

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Фоминых М.М.

научный руководитель канд. техн. наук, профессор Масловский В. П.

Сибирский Федеральный Университет

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Современное управление проектом – это применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту, которые так или иначе, могут применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента.

Управлять проектами значит прикладывать знания, опыт, методы и средства к работам для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Актуальность применения методов управления проектами определяется тем, что традиционное функциональное управление не справляется с быстрыми и существенными изменениями в деятельности компаний. Вместе с тем, при внедрении проектного менеджмента в России следует учитывать опыт, традиции и особенности социально-экономических условий нашей страны и существующие специфические проблемы осуществления проектов.

Необходимо обратить внимание на то, что управление проектами является эффективным средством для управления любыми изменениями и позволяет руководителю добиваться целей проекта не только за счет организаторских способностей, но и с помощью определенного набора мероприятий и процедур, что требует профессиональной подготовки в области проектного управления. Важнейшим фактором успеха развития системы управления проектами в России является ее кадровое обеспечение. В настоящее время членами PMI (Ассоциации управления проектами) являются более 650 000 человек в более чем 185 странах мира. Московское отделение PMI, созданное в 1998 году, сегодня объединяет более 500 человек. Профессиональное сообщество насчитывает 240 000 профессионалов PMP (Project Management Professional), которые предоставляют услуги по управлению проектами в более чем 185 странах, из них более 300 специалистов работают в России.

К числу симптомов недостаточно высокого качества исполнения проектов современными российскими предприятиями можно отнести:

- несоблюдение сроков – задержки в исполнении работ, штрафы по контрактам;
- недостаточная финансовая дисциплина – фактические затраты превышают запланированный бюджет;
- низкое качество управления – излишняя вовлеченность менеджеров высшего звена в детали исполнения проекта;
- низкое качество управления ресурсами – слишком частые переключения с одного вида работ на другие (multi-tasking), дублирование усилий, избыточный уровень психологических нагрузок, недостаточная мотивация и неблагоприятный психологический климат в организации.

Необходимо открыто признать эти проблемы и разработать новые инструменты и методы адаптированные для проектного управления в России.

Для внедрения на предприятии эффективного проектного управления нужно проанализировать несколько факторов. Первым из них является готовность фирмы к подобным переменам, то есть потребность в проектном управлении должна быть сформирована на всех уровнях управления. Сотрудники и менеджмент должны отчетливо понимать, зачем это нужно. Иначе при непосредственном переходе к системе проектного управления могут возникнуть трудности и дополнительные препятствия со стороны персонала, что приведет к задержке и росту затрат.

Вторым важным фактором является нацеленность на изменения, то есть при возникновении трудностей и дополнительных проблем руководство, должно понимать, что любые изменения связаны с рядом препятствий, преодоление которых требует сил и некоторых ресурсов для получения в дальнейшем доходов.

Третьим фактором является понимание руководством, что переход должен осуществляться строго по этапам, получить сразу совершенную систему проектного управления невозможно.

Одной из моделей постепенного перехода организации на проектное управление, является модель ОРМЗ выпущенная в 2003 году американским Институтом Управления Проектами (Project Management Institute, PMI). ОРМЗ — Organizational Project Management Maturity Model — модель зрелости организационного управления проектами — международный стандарт по оценке зрелости управления проектами в организациях. Данный стандарт позволяет компании выявить проблемные области в процессах управления проектами и определить стратегию совершенствования своей деятельности. В соответствии с моделью ОРМЗ выделяют пять уровней зрелости проектного управления:

На первом уровне, когда отсутствуют формализованные, последовательные процессы исполнения проектов, офису управления проектами (ОУП) рекомендовано проводить обучение персонала компании и разрабатывать методологию управления проектами. На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующее ключевые факторы:

- Состав группы обучаемых и предметов обучения. Проблема: внедрение проектных методов приведет к значительному изменению состава персонала, многие из обучаемых могут покинуть компанию.

- Глубина проработки проектной документации (процессы, процедуры, шаблоны документов). Проблема: требование по заполнению проектной документации негативно воспринимается персоналом, а сокращение ее объема приводит к потере понимания вопросов проектной деятельности.

- Методологическая ответственность ОУП. Проблема: формализация методов управления проектами становится недостаточной при отсутствии регламентации технологий создания продукта проекта.

- Классификация проектов, что должно относиться к проектной и операционной деятельности. Проблема: нечеткое определение проекта в организации приводит к размытости области необходимого контроля со стороны ОУП.

На втором уровне, когда принят единый подход к исполнению проектов, рекомендуемые шаги ОУП включают администрирование информационной системы управления проектами, накопление и хранение информации о проектах. На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующие факторы успеха:

- Стратегическое планирование развития ОУП. Проблема: отсутствие утвержденной стратегии развития ОУП приводит к проблемам финансирования информационной системы управления проектами и персонала ОУП.

- Срок начала внедрения и состав модулей информационной системы управления проектами. Проблема: отсутствие информационной системы с правильной архитектурой не позволяет обеспечить ОУП достаточную поддержку проектной деятельности и наглядность ее успехов.

- Структура команды внедрения (внешний или внутренний персонал, заказчик проекта). Проблема: несбалансированная структура команды внедрения внутренними и внешними консультантами приводит к увеличению сроков внедрения или его прекращению.

- Организационная структура и внутренние процессы ОУП. Проблема: Отсутствие необходимого персонала и/или регламентированных внутренних процедур его работы приводит к невыполнению задач в срок.

- Библиотека проектов. Проблема: Нерегламентированная структура библиотеки проектов приводит к появлению «завала», что приводит к отказу от ее использования. Необходимость утверждения подписями основных проектных документов.

На третьем уровне, в компании существует последовательный, всесторонний подход к исполнению проектов, ОУП рекомендовано внедрение процессов управления портфелем проектов, управления ресурсами, стратегическое выравнивание проектов. На этом этапе руководителям необходимо обратить внимание на следующее:

- Утверждение целей создания ОУП и определение заказчика проектной деятельности в организации. Проблема: неясное понимание предназначения ОУП в организации (контрольный или сервисный орган) приводит к изоляции ОУП от подразделений компании.

- Состав полномочий ОУП и его уровень в организационной структуре компании. Проблема: функциональные руководители не заинтересованы в контроле их деятельности со стороны ОУП и активно противодействуют.

- «Состояние духа» персонала организации. Проблема: отрицательный опыт внедрения проектной деятельности, отсутствие регламентов премирования или невыплаты премий по закрытым проектам приводят к безразличию персонала проектных команд и, как следствие, невыполнению проектов в срок и с требуемым качеством.

- Разработка бизнес стратегии организации. Проблема: недостаточное участие ОУП в процессе разработки бизнес стратегии организации, нежелание взять на себя ответственность по организации разработки функциональных стратегий приводит к отказу руководства организации от портфельного управления.

- Бюджетирование проектной деятельности. Проблема: слабая регламентация процессов обоснования эффективности проектов, недостаточный уровень контроля бюджетов проектов, отсутствие регламентов взаимодействия ОУП с финансовой службой приводят к неопределенности состава портфеля проектов.

На четвертом уровне, когда управление портфелем проектов внедрено в процесс планирования бизнеса организации, ОУП целесообразно сконцентрироваться на разработке и совершенствовании корпоративных нормативов и стандартов. На этом этапе руководителям важно обратить внимание на следующие факторы:

- Политика взаимодействия ОУП с подразделениями организации. Проблема: неумение или нежелание работать в условиях конфликтов, неспособность организовать неформальные отношения с высшим руководством, неумение создать структуру корпоративного управления проектной деятельностью, недостаточная постоянная самореклама ОУП на различных уровнях управления приводит к смене его руководства.

- Сервисная модель оказания услуг корпоративным клиентам. Проблема: взаимодействие ОУП с подразделениями корпорации не достаточно эффективно, если система управления не основана на модели оказания услуг.

- Методическая поддержка процессов создания результатов корпоративных проектов. Проблема: инвестиции в управление проектами не эффективны, если не используются методологии создания продуктов, отсутствие или недостаточный контроль ОУП за методологиями создания продуктов приводит к недоверию к проектной деятельности со стороны руководства.

Для организаций, которые перешли на пятый уровень зрелости и сосредоточены на управлении проектами с подходом к непрерывному усовершенствованию методологии и технологии управления проектами, рекомендации, наверное, излишни.

Для эффективного осуществления такого внедрения проектного управления в компанию руководителю необходимо иметь уверенные знания, желание и способность практического применения по следующим направлениям:

1. Организация первого уровня зрелости:

- Стандарты и процедуры управления проектами (управление проектами, программами, портфелями).

2. Организация второго уровня зрелости:

- Корпоративная информационная система управления проектами (выбор, техническая архитектура, внедрение системы);

- Организация функционирования подразделения УП (разработка стратегии развития УП, организационная структура и функциональные обязанности, процессы, процедуры, ключевые показатели деятельности).

3. Организация третьего уровня зрелости:

- Оценка эффективности и бюджетирование проектов (определение типа инициативы и технологических возможностей, формирование бизнес метрик проекта и финансовых выгод, расчет затрат, оценка рисков);

- Формирование бизнес стратегии (видение, миссия, стратегия, процесс разработки стратегии, процесс реализации на основе проектной деятельности);

4. Организация четвертого уровня зрелости:

- Политика взаимодействия подразделения УП (конфликты и методы их решения, сервисная модель оказания услуг, организация Проектного Комитета).

Резюмируя вышеизложенное можно кратко охарактеризовать проблематику с внедрением управления проектами следующим образом: недостаточный профессионализм исполнителей и, что не менее важно, недооценка большинством российских управленцев роли управления проектами.

Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет форсировано перейти от спонтанного развития в «точках роста» к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу.

Однако, для того чтобы переход на проектное управление в компании завершился успехом, руководству компании прежде чем приступить к внедрению такой системы управления, важно осознать для чего оно нужно и быть готовым на начальных этапах понести серьезные затраты на специальное программное обеспечение, переподготовку, обучение персонала и другое. Только в случае неукоснительного соблюдения правил поэтапного внедрения и преодолению трудностей связанных с сопротивлением персонала описанных выше, внедрение проектного управления приведет компанию к совершенствованию ее деятельности.

Список использованных источников:

1. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ под ред. М.Л.Разу. – М.: КНОРУС, 2006.

2. Московское отделение PMI // [Электронный ресурс] - URL: <http://www.pmi.ru/about/code.php> (дата обращения 15.02. 2013)

3. Иванченко Д.И., Иванова Н.Н. Проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительного комплекса: статья - Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет, 2010.

4. Модель зрелости Гарольда Керцнера // [Электронный ресурс] - URL: <http://www.pmphelp.net/index.php?id=168> (дата обращения 28.02. 2013)

5. Микрюков Роман , РМР, руководитель Пермского филиала Московского отделения PMI. Оценка уровня зрелости проектного управления: презентация // [Электронный ресурс] - URL: <http://www.pmi.ru/presentations/2011%2012%2019%20Presentation%20Mikrukov%20Perm.pdf> (дата обращения 1.03. 2013)