

УДК 323.17 (045) (479.224)

Николаев Александр Александрович

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва¹

Доцент кафедры «Прикладная социология»
Кандидат философских наук
E-Mail: alexnikolson@mail.ru

Дунаева Анастасия Игоревна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва

Студентка факультета «Государственное и муниципальное управление»
E-Mail: nastia007.07@mail.ru

Удачин Никита Олегович

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва

Студент факультета «Государственное и муниципальное управление»
E-Mail: uda4in.nick@yandex.ru

Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации

Аннотация. Тема возможности применения проектного управления в российской практике за последние десять лет приобрела наибольшую популярность среди не только руководителей организаций, ученых-экономистов, но и социологов и психологов. Причинами этому послужило, с одной стороны, подтвержденная на практике эффективность использования средств и технологий проектного управления: грамотный проджект менеджмент, основанный на современных информационных технологиях и моделях управления способен сократить на 15-20% непроизводственные потери и сэкономить от 15 до 30% затрачиваемого времени. С другой стороны, среди ученых-исследователей в сфере современного управления все чаще бытует мнение о возрастании роли «человеческого фактора» в обеспечении эффективности протекающих процессов в организации. В данной статье авторами были рассмотрены проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику, а также проанализированы возможные социологические барьеры, связанные в реализацией практики проектного управления. В своем исследовании авторы делают акцент на процессе образовании проектной команды, также подробно анализируют роль и полномочия руководителя, необходимые для более эффективного достижения целей проекта. В заключении приведены рекомендации и предложения по совершенствованию процессов внедрения и использования методов и технологий проектного управления.

Ключевые слова: проектное управление; проджект менеджмент; социология управления; управление проектами; командообразование; проектное управление в России; проблемы проектного управления; перспективы управления проектами; технология проектного управления; методы управления проектами.

Идентификационный номер статьи в журнале 98EVN314

¹ 140032, Московская область, Люберецкий район, п. Малаховка, ул. Комсомольская, дом 1, кв. 80

Проджект менеджмент в экономически развитых зарубежных странах в настоящее время является особым, самостоятельным видом профессиональной управленческой деятельности. В настоящее время не существует такой крупной компании, которая будучи известной во всем мире, осуществляла свою деятельность без использования технологий проектного управления.

На данный момент времени весь мир постепенно отказывается от реализации отдельных проектов и движется к формированию проектно-ориентированных организаций, к формированию проектно-ориентированного общества. В Российской Федерации все чаще применяются методы проектного управления, которые так распространены за рубежом. При этом следует отметить, что каждая страна при внедрении данных методов сталкивается со своими специфическими социальными барьерами. Это обусловлено, в первую очередь, культурными, историческими различиями. Россия в данном случае не явилась исключением. На данном этапе существует множество проблем, с которыми сталкиваются управляющие в российских компаниях. Ключевую роль а понимании, а значит и преодолении этих проблем призвана играть социологическая наука. Необходимо отметить тот факт, что под социологической составляющей управления проектами следует понимать подробное изучение процессов и алгоритмов, внедрение которых зависит от наличия достаточного количества необходимых ресурсов, а под социологической изучение мнения сотрудников, их межличностных отношений и т.д. При этом влияние социологической составляющей на успешность реализации проектов не всегда можно оценить однозначно ввиду имеющихся культурных и национальных традиций.

В отличие от экономического подхода, социологический дает возможность выявить степень влияния на управленческую деятельность следующих факторов: стереотипы управления, сложившиеся в организации; личное отношение сотрудников к реализуемым в организации проектам; особенности представления сотрудников о командной работе; степень сплоченности коллектива и т.д. На современном этапе социально-экономического развития Российской Федерации, когда после адаптации российских предприятий к рыночной экономике появляются проблемы, связанные с внедрением новых технологий и методов эффективного управления, возникает необходимость в социологическом изучении процесса управления проектами и возможности его применения в российской практике.

По мнению авторов, социологическая составляющая в процессе управления проектами состоит из проектной команды с окружающими ее структурами – существующей организацией, в пределах которой осуществляется реализация проекта, процессов по взаимодействию членов этой команды между собой, а также внешних контрагентов. Социологические аспекты проджект менеджмента, а также проблемы, возникающие в ходе управленческой деятельности по реализации данных проектов, могут быть рассмотрены и проанализированы на основе следующего комплекса факторов: осведомленность руководителей организаций о методах и технологиях проджект менеджмента и готовность к их внедрению в свою хозяйственную практику; формирование команд в организации, как особых малых групп и мотивация персонала организации и его руководителей к использованию в своей деятельности технологий по управлению изменениями.

Перед принятием руководителем решения о начале работы над каким-либо проектом ему необходимо проанализировать, как работа над данным проектом будет состыковываться с основной деятельностью организации, при этом важно проследить, чтобы новый проект органично вписывался в существующую организационную структуру предприятия, иначе цели проекта достигнуть не удастся и основной деятельности предприятия также будет нанесен ущерб в виде потраченного времени, материальных и трудовых ресурсов. Во избежании такой ситуации необходимо определить степень участия каждого из членов

проектной команды, их мотивацию, а также отношение остальных работников предприятия к реализуемому проекту.

В российской практике управления предприятием понятие «команда» в целях описания управленческой ситуации использовали 41% управляющих. В практике российских предприятий в настоящее время можно выделить три основных подхода к описанию командной работы:

- 1) команда – это исключительно группа управляющих высшего звена, которые осуществляют управление всем предприятием;
- 2) под командой понимается весь коллектив предприятия, независимо от его численности;
- 3) команда отождествляется с группой сотрудников внутри предприятия, которая сформирована с целью выполнения отдельного локального проекта.

Только последнее определение команды наиболее близко к классическому подходу в понимании проджект менеджмента, однако оно не совпадает с данным подходом по уровню качества формализации деятельности. Для процесса командообразования в российских предприятиях характерен ряд черт, а именно: при процессе принятия на должность специалиста, ключевую роль сыграют такие факторы, как доверие и личное знакомства лица, принимающего решение о принятии на должность специалиста, а также наличие у кандидата различных сертификатов, дипломов об окончании образовательных программ, тренингов и т.д. В настоящее время к основным принципам командообразования в российских предприятиях можно отнести следующие:

- Формирование команды и подбор специалистов осуществляется по принципу доверия и личного знакомства;
- Отбор на собеседование специалистов, имеющих достаточное количество дипломов и сертификатов, которые, к сожалению, не свидетельствуют о наличии у данного претендента необходимых практических навыков.

Необходимо отметить, что в настоящее время фактор личного знакомства играет важную, но не решающую роль в решении о зачислении кандидата в штат. Что касается проблем, связанных с приемом на работу специалистов на основании предоставленных ими резюме, то данные проблемы наиболее характерны для крупных городов, где существует большое количество быстро развивающихся организаций, и, как следствие, с большим спросом на трудовые ресурсы. Наличие перечня высоких позиций, занимаемых в организации, не является фактором, обеспечивающим высокую управленческую квалификацию. При формировании команды необходимо обратить внимание на тот факт, что сам процесс формирования должен быть, с одной стороны, авторитарным с целью избежания уклонений участников команды от работы в проекте, а с другой – учитывать навыки и психологические характеристики этих участников при определении ролей в команде проекта. Также важным является вопрос о мотивации участников проекта, особенно в тот период времени, когда деятельность этого сотрудника по выполнению проекта протекает параллельно с его основной деятельностью на предприятии: с одной стороны, необходимо мотивировать сотрудника на эффективное достижение цели проекта, с другой – необходимо обеспечить эффективное выполнения своих основных функций, которые не должны нарушаться и прекращаться в период работы сотрудника над проектом.

Следующим этапом в управлении проектами является выбор руководителя проекта. Необходимо обеспечить проект таким руководителем, который обладал бы не только теоретическими и практическими знаниями в области проджект менеджмента, но и сочетал в

себе качества лидера. При этом необходимо учитывать тот факт, что лидерство может быть рассмотрено с двух позиций: как ведение коллектива за собой и как наставничество. При управлении проектами данные качества эффективнее всего сочетать в пропорции 20 к 80% соответственно. Конечно, такое деление является весьма условным и при необходимости руководитель проекта может вести за собой коллектив, но в основное время он должен выступать в роли наставника – создавать предпосылки для самостоятельного выполнения своих обязанностей участниками команды. Важно понимать, что только руководитель отвечает за эффективность достижения целей проекта, в этой связи, до начала работы над проектом руководителю необходимо обеспечить максимально четким и детальным перечнем функциональных обязанностей и полномочий причем не только по отношению к участникам реализуемого проекта, но и в рамках всей организации в целях устранения возможных конфликтов, связанных с сочетанием его проектной и основной деятельности.

При взаимодействии с внешними структурами необходимо определить, в каких случаях это взаимодействие будет осуществлено участниками проекта, а в каких - прочими сотрудниками организации, поскольку решение некоторых задач может потребовать их вовлечения, в частности линейных руководителей организации. Таким образом, опять становится актуальным вопрос о наделении полномочий руководителя проекта.

Соотнесение деятельности российских менеджеров с методами проектного управления позволило выявить пять типов стратегий управления предприятиями, которые получили следующие условные названия: традиционное проектное управление; стратегические проекты; тактические проекты; клиентские и сетевые. Традиционными проектами в России являются виды деятельности, опирающиеся на комплекты проектно-сметной документации при создании зданий, сооружений, технических устройств. Все формальные признаки проекта в этом виде управления присутствуют, но содержание, сроки исполнения и критерии качества устанавливаются только клиентом. Стратегический подход используется при проведении кардинальных изменений. Деятельность реализуется с использованием элементов проектного управления, но в настоящее время не существует общепризнанных стандартов управленческих процессов, качество реализации проекта определяется субъективно руководителями предприятий. Тактические проекты используются для внедрения новой продукции, расширение ассортимента и техническое перевооружение. Клиентские проекты возникают в условиях, когда работа практически с каждым клиентом оформлена как проект. Сетевые проекты реализуются в тиражировании организационной и управленческой структур при построении розничных или представительских сетей. Данный тип управления наиболее близок к классическому project management.

Основными проблемами применения методов управления проектами в практике российских менеджеров являются:

- нечеткое распределение функциональных обязанностей в том числе и по причине бурного развития (роста) предприятия,
- недостаточная теоретическая подготовка управляющего персонала,
- отсутствие формализации процессов проектного управления.

К основным причинам недостаточно эффективного применения на наш взгляд, следует отнести отсутствие системности и последовательности в процессах внедрения методов управления, в частности инструментов управления проектами. Основными направлениями преодоления социально-психологических барьеров развития проектного менеджмента в России являются осознание руководством необходимости изменений; изменение структуры и методов управления; выявление и попытка устранения не симптомов, а причин проблем;

формализация и переведение на научные основы использование проектного управления; делегирование самостоятельности и ответственности руководителям проектов, а также внедрение системы непрерывного профессионального образования сотрудников фирм. Несмотря на то, что сегодня проектное управление пока слабо распространено среди российских предприятий, за ним будущее. Проектное управление представляет собой характерную черту лидерского положения предприятия на рынке. К лидерам рынка себя отнесли 62% менеджеров, активно использующих проектное управление.

Анализ специфики распространения управленческих технологий в России показывает, что одним из основных барьеров выступает неэффективная управленческая структура, выстроенная на сверхконцентрации ресурсов в руках руководителей, и отсутствие понимания специфики командной работы. Наиболее проблемно внедрение проектного управления протекает на предприятиях, в той или иной форме существовавших до 1990 года и имеющих сложившуюся устойчивую систему стереотипов, накладывающих отпечаток на управленческую деятельность.

В заключении необходимо отметить, что проведенное исследование дает возможность разработки ряда рекомендаций и предложений, которые способствуют росту эффективности использования и внедрения методов и технологий проектного управления в российских предприятиях. При использовании и внедрении методов и технологий управления проектами управляющие должны:

- Освоить теоретическую базу в области управления проектами;
- Четко разграничить процессы, которые будут отнесены к проектам и процессы, к которым можно будет применить отдельные элементы менеджмента;
- Сопоставить масштабы деятельности своей организации с используемыми и внедряемыми инструментами управления проектами;
- Формализовать процесс реализации проектов через разработку и принятие внутренних нормативных документов, которые определили бы весь процесс реализации проекта от решения о его начале и до его завершения, а также принципы формирования команды проекта и полномочия его руководителя.

Реализация вышеперечисленных мер позволит более эффективно пройти этап по внедрению методов и технологий управления проектами, значительно снизить возможный круг проблем, а также предотвратить возникновение социального напряжения внутри рабочего коллектива, как проектной команды, так и всей организации в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН, 2003. - 84 с.
2. Бурьлова Л.Г., Баяндина Е.С. Процессный и проектный подходы к управлению компанией как идеология ведения бизнеса // В сборнике: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА Сборник научных статей. Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный университет». Пермь, 2010. С. 12-17.
3. Коньшунова А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 32. С. 171-178.
4. Лебедев Н.А. Управление персоналом фирмы: монография / Н.А. Лебедев, Ю.В.Ю Рагулина. – Москва: Институт экономики РАН, 2012. – 175 с.
5. Мисютин А.Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма в управлении компанией // Регионоведение. 2008. № 3. С. 78-84.
6. Михеев В.Н. Современная команда менеджмента проекта // Российская Ассоциация Управления Проектами "СОВНЕТ" - [Электронный ресурс] – URL: <http://www.sovnet.ru/>
7. Пестова Г.А. Социология управления // Успехи современного естествознания. 2011. № 10. С. 81-83.
8. Поташева Г.А. Системная оценка в проектном управлении // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 4. С. 277-282.
9. Фирсова И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями // Инновационное развитие экономики. 2012. № 10. С. 60-65.
10. Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. М.: ООО "НИЦ "АПОСТРОФ", 2001. - 143 с.

Рецензент: Бутова Татьяна Витальевна к.э.н., заместитель декана факультета «Государственное и муниципальное управление», ФГБОУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации".

Anastasiya Dunaeva

«The Financial University under the Government of the Russian Federation»
Russia, Moscow
E-Mail: nastia007.07@mail.ru

Aleksandr Nikolaev

«The Financial University under the Government of the Russian Federation»
Russia, Moscow
E-Mail: alexnikolson@mail.ru

Nikita Udachin

«The Financial University under the Government of the Russian Federation»
Russia, Moscow
E-Mail: uda4in.nick@yandex.ru

Sociological approach to the problems and the prospects of the project management in the Russian Federation

Abstract. The topic of possibilities of application of project management in the Russian practice in the last ten years has gained the greatest popularity among not only the heads of organizations, scientists and economists, but also among the sociologists and psychologists. The purposes for that were, on the one hand, the efficient use of the tools and technologies of the project management - competent project management, based on the modern information technology and management models can reduce non-productive losses by 15-20% and save from 15 to 30 % of the time consumed. On the other hand, it is widely believed among the scientists and researchers in the field of modern management that the role of the "human factor " in the ensuring of the effectiveness of the processes in the organization is now becoming more and more important. In this article, the authors have considered the problems of the introduction of the project management technologies in the Russian practice and the possible sociological barriers related to the implementation of the project management practices have been analyzed. In their study, the authors have emphasized the process of the formation of the project team and the role and the competencies of the head needed to better achieve the objectives of the project have been also analyzed in detail. In conclusion the recommendations and suggestions for improving the process of implementation and use of methods and techniques of project management have been given.

Keywords: project management; project management; sociology of management; management of the projects; team building; project management in Russia; the problem of project management; project management perspectives; technology of the project management; project management methods.

Identification number of article 98EVN314

REFERENCES

1. Balashov V.G., Zalozhnev A.Ju., Novikov D.A. *Mehanizmy upravlenija organizacionnymi proektami*. M.: IPU RAN, 2003. - 84 s.
2. Burylova L.G., Bajandina E.S. *Processnyj i proektnyj podhody k upravleniju kompanij kak ideologija vedenija biznesa* // V sbornike: TEORIJA I PRAKTIKA KORPORATIVNOGO MENEDZHMENTA Sbornik nauchnyh statej. Gosudarstvennoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego professional'nogo obrazovanija «Permskij gosudarstvennyj universitet». Perm', 2010. S. 12-17.
3. Kon'shunova A.Ju. *K voprosu o klassifikacii proektov v proektnom upravlenii* // *Jekonomika i sovremennyj menedzhment: teorija i praktika*. 2013. № 32. S. 171-178.
4. Lebedev N.A. *Upravlenie personalom firmy: monografija* / N.A. Lebedev, Ju.VJu Ragulina. – Moskva: Institut jekonomiki RAN, 2012. – 175 s.
5. Misjutin A.N. *Proektnoe upravlenie kak kommunikativnaja paradigma v upravlenii kompanij* // *Regionologija*. 2008. № 3. S. 78-84.
6. Miheev V.N. *Sovremennaja komanda menedzhmenta proekta* // *Rossijskaja Associacija Upravlenija Proektami "COBHET" - [Jelektronnyj resurs]* – URL: <http://www.sovnet.ru/>
7. Pestova G.A. *Sociologija upravlenija* // *Uspehi sovremennogo estestvoznanija*. 2011. № 10. S. 81-83.
8. Potasheva G.A. *Sistemnaja ocenka v proektnom upravlenii* // *Audit i finansovyj analiz*. 2013. № 4. S. 277-282.
9. Firsova I.A. *Informacionnoe obespechenie kak neobhodimoe uslovie vnedrenija proektnogo podhoda k upravleniju predpriyatijami* // *Innovacionnoe razvitie jekonomiki*. 2012. № 10. S. 60-65.
10. Cvetkov A.V. *Stimulirovanie v upravlenii proektami*. M.: OOO "NIC "APOSTROF", 2001. - 143 s.