

УДК 338.242.2

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Гореликова Анастасия Юрьевна, Илюшечкина Анна Александровна**

Научный руководитель: **Медведева Ольга Сергеевна**

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, г. Калуга*

В статье рассмотрены основные определения проекта и управления проектом, а также, проанализированы проблемы управления проектами. В ходе исследования была выделена организационная структура как одна из наиболее важных проблем, которая возникает в процессе управления проектами, а также, было предложено использование процессного подхода к построению организационных структур управления проектами.

**Ключевые слова:** проект, управление проектом, проблемы управления проектом, организационная структура, процесс, процессный подход.

## THE MAIN TASKS OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

**Gorelikova Anastasia Yurievna, Ilyushechkina Anna Alexandrovna**

Scientific adviser: **Medvedeva O.S.**

The article describes the basic definitions of the project and project management, as well as the problems of project management. The study identified the organizational structure as one of the most important problems that arise in the process of project management, as well as the use of a process approach to the construction of organizational structures of project management.

**Keywords:** project, project management, project management problems, organizational structure, process approach.

Новые независимые течения в отечественном менеджменте сформировались во времена возникновения рыночных отношений в экономике России. Они появились в связи с кризисным пересмотром передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки уникальных подходов, средств и приемов менеджмента. Одно из особо важных мест в теории и практике современного отечественного менеджмента отводится концепции управления проектом.

Модернизированная концепция управления проектом основывается на суждении «проект». Этот проект выступает не только в качестве объекта управления, владеющего некими индивидуальными качествами, а также и в качестве общей характеристики предмета, являющейся ведущим параметром управления проектом. По этой причине традиционное русскоязычное определение «управление проектом» нечетко изъясняет смысл называемого явления. Оно четко разделяет управление как определенное функционирование, в целом не отличающееся от любых

---

иных управлений, и проект, являющийся объектом таковой деятельности, ощущающий на себе управление. По сути дела, в противовес понятию «управление проектом» понятие «проектное управление» значит самым оптимальным, так как термин «проект» распространяется на особенность самого управления, а значит акцентирует внимание на оригинальности проектного управления и отмечает несоответствие между ним и иными видами управления. [1]

Вследствие вышесказанного понятия «проект» и «управление проектом» не стоит понимать и раскрывать отдельно друг от друга, как это принято на сегодняшний день. Предпочтительнее же будет отметить органичные отношения этих двух, по сути, системных, понятий, формирующих общее суждение.

В настоящее время имеется значительное количество определений слову «проект». Данные суждения основываются на ключевых свойствах проекта: существовании уникальной миссии и ресурсных ограничений, а также временных ограничений. Но существует пара недостатков - отсутствие контакта между проектом как заранее подготовленным планом и проектом как процессом осуществления этого плана, а также отсутствие контакта между проектом и проектным управлением.

Исходя из всего вышесказанного, можно привести следующие термины.

Проект — это интегративное сочетание регламентных документов, включающих в себя комплексно-системную схему действий. К таким документам относятся организационные, финансовые, технологические и т.д. С помощью данной схемы можно достичь особых результатов. Поэтому данный проект не рекомендуется воспринимать как отдельную разновидность деятельности для управления чего-либо. Проект — это глобальный план или же сбалансированная программа действий. Необходимость разработки и осуществления проекта формирует расширенное содержание управления проектом.

Под управлением проектом (проектное управление) принято понимать специфический тип управленческой деятельности, в основе которого лежит ориентировочное коллегиальное исследование комплексно-системной схемы действий по достижению уникального результата и сосредоточение на осуществлении этой схемы. [4]

Проект отличается от производственной системы тем, что проект — это единовременная нециклическая деятельность, в то время как у массового выпуска продукции отсутствуют предварительно установленные временные ограничения. Помимо этого, на такой выпуск оказывает влияние лишь наличие и величина спроса. Производственный цикл после снижения спроса соответственно прекращается. В чистом выражении производственные циклы нельзя назвать проектами. Однако на сегодняшний день проектный подход используется с нарастающей частотой и в процессах, направленных на постоянное производство. К примеру, проекты роста производства до

---

определенной степени за отмеченный период в рамках указанного бюджета, а также реализация конкретных заказов, которые обладают договорными сроками поставки.

С позиции системного подхода проект можно рассмотреть, как процесс обращения из начального положения в итоговое, то есть эффект при помощи ряда каких-либо ограничений и устройств (см. рисунок 1).



Рисунок 1. Проект как системный подход

Проектом называют определенную задачу с некими первичными данными и намеченными результатами (целями), от которых зависит пути ее разрешения. Проект состоит из идеи (проблемы), способа его осуществления (решения проблемы) и получаемые в процессе осуществления достижения.

Управление проектом представляется методологией предприятия, прогнозирования, руководства, взаимосвязи материальных и человеческих ресурсов в период жизненного цикла проекта. Эта методология ориентирована на успешное достижение конкретных целей вследствие использования совокупности новейших приемов и средств. [5] Их цель - достижение указанных для проекта результатов по качеству, стоимости, времени и составу, и количеству работ.

Методология управления проектами предоставляет возможность сделать из процедуры образования итогового продукта в высокоорганизованный, четко отрегулированный управляемый процесс. Исследование методов управления проектами позволяет менеджеру подходить к любому из них с общих позиций.

Вследствие исследований американской Ассоциации руководителей проектов (Project Manager Institute), можно рассмотреть такие функции, которыми необходимо управлять менеджеру проекта:

- интеграцией и содержанием проекта (разработка концепции, установление предметной области проекта, план действий, формирование отчетности, внедрение системы контроля, окончание проекта);

- качеством - управленческие (гарантия качества) и технические аспекты (контроль качества);
- сроками (прогнозирование и контроль времени в проекте, оценка продолжительностей, календарное прогнозирование);
- стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости, сметы и бюджета, контроль стоимости, применение стоимостных показателей);
- рисками;
- человеческими ресурсами;
- коммуникациями;
- контрактами и обеспечением ресурсами (поставками).

Руководство любой из этих функций предполагает учет десятков, а в крупных проектах - и сотен различных факторов и элементов. Методология управления проектами дает возможность придать этим процессам комплексность и целенаправленность.

Из этого следует, что управление проектами можно рассматривать как интегрированный взаимозависимый процесс.

Исходя из данных определений, складывается малый образ некоторых недостатков, которые появляются в ходе осуществления деятельности по проектному управлению. Определенная часть проектов хоть и обладает заинтересованным и квалифицированным персоналом, но тем не менее имеет проблемы с осуществлением, а большинство проектов в принципе превышают сроки и затраты. [2]

Зачастую, когда организация планирует какой-либо проект, она не думает о том, для чего это делается, какие проблемы поднимаются, каков должен быть результат. В итоге лишь немногие руководители могут дать описание цели своего проекта. Также достаточно частой ошибкой может являться непонимание процесса оценки самого проекта и его бюджетирования. В случае определения бюджета без предварительной оценки сам бюджет получится заниженным, ввиду чего такой проект будет нельзя осуществить. Также остро стоит вопрос об определении размера бюджета. Если бюджет будет невелик, то он приведет к расходам намного больше, нежели больший бюджет проекта. Проект как процесс перехода системы из первичного состояния во вторичное будет осуществляться ввиду неизбежного давления на заниженный бюджет. В итоге рабочий настрой проектной команды упадет, что повлечет за собой как снижение эффективности работы, так и увеличение расходов в будущем.

Одним из главных этапов в управлении проектом является установка и соблюдение строгого расписания. Изначально может казаться, что вы располагаете достаточным количеством времени и какие-либо задержки можно быстро наверстать. Но, как показывает опыт, это получается сделать либо к концу реализации проекта, либо не получается сделать вообще. [3]

---

Следует выделить некоторые главные причины зафиксированного проявления:

- некорректно изложенные цели и неимение системы оценивания рисков не дают нам возможности точно обусловить будущие затраты;

- если быть уверенным в себе, сохранять ситуацию под контролем и верить в то, что еще есть время на доработку или исправления, в итоге это приведет к значительным упущениям и неизбежным исходам для сроков реализации проекта;

- если глава проекта определяет потенциал работников мерой собственной производительности, то может поспособствовать погрешностям в планировании затрат времени и преувеличенным самооценкам со стороны сотрудников;

- чрезвычайное прерывание работы формирует низкие показатели производительности труда, большую потребность в корректировке и большие траты времени на последующих этапах проекта;

- если как подобает соблюдать график работы, то это приведет к желанию быстро избавиться от продукта и по итогам точность и тщательность реализации задач будут представлены кратковременным эффектом для явственности текущих успехов;

- непродуктивное или большое потребление ресурсов (к примеру, когда заключается краткосрочный ценный субподряд или сверх меры используются производимые сверх установленного рабочего времени труды) чревато увеличением стоимости проекта и его сроков;

- расположение духа сотрудников (в частности, если условия следования графика работ пополняется условиями сильного соблюдения сметы расходов) падает, если эти сложности появляются в проектах с самого начала тяжелыми целями и в конце концов это вызывает дальнейшее снижение производительности труда.

Трудовые ресурсы. Загадка, которая по сей день стоит на повестке дня в процессе управления трудовыми ресурсами является: из-за чего рядовые исполнители равнодушны к целям, если руководители проекта и организации борются за их достижение, не скупясь временем, здоровьем и ресурсами.

Работники представляются важнейшими ресурсами в проектной работе, т.к. они преобразовывают все остальные виды ресурсов. Нередко, такое отношение к участникам проекта склоняет лидеров поступать так, словно сотрудники – это роботы, которые всегда готовы приняться за дело с необходимой квалификацией и в назначенное время.

По существу, и наставнику, и самому исполнителю хотелось бы видеть в исполнителе только ресурс. Если каждый из них не будет обдумывать проблемы другого, то как следствие, они облегчат себе жизнь. Проекты, где превыше всего человеческий фактор и, которые направлены на управление трудовыми ресурсами без учета социальной культуры и личных качеств членов команд, может привести к трудностям и конфликтам.

---

Организационная структура. Воплощение в жизнь проекта возникает в пределах предприятия, структура которого в сильной мере оказывает влияние на положительный итог проекта.

На сегодняшнее время российские фирмы останавливаются на выборе классического тейлоровского функционально-ориентированного подхода к управлению или структурного подхода. Ключевые принципы данной системы – это деление функций на отдельные части и узкая специализация лидеров.

Если рассматривать организационную структуру управления проектом, то будет иметь большое значение концепция, в согласии с которой базовые заключения закладываются благодаря организационной структуре и затрагивают только распределение властных полномочий. Иными словами, организационную структуру также представляют, как систему вертикальных отношений, которые реализуют административно-властные коммуникации. В настоящий момент для управления проектом, такая интерпретация кажется неполной, т.к. понимание власти (в виду обычных организационных структур) подвергается большим модернизациям. За исключением прямых управленческих команд на поведение и функционирование структурных единиц значимое действие оказывают горизонтальные, неадминистративные коммуникации.

Для проекта типично существование фиксированных целей, исключительных ресурсов, завышенная степень неточности большей частью параметров, высокая допустимость возникновения непредсказуемых ситуаций, присутствие указанных временных ограничений начала и конца проекта. Воплощение проекта в жизнь требует точной инструкции следования плана действий лидеров организации в процессе выполнения ими заданий. [6]

Помимо этого, методы конструирования организационных структур управления проектами, сформулировал которые И. И. Мазур, - аналогия организационной структуры системе взаимоотношений коллег проекта, содержанию проекта, соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения - разрешают нам рассуждать о функционально-ориентированному подходу к построению организационных структур, который не подходит специфике проектного управления.

В наше время процессно-ориентированный подход к построению организационных структур приобрел массовое распространение. В существе заложено понятие процесса.

Процесс — это объединенный комплект циклических действий, превращающих первоначальные данные и сырье в конечный продукт, в лад с изначально устоявшимися нормами. Переход от вертикального построения организационной структуры к горизонтальному является первостепенной важностью в понимании процессного подхода. Основателями процессного подхода являются авторы пионерской работы «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» - М. Хамера и Дж. Чампи. В текущей работе заперво были указаны недостатки управления

---

организацией на основе функционального подхода, а также продемонстрировано, что в XXI в. компании с функциональной структурой описывают особенности «негибкость, отсутствие ориентации на клиента и увлечение самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический застой, недостаток инноваций и высокие накладные расходы». Преобразившиеся требования дела диктуют фирмам иной подход к управлению.

Основываясь на том, что проектная деятельность организации представляет собой интегрированный взаимосвязанный процесс, значит переход на процессное управление будет являться переходом на управление деятельностью, а это идет в противовес управлению структурами, которое характерно для функционального управления. [6] На ряду с этим, структуры должны служить для управления деятельностью. Функциональный подход должен безо всяких проблем извлекаться из процессного: дабы верно обозначить комплекты функций для управления, необходимо понимать процессы. Вследствие, идут главные плюсы процессного подхода, которые имеют процессы, ориентированные на конечный результат, и позволяют:

- резче отвечать на преобразования, потому что, если не видеть связующей нити между наборами функций, то менять их намного сложнее;
- ориентировать сотрудников на результат процессов (продукт, услугу); при функциональном подходе работа подразделений нацелена на угождение требований руководителя, а не клиента;
- эффективнее сокращать затраты, потому что работа с процессами позволяет избежать повторения и затрат, которые не нужны для достижения результата.

Рассмотрим некоторые результаты реализации процессно-ориентированного подхода.

1. Время выполнения процесса уменьшается, в то время как качество выполняемых работ за счет исключения операций передачи информации по иерархии управления повышаются. При функциональном подходе в среднем 20 % времени уделяется на реализацию операций, а 80 % - на передачу результатов. По существу, деятельность руководителей рассчитана на то, чтобы «склеить» функции в процессы, при этом портится передаваемая информация, изменяется качество результата.

2. Появляется возможность оценки эффективности операций (функций), которые выполняются в пределах процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом. При функциональном подходе итоги работы сотрудников оцениваются, в соответствии с субъективными представлениями руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с позиции добавления стоимости конечному результату процесса.

3. Создается консенсус результатов в рамках процессов. Функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что по итогу снижает эффективность процессов.

---



4. Падают накладные расходы, значит, и стоимость результатов процесса. При функциональном подходе расходы растут благодаря большому количеству операций, которые возникают как из-за необходимости частой передачи информации и промежуточных результатов между функциональными подразделениями, так и из-за значительно большего числа ненужных операций, обуславливаемых отсутствием понимания исполнителей своей роли в процессе.

5. Рождается возможность выстроить систему мотивирования персонала, которая может базироваться на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, в которых они участвуют. При функциональном подходе участие сотрудников в конечном результате отсутствует, потому что основным потребителем результатов их работ являются функциональные руководители.

Процессно-ориентированный подход к управлению допускает организовать деятельность подобным образом, чтобы она была гибкой, нацеленной на постоянное улучшение качества конечного продукта, снижение его стоимости и удовлетворение клиента.

### Список литературы

1. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
  2. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.
  3. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.
  4. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
  5. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
  6. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2014. - 960 с.
-