

УДК 330.8

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Литвиненко Александр Николаевич

Санкт-Петербургский университет МВД России, профессор кафедры экономической безопасности и управления социально-экономическими процессами, д.э.н., профессор, e-mail: Lanfk@mail.ru

Султыгова Милана Беслановна

Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, преподаватель кафедры финансов и учета, e-mail: Soultygova@mail.ru

В статье рассматриваются теоретические подходы к управлению организацией. Авторами рассматриваются основные проблемы, возникающие перед организацией при переходе к проектной системе, и определены факторы успешного осуществления проекта

Ключевые слова: теоретические подходы; управление организацией; проектный подход; проект; процедура; проблемы внедрения; проблемы реализации

THE ISSUES OF THE IMPLEMENTATION AND REALIZATION PROJECT-BASED MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Litvinenko Alexander N.

St.-Petersburg University of RF MIA, Professor of Department of Economic Security and Management of Socio-Economic Processes, Doctor of Economics, e-mail: Lanfk@mail.ru

Sulytsova Milana B.

St.-Petersburg University for Foreign Economic Relations, Economics and Law, Lecturer of Department of Financial Management and Accounting, e-mail: Soultygova@mail.ru

The article deals with theoretical approaches to the management of the organization. The author examines the main problems the organization is facing in the transition to a project-based management system. Factors of successful project implementation are also considered

Keywords: theoretical approaches; management of the organization; project-based approach; project; procedure; implementation challenge; problems of realization

Для цитирования: Литвиненко А.Н., Султыгова М.Б. Проблемы внедрения и реализации проектного управления в организации // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2017. № 4 (64). С. 59–62.

Происходящие в современной экономике качественные изменения в значительной степени обуславливают стратегические направления развития организаций. В бизнес-структурах происходит переосмысление традиционных идей о формировании организационной структуры компании, ее управленческой компетенции и технических аспектов финансово-хозяйственной деятельности. На сегодняшний день намечаются тенденции перехода от таких традиционных теоретических подходов к управлению организацией как ситуационный, структурный и функциональный [1, 2, 3] к относительно новым подходам – процессному и проектному.

Необходимость эволюции существовавших подходов обусловлена недостатками, выявленными

в результате анализа процессов финансово-хозяйственной деятельности организаций (табл. 1).

Процессный подход, по мнению авторов, является естественной эволюцией функционального. Данный процесс можно рассматривать как режим функционирования, отражающий изменения состояний системы. Современные компании используют в основном функциональный и процессный подходы в управлении. Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно: функции и процессы не могут существовать в отрыве друг от друга. Результат функционального и процессного подходов – одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействия в рамках структуры (процессов) [4, с. 4].

Таблица 1

Недостатки традиционных подходов к управлению организацией

Подходы к управлению организацией	Основа построения организационной структуры	Недостатки в управлении организацией
Ситуационный	Адаптация к окружающей среде	Несогласованность между подразделениями
Структурный	Иерархическая основа	Забюрократизованность, неэффективность методов, низкая мотивация
Функциональный	Принцип функциональных областей	Отсутствие заинтересованности в конечном продукте

К достоинствам процессного подхода следует отнести самостоятельность как сотрудников, так и подразделений в принятии управленческих решений, концентрированность на работе, четкое распределение ответственности, минимальный контроль и администрирование. В то же время и данный подход не лишен недостатков. Так, жесткие даты окончания задач, характерные для любых повторяющихся процессов, требуют соответствующих резервов времени, что, в конечном итоге, приводит к недостаточно эффективному использованию ресурсов. При этом риски запаздывания выполнения задач сохраняются. К тому же, обозначенные факторы показывают наличие внутренних резервов роста в организации, так и не использованные при действии данной системы.

Анализируя внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности организации, следует отметить, что применение процессного подхода не позволяет получить конкурентное преимущество на длительный период ввиду наличия возможности у конкурентов применить аналогичные процедуры. Поэтому конкурентное преимущество дают лишь трудно реплицируемые конкурентами бизнес-процессы и комплементарные активы [5].

В условиях инновационной экономики эффективность процессного подхода, в сравнении с другими, укрепила его позиции в операционном менеджменте, однако в качестве инструмента реализации стратегии и стратегических изменений в компании бизнес-структуры предпочитают применять проектный подход.

Проектный подход как целенаправленный метод формирования будущих систем является своеобразным продолжением процессного подхода, но имеет ряд существенных отличий. В основе построения проектной структуры лежит проект как основная производственная, инновационная и конкурирующая бизнес-единица [3].

Очевидно, что руководству организации необходимо четко предвидеть результаты работы

бизнеса. При определении целесообразности внедрения проектного управления необходимо сравнить его с традиционными методами управления (табл. 2).

Применение профессиональных методов управления проектами позволяет повысить эффективность работы и добиться необходимых результатов с наименьшими затратами. Проектная система управления ориентирована на прирост стоимости бизнеса за счет высокой культуры планирования и рационального использования материальных ресурсов и времени. В то же время внедрение проектного подхода сопряжено с определенными проблемами организационного и технического характера.

Первая, самая неочевидная, и зачастую неосознаваемая проблема заключается в трактовке категории «проект». Неверное понимание сущности проектной структуры может привести к полному организационному и управленческому хаосу. На сегодняшний день, в зависимости от условий функционирования, отраслевой принадлежности, конъюнктуры рынка и других факторов, в различных организациях под определением «проект» могут пониматься различные инициативы.

В то же время, несмотря на имеющиеся различия в толковании сущности проекта, можно выделить общие черты, которые и позволяют идентифицировать его как деятельность, направленную на получение определенного результата в обозримой перспективе, которая имеет фиксированные срок исполнения и бюджет.

Таким образом, руководству организации перед тем, как принять решение о переходе к проектному управлению, стоит соотнести свою бизнес-идею, возможности самого предприятия с основными признаками проекта. Переход на проектные «рельсы» ради самого перехода не позволит получить ожидаемые преимущества, и не избавит от сложностей и издержек внедрения и реализации данного подхода.

Вторая проблема – это готовность к переходу на проектную систему. Международным институтом

Таблица 2

Сравнение традиционных методов и проектного управления

Параметры	Традиционные подходы	Проектный подход
Методы управления	Бюрократический, административно-командный	Современные рыночные отношения
Методы планирования работ и расходов	Устаревшие, неэффективное использование материальных и людских ресурсов	Детальное планирование, оптимизация всех расходов и ресурсов
Мотивация на конечный результат	Нет	Аргументированная
Сроки выполнения работ	Затянутые сроки выполнения работ	Кратчайшие сроки
Подход к подбору специалистов	Ведомственный	Конкурсная основа
Заинтересованность в высоком качестве	Нет	Ориентация на высокое качество
Соотношение временных затрат и качества работ	Сверхнормативное задействование сотрудников, снижение качества	Минимально необходимые временные затраты для высокого качества
Затраты на работы	Не соответствуют их реальному объему	За выполненный объем работ

проектного менеджмента разработана специальная методика определения готовности компании к внедрению проектного управления. К проектной системе необходимо переходить постепенно, так как это совершенно иная культура и психология работы, требующая высокого уровня менеджмента [6].

Внедрение проектного менеджмента в организации с линейной структурой управления сопровождается трансформацией в матричную структуру. В этом случае каждый сотрудник одновременно подчиняется и руководителю структурного подразделения и руководителю проекта, что требует четкого определения приоритета в постановке задач, в рациональном распределении ресурсов, детальном планировании времени и согласованности действий всех руководителей различного уровня. На практике выделяют следующие ключевые этапы перехода на проектную систему:

1. Создание единой процедуры ведения проектов, описанной в соответствующем регламенте.
2. Реорганизация компании.
3. Определение четких полномочий сотрудников и подразделений в рамках проектов.
4. Координация проектов.
5. Разработка и внедрение информационной системы в качестве инструмента календарного планирования и контроля работ по проекту [7]. Таким образом, чтобы перейти на полноценное проектное управление организация должна достичь определенного уровня зрелости.

Третья преграда на пути к проектной системе – стоимость постановки проектного управления. Полный переход к проектной системе управления требует значительных финансовых ресурсов и определенного времени. Стоимость внедрения системы проектного менеджмента зависит в большей степени от масштаба компании и стоимости информационной системы, которая будет поддерживать управление проектами. Существуют следующие основные стратегии оптимизации стоимости внедрения проектного управления:

1. Разработка внутренних методик с участием компетентных сотрудников, участвующих в проектах, и с привлечением специалистов консалтинговых компаний. Данный способ перехода к проектному управлению занимает больше времени, но дешевле.
2. Использование стартового консалтинга в ключевых подразделениях организации в целях обеспечения первоначальной работы по внедрению системы проектного управления. Данный способ относительно быстрореализуемый, но он и требует больших финансовых вложений.

Очевидно, что затраты на внедрение проектного управления не должны превышать ожидаемых выгод от его использования.

Еще одной проблемой проектного управления является контроль расходов на конкретный проект. Для успешного решения этой проблемы, в первую

очередь, необходимо обратить внимание на методы планирования и уровень контроля. Планирование материальных затрат на осуществление проекта должно быть пропорционально затратам рабочего времени на реализацию проекта и, безусловно, должно согласовываться с руководством. Контроль за расходами следует осуществлять с учетом их соответствия запланированному уровню, на основе распределения временных затрат персонала и расходов на заработную плату.

Построение проектно ориентированных компаний достигается, прежде всего, за счет выстраивания матричных организационных структур, что, несомненно, требует особых систем бюджетирования и учета [4, с. 9].

Следующей организационной проблемой при переходе на проектное управление выступает вопрос сочетания процессной и проектной деятельности. Внедрение проектного управления предполагает реорганизацию и изменения в организационной структуре предприятия. При функциональном или процессном подходе руководитель отвечает за решение конкретных задач, формирование бизнес-процессов и контроль персонала. При внедрении проектного подхода контроль стадий процессов и их границ переходит от функциональных руководителей к руководителям проектов. Таким образом, для обеспечения устойчивости и повышения эффективности деятельности организации необходимо определить правила сосуществования процессной и проектной деятельности.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы при переходе организации на проектное управление с каждым годом можно наблюдать появление все большего количества новых бизнес-проектов. Однако при всех преимуществах, которые может дать данный метод управления, с учетом его грамотного применения, одно лишь его внедрение еще не гарантирует успех.

Таким образом, для успешной реализации проекта должны учитываться два существенных фактора:

1. Техническая сторона проектного управления, то есть планирование и оценка затрат, управление и контроль за исполнением проекта, управление рисками, управление качеством, проектная документация и оценка результатов.
2. Управленческая компетентность руководителя проекта, которая определяется единением проектной команды, уровнем коммуникаций, системой мотивации и нацеленностью на результат [8]. Именно умение сформировать команду, нацеленную на получение необходимого «продукта» как результата деятельности проекта в условиях ограниченных материальных и временных ресурсов, привить ей психологию успеха, зачастую, является ключевым фактором, позволяющим нивелировать отдельные, неизбежно возникающие технические шероховатости, обусловленные уникальностью проекта.

Библиографический список:

3. Батьковский А.М. Прогнозирование и моделирование инновационного развития экономических систем. М.: ОнтоПринт, 2011. 202 с.
4. Друкер Питер. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008. 224 с.
5. Хрусталёв Е.Ю., Хрусталёв О.Е. Модельное обоснование инновационного развития наукоемкого сектора российской экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 9. С. 2–13.
6. Матюшок С.В., Фомина А.В., Хрусталёв Е.Ю. Проектный подход как метод повышения экономической эффективности наукоемких промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 34. С. 2–16.
7. Баранская А.Н. Две стороны одной медали. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики // Креативная экономика. 2010. № 12. С. 130–135.
8. Матюшок С.В. Роль проектного подхода в повышении экономической эффективности промышленных компаний: Автореф. дис. ... к.э.н. М.: РУДН, 2013. 22 с.
9. Нетесова А. Проектное управление в компании: плюсы и минусы. (По материалам «круглого стола», проведенного редакцией журнала «Финансовый директор»). URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_2393.
10. Ферару Г.С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления // Современные технологии управления. 2014. № 11 (47).