

Мошкин Игорь Валерьевич
к.э.н., доцент,
факультет управления
Южный федеральный университет
исполнительный директор ООО «Профессиональные образовательные
технологии»
Ростов-на-Дону, Россия
imoshkin@profedutech.ru

Проблемы управления проектами и способы их решения

Значимость проектов для конкурентных преимуществ организации и национального роста постоянно увеличивается. Однако, несмотря на их важность, большинству проектов так и не суждено достигнуть своих заявленных целей. В ответ на этот вызов, ученые и практики исследуют способы повышения эффективности проектов. Это происходит путем анализа причин неудачи, определения критических факторов успеха, определения критериев успеха проекта, разрабатывая методологии и рамки управления проектами. В работе представлен взгляд на возникающие проблемы проектов и способы их решения.

Ключевые слова: планирование, проект, управление проектами, менеджмент, предпринимательство, устойчивое развитие, управление рисками, оценка эффективности

Igor V. Moshkin
PhD in Economics, Associate Professor,
Faculty of Management,
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
«Professional Educational Technologies», CEO
imoshkin@profedutech.ru

Challenges in Project Management and their Solutions

The significance of projects for competitive advantage of organizations and national growth is constantly increasing. However, despite their importance, most projects are never destined to achieve their stated objectives. In response to this challenge, scholars and practitioners are exploring ways to improve the effectiveness of the projects. This happens through the analysis of the reasons for the failure, identification of critical success factors, determination of the criteria for success of the project, development of methodologies and project management framework. This work presents an overview of issues emerging in projects and their possible solutions.

Keywords: planning, project, project management, management, entrepreneurship, sustainable development, risk management, effectiveness evaluation

В ходе развития цивилизации люди выполняли множество проектов. И это были не только какие-то мировые достижения, но и ведение частных работ. В процессе ведения работы было создано и опробовано большое количество методов.

Мало кто сомневается в том, что в настоящее время проекты являются основной областью работы для большинства организаций и представляют большой интерес для многих внутренних и внешних заинтересованных сторон. Это связано с тем, что проекты играют ключевую роль в реализации организационных преимуществ, таких как снижение операционных расходов, увеличение доходов, увеличение доли рынка и повышение качества продукции / услуг. Важной особенностью проектов является то, что они имеют уникальные целевые преимущества для достижения успеха. Следовательно, проекты можно рассматривать как одну из форм

инвестиций, в которой сегодня сделаны издержки, с целью реализации потока выгод в течение каких-то будущих временных рамок.

Часто от менеджеров можно услышать, что к неудачным проектам приводит плохое планирование или неудачный план реализации проекта. Именно поэтому многие управленцы придерживаются позиции того, что планирование неизбежно приведет к успешному завершению проекта. Но это не совсем так и не всегда приводит к ожидаемому результату. В чем же дело? Действительно, наличие плана имеет важное, если не решающее значение для успешной реализации проекта. Однако иногда такой подход к управлению не срабатывает, и мы попадаем в один из углов треугольника проектного менеджмента. Результат не достигнут по одному или сразу нескольким параметрам: по времени (нарушены сроки), по содержанию (нарушено качество), по стоимости (удорожание). Таким образом, ни руководитель проекта, ни заказчик, ни какая-либо иная заинтересованная сторона не получают удовлетворительного результата. Ожидания не оправдались. Планирование — это слагаемое успеха, но еще не сам успех. Сосредоточившись исключительно на планировании, мы часто не смотрим на остальную часть уравнения успеха и можем упустить что-то важное, выходящее за контекст разработанного плана.

Термин «проект» берет свое начало в латинском языке и происходит от слова «projectus». Это буквально означает "брошенный вперед", что дает возможность говорить о том, что он направлен на развитие и предполагает перспективное развертывание. Каждый проект объединяет в себе несколько основных признаков:

- наличие цели и направленность на решение конкретных задач, определяемых конечным результатом;
- уникальность ожидаемого продукта или услуги;

- ограниченность ресурсов и временных рамок, имеет начало и конец;
- наличие значительного количества взаимосвязанных действий, которые необходимо постоянно координировать между собой.

В стандартах Института управления проектами США (PM BoK, PMI) дается следующее определение проекта – это временное усилие (или действие), предпринятое для создания уникального продукта (или услуги).

Если же попытаться кратко сформулировать определение этого термина, то, можно заметить, что существует несколько различных толкований понятия у разных исследований, однако все они не противоречат друг другу в основных понятиях. Проект – это некое временное предприятие, разрабатываемое для достижения четко определенных целей, создания уникального продукта (или услуги) в рамках реализации конкретной бизнес-идеи. Он является не цикличной однократной деятельностью и заканчивается после достижения поставленной задачи.

Соответственно, понятие управление проектами включает в себя менеджерскую деятельность, использующую основы профессиональных знаний, средств, технологий, методов и навыков для достижения требований, которые предъявляются к начинанию со стороны его участников. При этом в процессе реализации устанавливаются и достигаются конкретные цели, достигается баланс между имеющимися ресурсами (время, материалы, деньги, человеческий ресурс, пространство, энергия), рисками и качеством.

На практике, вместо того, чтобы ориентироваться на выгоду, управление проектами часто воспринимается как упражнение по выпуску продукции, которое заканчивается внедрением уникального продукта или услуги. Практика управления проектами помогает определить, что же отличает лучших исполнителей проектов, получивших ожидаемый результат, от всех остальных

1. Устойчивость плана

Устойчивый план — это только первый шаг к успешной реализации проекта. Еще раз отметим, что никакое расписание не является совершенным. Неопределенность в проекте — это то, что делает проект проектом, а не конвейерной линией. Эта неопределенность вызывает изменения. Однако это не означает, что наш план должен меняться каждый раз, когда изменились условия и тем более каждый день или неделю. Хорошо написанный устойчивый план уже учитывает неопределенность среды на уровне контура управления менеджера проекта.

Если же план подвержен постоянным корректировкам и часто меняется, нужно обратить внимание на методологию планирования. Управление неопределенностью не означает более детальное планирование. Это означает предоставление возможности сделать такой план, который был бы удобным и отвечал требованиям проекта и запросам заинтересованных сторон.

Попробуйте вместо того, чтобы менять планы, изменить поведение. Не отвечайте изменением плана первым же изменениям условий. Пусть команда следует разработанному графику, а не график перестраивается под команду. Ключ к устойчивому плану - это интеллектуальное исполнение, создание и поддержание культуры, в которой продвижение к цели важнее, чем детали плана, который был разработан несколько месяцев назад.

2. Культура завершения

Очень много сил уходит на достижения результата. Однако пока ведется работа и высока погруженность каждого члена команды в процесс, - последний этап кажется недостижимым. Команда может испытывать чувство, будто идет движение по дороге, крутятся все «шестеренки», но приехать к финишу никак не получается.

Чтобы создать культуру завершения, необходимо разработать процессы успешного выполнения, создать соответствующую систему управления для мотивации и контроля, которая способствовала бы достижению требуемого результата.

Что же нужно для успешного завершения проекта?

Сотрудничество при решении проблем

Немногие руководители проектов имеют структурированную систему управления. Всем известно, что реализация плана требует ряд собраний и совещаний участников. А это затраты времени и сил. Но не все отдают себе отчет, что происходящее в рамках совещаний, редко когда структурируется и подвергается анализу. Поэтому совещания часто превращаются в формальные отчеты или оправдания. Сотрудничество предполагает выработку общего видения направления реализации проекта и четкого понимания возможных препятствий, стоящих на пути. Только тогда команда может активно взаимодействовать с критическими элементами и ресурсами для их устранения. Визуализация проекта является одним из самых простых, но при этом действенных способов показать команде: где она находятся, куда нужно идти, и какие препятствия ждут на пути. Это позволяет двигаться вперед, вместо того, чтобы «жить прошлым».

Управление рисками

Знаете ли вы критически важные KPI? Когда один участник выигрывает, выигрывает ли весь проект? Ответ на эти вопросы подталкивает к идее о том, что наличие правильных измерений означает, что вы знаете свои критические процессы и выровняли индивидуальную производительность каждого члена команды в соответствии с целями проекта.

Члены команды тратят много времени на «тушение пожаров» и решение проблем? Работает принцип «реагировать, а не смотреть вперед»? У

вас есть формальный процесс исполнительного руководства, который дает четкое представление о проекте? Панель мониторинга самых важных рисков и действий (реакций)? Без системы управления рисками не может быть эффективной реализации проекта. Это классические признаки нарушения процесса управления рисками. Команда должна систематически определять и разрешать риски. Управление рисками это не только прерогатива для руководителя проекта. Вся команда должна определять риски, искать решения в течение всего времени реализации проекта.

Список источников и литературы

1. Артто, К.; Мартинсуо, М; Дитрих, П. и др. 2008. Стратегия проекта: типы стратегий и их содержание в инновационных проектах./ Международный журнал по управлению проектами в бизнесе: 49-70.
2. Володин Р.С., Мошкин И.В., Хубулова В.В. Инициативы экологической ответственности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2015.№ 3 (32). С. 154-162.
3. Дизайн проекта // Мошкин И.В., Таточенко Т.В. Учебно-методическое пособие / Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, 2012.
4. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учеб. пособие для вузов / М.А. Чернышев, И.Ю. Солдатова, Е.М. Бортник; ред. М.А. Чернышев. - Ростов н/Д: Феникс, 2014.
5. Современные методы управления / Боева К.Ю., Володин Р.С., Григан А.М., Журавель В.Ф., Кугушева Т.В., Мошкин И.В., Парахина В.Н., Темирканова А.В., Чалова А.И., Чернышев М.А.; ред. Т.Ю. Анопченко, Москва, 2016.
6. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK), Project Management Institute, USA, 2008-2017.

7. Гэддиз, П. 1959. Руководитель проекта / Гарвардский бизнес-обзор 32 (май-июнь): 89-97.
8. Институт управления проектами. 2008. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). изд. Newtown Square, PA: Институт управления проектами.
9. Коскела, К; Хоулл, Г. 2002. Основополагающая теория управления проектами устарела. Труды исследовательской конференции PMI: Сиэтл, 14-17 июля: 293-302.
10. Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMBoK® 4-е изд. Newtown Square. USA: Project Management Institute, 2010.

References

1. Artto, K.; Martinsuo, M; Ditrikh, P. i dr. 2008. Strategiya proekta: tipy strategiy i ikh sodержanie v innovatsionnykh proektakh. Mezhdunarodnyy zhurnal po upravleniyu proektami v biznese: Pp. 49-70.
2. Volodin R.S., Moshkin I.V., Khubulova V.V. Initsiativy ekologicheskoy otvetstvennosti. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya. 2015. № 3 (32). Pp. 154-162.
3. Dizayn proekta. Moshkin I.V., Tatochenko T.V. Uchebno-metodicheskoe posobie. Yuzhnyy federal'nyy universitet. Rostov-na-Donu, 2012.
4. Strategicheskiy menedzhment. Osnovy strategicheskogo upravleniya: ucheb. posobie dlya vuzov. M.A. Chernyshev, I.Yu. Soldatova, E.M. Bortnik; red. M.A. Chernyshev. Rostov n/D: Feniks, 2014.
5. Sovremennye metody upravleniya. Boeva K.Yu., Volodin R.S., Grigan A.M., Zhuravel' V.F., Kugusheva T.V., Moshkin I.V., Parakhina V.N., Temirkanova A.V., Chalova A.I., Chernyshev M.A.; red. T.Yu. Anopchenko, Moskva, 2016.

6. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Project Management Institute, USA, 2008-2017.
7. Geddis, P. 1959. Rukovoditel' proekta. Garvardskiy biznes-obzor 32 (may-iyun'). Pp. 89-97.
8. Institut upravleniya proektami. 2008. Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK). izd. Newtown Square, PA: Institut upravleniya proektami.
9. Koskela, K; Khoull, G. 2002. Osnovopolagayushchaya teoriya upravleniya proektami ustarela. Trudy issledovatel'skoy konferentsii PMI: Sietl, 14-17 iyulya. Pp. 293-302.
10. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMBOK® 4-e izd. Newtown Square. USA: Project Management Institute, 2010.

Выходные данные статьи:

МОШКИН, Игорь Валерьевич. Проблемы управления проектами и способы их решения. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], n. 1, апр. 2018. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/123>>. Дата доступа