

## ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Статья посвящена вопросам перехода российских предприятий на проектно-ориентированное управление. В статье анализируются проблемы, связанные с внедрением проектного управления, и обосновывается целесообразность новой управленческой концепции как для крупных промышленных предприятий, так и для предприятий малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** портфель проектов предприятия, типы организационных структур, уровни зрелости управления проектами организации, информационные системы управления проектами, корпоративные стандарты по управлению проектами.

Устойчивость и процветание любого бизнеса можно обеспечить за счет эффективных шагов в развитии, которые способствуют повышению его конкурентоспособности. Стратегически верные шаги в развитии бизнеса – это проекты, реализуемые с использованием наиболее передовой концепции управления *Project Management*. Управление проектами называют новой философией и технологией управления, так как данная методология позволяет осуществлять успешные проекты в условиях ужесточающейся конкуренции и динамично меняющейся среды. Оперативность и эффективность проектов компании определяет ее положение на рынке в ближайшей и более долгосрочной перспективе.

Ориентация на проектно-ориентированное управление связана с тем фактом, что эта управленческая

концепция признана наиболее эффективной для компаний, работающих на международном рынке и на внутренних рынках стран с высоким уровнем экономического развития. Так, по данным Японской ассоциации управления проектами, все инвестиционно-строительные проекты Японии оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами. В России же подобной оценке и реализации подвержено не более 1,1–1,4 % проектов от их общего количества. По данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA), использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20–30 % времени и около 15–20 % средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. У нас, где организационная система и методы управления гораздо слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления на предприятиях окажется еще более значительным.

В настоящее время наиболее передовые российские предприятия обращаются к международному опыту исполь-

---

*Илышева Марина Анатольевна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ГОУ ВПО "Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина"; e-mail: maril@mail.ru.

зования *Project Management* и начинают активно внедрять его в свою деятельность. В связи с различными условиями, сложившимися в организациях, накопленный к настоящему времени опыт по внедрению проектно-ориентированного управления в деятельность российских компаний весьма различен и имеет при этом свою специфику.

Так, крупные промышленные предприятия, пережившие трудности переходного периода от системы госзаказов и бюджетного финансирования к условиям рынка, пришли к необходимости использования проектного управления в своей деятельности, оценили эффективность новой концепции и технологии управления. Ориентируясь на потребности рынка, предприятие формирует портфель заказов, рассматривая каждый заказ в качестве проекта. Использование проектного подхода в деятельности таких предприятий базируется на формировании портфеля проектов, управление которыми требует профессионального подхода.

По мнению А.В. Субботина, директора по консалтингу компании «Текора-Консалтинг»: «внедрение управления проектами на таких предприятиях должно начинаться с определения сферы применения методов и средств управления проектами, т. е. с определения деятельности, которую целесообразно структурировать в виде проектов. Основным критерием выделения проектов является необходимость в обособлении некоторой деятельности в виде отдельного объекта управления» [1]. Этими объектами могут быть портфель заказов предприятия, портфель проектов по развитию, портфель маркетинговых проектов и т. д.

В целом процесс внедрения проектного управления в деятельность крупных промышленных предприятий происходит достаточно трудно и имеет долгосрочную

перспективу. Связано это с определенным рядом причин.

Во-первых, для внедрения проектного управления необходимо провести на предприятии обучение специалистов основам проектного управления. В большинстве случаев это обучение проводится для менеджеров среднего звена, минуя высшее руководство, которое в дальнейшем не уделяет достаточного внимания вопросам обеспечения необходимых условий для успешного управления проектами на предприятии и чаще всего не понимает всей масштабности требуемых для этого изменений. Ошибка заключается в недооценке того факта, что управление проектами относится к категории управленческой инновации, внедрение которой требует овладения новой философией и технологией управления. И связанные с этим изменения должны инициироваться именно высшим руководством.

Серьезным барьером для эффективного управления проектами на крупных промышленных предприятиях является их организационная структура – функционального типа с жесткой вертикалью власти. Она ориентирована на обеспечение процессов текущей деятельности, и внедрение в этой организационной среде проектного управления требует внесения изменений в уже сложившийся, отработанный в течение десятилетий механизм управления. Возникает конфликт между текущими работами и работами по проектам, для его преодоления организационная структура предприятия должна преобразоваться из функциональной в матричную, позволяющую сбалансировать интересы текущей и проектной деятельности.

Этот путь преобразования организационной структуры, на наш взгляд, должен осуществляться поэтапно, с одной стороны, в соответствии с типами матричных структур по классификации

Р. Арчибалда [2] от «слабой» матрицы к «жесткой» матричной структуре, а с другой стороны, по мере перехода предприятия на новый уровень зрелости в области управления проектами согласно Моделям организационной зрелости управления проектами в компании. Так, например, в соответствии с пятиуровневой моделью (PM)2 — Project Management Process Maturity Model [3] — это будет последовательный переход от первого (начального) уровня зрелости ко второму уровню (уровню индивидуального планирования), а затем и к полноценному третьему уровню (уровню управления) с элементами четвертого (уровня интеграции), характеризующегося отлаженностью процессов управления всего множества реализуемых на предприятии проектов.

Еще одной проблемой, которую необходимо решить для успешного управления проектами на предприятиях, является их информационное обеспечение. В процессе управления проектом на стадии анализа и регулирования основной задачей является сопоставления плановых показателей по всем функциональным областям с фактическими данными. По результатам сравнения необходимо проводить анализ возникающих отклонений, выявлять причины, вызвавшие эти отклонения, разрабатывать корректирующие воздействия, целью которых должно быть приведение проекта в соответствие с планом. Для решения этих задач необходимо постоянно иметь фактические данные по проекту. А это, как правило, является большой проблемой для предприятий, потому что обычная текущая деятельность не требует такой оперативности, и данные по фактическим затратам поступают со значительными отставаниями по срокам. По сложившейся практике данные по фактическим затратам на текущий месяц поступают из соответствующих отделов

только после 20-го числа следующего месяца. В такой ситуации эффективное проектное управление невозможно, а чтобы обеспечить проект фактическими данными оперативно, чаще всего необходимо вносить изменения в организационные структуры отделов, в систему информационных связей, вводить в штат новых сотрудников и т. д., т. е. менять технологию информационного обмена на предприятии.

Естественно, что эффективное проектное управление невозможно и без единой информационной системы управления проектами, в которой интегрируются данные по функциональным областям на всех стадиях процесса управления. Исходной информацией являются плановые показатели по всем проектам портфеля предприятия, а в ходе реализации проектов должно идти постоянное пополнение фактическими данными, на основании которых могут корректироваться планы, строиться прогнозы, выдаваться необходимые формы отчетов. Из программных продуктов в настоящее время на предприятиях чаще всего используется *Microsoft Project* на стадии планирования проектов. К внедрению корпоративных информационных систем управления проектами, например, таких как *Primavera*, *Spider Projec*, *Open Plan* большинство предприятий пока не готово. Обусловлена сложившаяся ситуация тем, что, с одной стороны, достаточно трудно определиться с выбором необходимого программного обеспечения, учитывая затратность всего комплекса мероприятий по его внедрению. С другой стороны, как правило, мощные программные продукты используются недостаточно полноценно и эффективно — не хватает знаний, опыта и времени на их освоение. Так, по мнению В.В. Каплиенко и А.И. Рыбака, специалистов в области *Project Management*, имеющих практический опыт по внедрению проектного

управления в деятельность предприятий Украины, «в подавляющем большинстве случаев софтверные продукты, позволяющие создавать сетевые модели проектов, администрировать проекты и программы (*MS Project, Primavera, Sure Trak*), применяются как "игрушки" для формирования предварительной сетевой модели предстоящего проекта и не используются (либо используются минимально) при реальном течении проекта. При этом практически без исключений формирование календарных планов ограничивается составлением графиков Ганта без формирования ресурсных профилей, графиков движений, анализа рисков» [4].

Все это приводит к тому, что полученный в ходе осуществления проектов опыт фиксируется не в полном объеме и, как правило, не анализируется. Безусловно, создание базы данных о предыдущих проектах требует временных и ресурсных затрат, не хватает грамотных аналитиков для качественной обработки результатов проектов. Но преодоление этих проблем окупит себя в последующих проектах предприятия, когда использование накопленного опыта существенно повысит их качество и эффективность. Архивную документацию по реализованным проектам, соответствующую требованиям информационной и аналитической полноты, на наш взгляд, можно отнести к категории интеллектуальной собственности предприятия.

В значительной степени упорядочивает проектную деятельность на предприятиях разработка корпоративных стандартов по управлению проектами. Практика создания собственных методик и руководств по управлению проектами, отраженных в корпоративных стандартах, широко распространена в крупнейших западных компаниях, например, таких как IBM, Oracle, Andersen Consulting, SAP AG, Siemens, Bull и другие. В стандартах

отражается регламент, предписывающий как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Для российских предприятий разработка стандартов по управлению проектами является сверхсложной задачей, что обусловлено в целом низким уровнем организованности и упорядоченности всех процессов, осуществляемых в рамках предприятия, и масштабностью и многообразием тех изменений, которых требует проектный подход. В связи с этим, по нашему мнению, разработка корпоративных стандартов должна осуществляться поэтапно, отражая в формализованном виде те шаги по внедрению проектного управления, которые реализуются на конкретном предприятии и обеспечивают постепенный переход на новый уровень зрелости управления проектами этого предприятия. По образному выражению А.В. Субботина: «Система управления проектами на предприятиях должна не «имплантироваться», а «прививаться», что потребует постепенного внедрения методов и процессов, плавных изменений в оргструктуре и корпоративной культуре, выполнения ряда пилотных проектов, тактичной и настойчивой работы с функциональными руководителями и сотрудниками. Такой подход позволит сделать проекты и портфели проектов реальным механизмом управления, а не еще одной бюрократической системой отчетности» [1].

Таким образом, анализируя опыт по внедрению проектного управления в деятельность крупных промышленных предприятий, можно выделить проблемные поля (зоны риска) при освоении нового управленческого подхода. Здесь, как правило, допускаются типичные ошибки, к которым можно отнести:

1. Обучение основам проектного управления определенной категории

специалистов предприятия, минуя высшее руководство, которое в первую очередь должно освоить новую управленческую культуру.

2. Недооценка масштабности требуемых изменений в организационной структуре предприятия и необходимости поэтапного перехода от структуры функционального типа к матричной структуре.

3. Неполное обеспечение проектов фактическими данными о ходе их осуществления.

4. Использование очень узкого спектра возможностей проектно-ориентированных программных продуктов, особенно на стадии реализации проектов.

5. Низкий уровень аналитичности и информационная недостаточность архивной документации по реализованным проектам предприятия.

В отличие от крупных предприятий в молодых компаниях, которые, можно сказать, «родились» в рыночных условиях и, естественно, более к ним адаптированы, проектное управление «прививается» значительно легче. По сути, вся деятельность таких компаний строится на проектах развития фирм, исследовательских проектах и на проектах-заказах. Благодаря этому, молодые компании наиболее восприимчивы к новой управленческой концепции, она имеет для них стратегическую ценность.

Обучение основам проектного управления проводится на стадии формирования компании и охватывает всех ее сотрудников. При расширении компании обучение должно регулярно обновляться и охватывать круг новых сотрудников. По мере роста *зрелости управления проектами* компании могут перейти в категорию самообучающихся, когда накопленных специалистами фирмы знаний и опыта в области управления

проектами достаточно для обучения новых сотрудников.

Организационная структура предприятий малого и среднего бизнеса, как правило, не представляет собой сложной функциональной иерархии, а, напротив, обеспечивает возможности гибкого и оперативного управления, что способствует эффективному управлению проектами.

Значительно легче в таких компаниях решаются вопросы обеспечения проектов фактическими данными в ходе их реализации. По сути, решения по информационному обеспечению проектов закладываются в «технологии» работы компании на ранних стадиях. В это же время, как правило, решается вопрос о выборе программного обеспечения, наиболее соответствующего масштабности и специфике деятельности конкретной компании.

Что касается корпоративных стандартов по управлению проектами в компаниях малого и среднего бизнеса, то в большинстве случаев реалии в них четко обозначены на понятийном уровне и в измеримых показателях. Помимо этого предметом описания в стандарте являются также типовые ситуации, характерные для проектов компании, и рекомендации менеджерам по реагированию на эти ситуации. Эта информация является результатом накопленного и обобщенного опыта по предыдущим проектам, реализованным в данной компании.

На основании проведенного сравнительного анализа по опыту внедрения проектного управления в деятельность крупных российских промышленных предприятий и компаний малого и среднего бизнеса можно сделать следующие общие выводы:

1. Наиболее передовые российские предприятия и компании пришли к объективной необходимости внедре-

ния проектного управления в свою деятельность и организации проектно-ориентированного менеджмента.

2. Процесс внедрения проектного управления на крупных промышленных предприятиях встречает серьезные трудности и имеет долгосрочную перспективу. На этих предприятиях, в большинстве случаев, пока речь может идти об управлении отдельными проектами, а не о полноценном переходе на проектно-ориентированное управление.

3. На малых и средних предприятиях, сформировавшихся в рыночных условиях, переход на проектно-ориентированное управление происходит значительно легче и быстрее, в первую очередь в силу того, что малые компании являются более мобильными и управляемыми, а во многих из них концепция проектно-ориентированного управления закладывается с момента их создания.

4. В целом, несмотря на имеющие место проблемы внедрения проектного управления в деятельность российских предприятий и компаний и сложность

перехода организаций на проектно-ориентированное управление, востребованность в новой управленческой идеологии неуклонно возрастает в связи с необходимостью обеспечения конкурентоспособности предприятий как на внутренних, так и на международных рынках.

### **Список использованных источников**

1. Субботин А.В. Интеграция проектного управления в систему управления предприятием. [Электронный ресурс]: <http://www.pmacademy.ru/article/art004.php>.

2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М. : ДМК Пресс, 2002.

3. С. William Ibbs, Young-Hoon Kwak. The benefits of Project Management: financial and organizational rewards to corporations. – Project Management Institute Education Foundation, 1997.

4. Каплиенко В.В., Рыбак А.И. Проектно-ориентированное управление на предприятии. [Электронный ресурс]: <http://www.arsenal-hr.ru/library/215>.