимодействия с ними. Организациям необходимо определить, кто является основными заинтересованными сторонами, каковы их интересы и требования. В этом контексте мы утверждаем, что управление заинтересованными сторонами проекта имеет решающее значение для его успешной реализации. Потребности различных заинтересованных сторон необходимо выявлять, оценивать и управлять ими на разных этапах жизненного цикла проекта.

Управление проектами может помочь организации достичь поставленных целей. Точно так же причина организации задач в виде проекта состоит в том, чтобы сосредоточить ответственность, полномочия и планирование проекта для достижения определенных целей: 1. График; 2. Стоимость; 3. Производительность (качество); 4. Ожидания заинтересованных сторон и другие важные преимущества, которые метод управления проектами может дать организациям.

Прогресс можно измерить по плану, использование подхода к управлению проектами также может облегчить измерение прогресса.

Управление проектами помогает определить вероятное время, которое потребуется для завершения задачи или их комплекса. В контексте организаций это может помочь сосредоточить ресурсы на соответствующих каналах и эффективно их использовать. Правильное определение временных рамок решения задач помогает предвидеть проблемы и повысить осведомленность о бизнес-среде, может помочь организациям учиться на собственном опыте [6].

Выводы

Основной вопрос, обсуждаемый в данной статье, касается возможности использования комплексного подхода к управлению проектами для получения какой-либо ощутимой выгоды для организаций. Авторами выявлены теоретические проблемы управления проектами в XXI веке. Выводы показали, что управление проектами заключается не только в организации проектной деятельности с момента ее начала и до конца, но также включает в себя создание ценностей и отношений с заинтересованными сторонами и членами проектной команды. Выявлена закономерность использования системного подхода к управлению проектами, подобный подход может помочь сократить напрасную трату времени, труда, финансов.

Проведенное исследование подтверждает, что использование системного подхода к управлению проектами на стратегическом уровне организации может помочь в создании бизнес-обоснования для осуществления инвестиций.

Библиографический список

1. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 112 с.
2. Моисеенко Ж.Н. Основные этапы развития управления проектами в России // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2021. № 1-1 (39). С. 121-124.
3. Основы анализа рисков: точка зрения, ориентированная на знания и принятие решений. Terje Aven. John Wiley & Sons, Ltd. 2012. P. 156-168.
4. Руководство проектными командами: основы управления проектами и лидерства в команде. Cobb, A. T. California: Sage Publications, Inc., 2020. P. 5-9.
5. Управление проектом. Lock, D. Gower Publishing Limited., 2020. P. 63-68.
6. Управление рисками для проектов и программ. John Bartlett. Routledge; 3-е издание. Май 2017. С. 45-50.