

А. А. Бубенева

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Рассмотрены основные определения проекта и управления проектом. Проанализированы проблемы управления проектами, выделена организационная структура как одна из наиболее острых проблем, возникающих в процессе управления проектами. Предложено использование процессного подхода к построению организационных структур управления проектами.

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

Становление рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств. Наиболее значительное место в теории и практике современного российского менеджмента занимает концепция управления проектом.

Современная концепция управления проектом базируется на понятии «проект», в котором проект выступает не только как объект управления, обладающий некоторыми специфическими свойствами, но и как общая характеристика сути, как базовое свойство управления проектом. В связи с этим устоявшийся русскоязычный термин «управление проектом» неточно передает суть обозначаемого им явления, так как четко разграничивает управление как некоторую деятельность, которая в целом не отличается от какого бы то ни было другого управления, и проект как объект этой деятельности, испытывающий на себе управление. На самом деле в отличие от термина «управление проектом» термин «проектное управление» более приемлем, так как понятие «проект» переносится в свойство самого управления, тем самым подчеркивая специфику проектного управления и обозначая разницу между ним и другими видами управления.

Учитывая вышесказанное, термины «проект» и «управление проектом» не следует определять и раскрывать по отдельности, как это принято в последнее время, необходимо указать на органичную связь этих двух, по сути единых, терминов, образующих одно понятие.

Сегодня существует большое количество определений понятия «проект». Все они базируются на основных характеристиках проекта: наличии уникальной цели, ограниченности во времени, наличии ограничений по ресурсам. Но имеются два недостатка – отсутствие связи между проектом как предварительно разработанным планом и проектом как процессом реализации этого плана, а также отсутствие связи между проектом и проектным управлением.

Учитывая все вышесказанное, предлагаются следующие определения.

Проект – это системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и прочих) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели. То есть сам проект не следует понимать как особый

вид деятельности по управлению чем-либо. Проект – это всесторонний план, полноценная модель действий. Проект необходимо разработать и реализовать, что и составляет укрупненное содержание управления проектом.

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной нециклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течение определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов (см. рисунок).

Проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов и технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Методология управления проектами дает возможность превратить процедуру создания конечного продукта в хорошо организованный, четко отлаженный и управляемый процесс. Изучение методов управления проектами позволяет менеджеру к любому из них подходить с единых позиций.

Основываясь на разработках американской Ассоциации руководителей проектов (Project Manager Institute), выделим функции, которыми приходится управлять менеджеру проекта:

- интеграцией и содержанием проекта (разработка концепции, определение предметной области проекта, распределение работ, установление отчетности, введение системы контроля, завершение проекта);
- качеством – управленческие (обеспечение качества) и технические аспекты (контроль качества);
- сроками (планирование и контроль времени в проекте, оценка продолжительностей, календарное планирование);
- стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости, сметы и бюджета, контроль стоимости, использование стоимостных показателей);
- рисками;
- человеческими ресурсами;
- коммуникациями;
- контрактами и обеспечением ресурсами (поставками).

Управление каждой из этих функций предусматривает учет десятков, а в крупных проектах – и сотен различных факторов и составляющих. Методика управления проектами позволяет придать этим процедурам системность и целенаправленность.

Таким образом, управление проектами можно рассматривать как интегрированный взаимосвязанный процесс.

Основываясь на вышеизложенных определениях, можно дать краткое представление о проблемах, возни-

кающих в процессе осуществления деятельности по проектному управлению. Необходимо понять, почему некоторые проекты, несмотря на наличие заинтересованных, квалифицированных сотрудников и разработанных методик, заканчиваются неудачами, а большая часть проектов выполняется с превышением установленных сроков и сметы расходов.

Цель проекта. Часто организации, начиная тот или иной проект, не задумываются, зачем они это делают, какую проблему пытаются таким образом решить, что хотят получить, завершив проект. Люди полагают, что им известно назначение собственного бизнеса, но на самом деле редко встречаются руководители, которые могут точно описать цель своего проекта. Иногда проектные менеджеры, отвечая на вопрос о цели проекта, говорят о цели процесса, например достроить цех № 6. Однако они не называют реальной цели – зачем им нужен этот цех.

Допустим также, что инициаторы проекта определили и сформулировали себе цель проекта, но не разъяснили ее всем, кто над ним трудится и выполняет конкретные работы. Неудивительно, что в ходе реализации проекта команда может незаметно для самой себя отклониться от намеченной цели и пойти в другом направлении.

Бюджет проекта. Еще одна распространенная ошибка – недостаточное понимание процесса оценки проекта и бюджетирования. Часто путают оценку и формирование бюджета. В отличие от бюджетирования оценка учитывает множество косвенных факторов, влияющих на проект, и в первую очередь субъективных.

Если организация будет определять бюджет без предварительной оценки, то, вероятно, он будет занижен, и в его рамках реализовать проект будет невозможно. Проблема определения размера бюджета достаточно остра. Неадекватность бюджета станет причиной появления других проблем. Слишком малый бюджет проекта фактически приводит к еще большим расходам, чем больший. Это



Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

происходит из-за неизбежного давления на заниженный бюджет. Потребность в качественных инструментах, оборудовании и материалах, скорее всего, не будет удовлетворена. Результатом может стать снижение рабочего настроения членов проектной команды, что приведет к снижению эффективности работы и дальнейшему росту затрат.

Сроки исполнения. Одна из главных работ в управлении проектами – установка и соблюдение жесткого расписания. Кроме того, это может стать источником наиболее деструктивного поведения и негативных явлений, возникающих в ходе работ над проектом.

В начале работы над проектом может создаться впечатление, что в распоряжении проектировщика много времени и что некоторые задержки легко наверстываются. Это, однако, часто удается сделать только к завершению проекта, с существенно большими затратами. Или же проект на какое-то время вообще полностью выходит за установленные временные рамки.

Необходимо выделить следующие основные причины отмеченного явления:

– недостаточно ясно сформулированы цели или отсутствие оценок рисков не позволяют точно определить предстоящие затраты;

– вера в достаточный запас времени в сочетании с убежденностью в собственной способности по удержанию ситуации под контролем часто приводит к значительным просчетам и роковым последствиям для сроков исполнения проекта;

– руководители проектов иногда, измеряя возможности сотрудников мерой собственной производительности, способствуют просчетам в планировании затрат времени и завышенным самооценкам со стороны сотрудников;

– чрезмерно перекрывающиеся этапы работы порождают низкую производительность труда, высокую потребность в исправлениях и значительные затраты времени на следующих стадиях проекта;

– необходимость соблюдения графика работ приводит к стремлению быстрее избавиться от продукта, в результате чего точность и полнота выполнения задания приносятся в жертву краткосрочным эффектам создания видимости текущих успехов;

– неэффективное, чрезмерное расходование ресурсов (например, при заключении краткосрочных дорогостоящих субподрядов или чрезмерном использовании сверхурочных работ) приводит к увеличению стоимости проекта и его сроков;

– настрой работников (особенно если требование соблюдения графика работ дополняется требованиями строго соблюдения сметы расходов) снижается, когда эти проблемы возникают в проектах с изначально непростыми целями, что приводит к дальнейшему снижению производительности труда.

Трудовые ресурсы. В ходе управления трудовыми ресурсами возникает множество вопросов, главный из которых – почему рядовые исполнители равнодушны к целям, за достижение которых руководство организации и проекта готово бороться, не жалея времени, здоровья и ресурсов.

Сотрудники – это главный ресурс в проектной работе, потому что он перерабатывает все остальные виды

ресурсов. Но отношение к участникам проекта как к «ресурсу» побуждает руководителей действовать таким образом, будто сотрудники, как роботы, всегда по первому зову готовы приступить к делу с требуемой квалификацией и в нужное время.

Действительно, и руководителю, и часто самому исполнителю хотелось бы видеть в исполнителе только ресурс. Каждый из них может облегчить себе жизнь, не вникая в проблемы другого. В проектах, в которых решающее значение имеет человеческий фактор, ориентация только на управление трудовыми ресурсами без учета социальной культуры, индивидуальных особенностей членов команд часто приводит к конфликтам, трудностям, что называется на ровном месте, и провалу всего проекта.

Организационная структура. Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта.

В настоящее время российские предприятия придерживаются классического тейлоровского функционально-ориентированного подхода к управлению, его еще называют структурным подходом. Основными принципами такой системы были и остаются разделение функций на отдельные фрагменты и узкая специализация исполнителей.

В исследовании организационной структуры управления проектом до последнего времени также доминировала концепция, согласно которой основные решения, закладываемые с помощью организационной структуры в организацию управления проектом, касались исключительно распределения властных полномочий. Иными словами, организационная структура представлялась исключительно как система вертикальных отношений, осуществляющих административно-властные коммуникации. Но для современного мира, в особенности для управления проектом, такая трактовка представляется слишком узкой, так как само восприятие власти даже в рамках обычных организационных структур претерпевает серьезные изменения. Помимо прямых управленческих команд на поведение и функционирование структурных единиц все большее влияние оказывают горизонтальные, неадминистративные коммуникации.

Для проекта как совокупности одноразовых действий характерно наличие четких целей, ограниченных ресурсов, высокая степень неопределенности многих параметров, высокая вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, наличие установленных сроков начала и конца проекта. Его реализация требует четкой координации в процессе выполнения. Кроме этого, принципы построения организационных структур управления проектами, сформулированные И. И. Мазуром, – соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта, содержанию проекта, соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения – позволяют говорить о том, что функционально-ориентированный подход к построению организационных структур не соответствует специфике проектного управления.

В настоящее время широкое распространение получил процессно-ориентированный подход к построению организационных структур. В основе процессно-ориентированного подхода к управлению лежит следующее

понятие процесса: это связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами. Ключевым в понимании процессного подхода является переход от вертикального построения организационной структуры к горизонтальному. Основоположниками процессного подхода можно по праву считать авторов пионерской работы «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М. Хамера и Дж. Чампи. Именно в этой работе впервые были показаны недостатки управления организацией на основе функционального подхода, а также продемонстрировано, что в XXI в. компании с функциональной структурой характеризуют «негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы» (Хамер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 1997. С. 57). Изменившиеся условия бизнеса требуют от компаний нового подхода к управлению.

Поскольку проектная деятельность организации представляет собой интегрированный взаимосвязанный процесс, то переход на процессное управление означает переход на управление деятельностью в отличие от управления структурами, характерного для функционального управления. В тоже время структуры как раз и должны служить для управления деятельностью. Функциональный подход в этом смысле должен просто выводиться из процессного: для того чтобы правильно сформулировать наборы функций для управления, надо знать процессы. Отсюда вытекают основные преимущества процессного подхода – он все время имеет в виду цепочки действий (процессы), направленные на конечный результат, и позволяет:

- быстрее реагировать на изменения, так как наборы функций, не видя связи между ними, перестраивать гораздо сложнее;
- нацеливать сотрудников на результат процессов (продукт, услугу); при функциональном подходе деятельность подразделений направлена на удовлетворение требований руководителя, а не клиента;
- эффективнее сокращать затраты, так как работа с процессами позволяет избегать дублирования и затрат, ненужных для достижения результата.

Рассмотрим некоторые результаты реализации процессно-ориентированного подхода.

1. Сокращается время выполнения процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ за счет исключения операций передачи информации по иерархии управления. При функциональном подходе в среднем 20 % времени тратится на выполнение операций, а 80 % – на передачу результатов. Фактически, деятельность руководителей направлена на то, чтобы «склеить» функции в процессы, при этом искажается передаваемая информация, ухудшается качество результата.

2. Возникает возможность оценки эффективности операций (функций), выполняемых в рамках процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом. При функциональном подходе результаты работы сотрудников оцениваются, исходя из субъективного представления руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с точки зрения добавления стоимости конечному результату процесса.

3. Обеспечивается согласованность результатов в рамках процессов. Функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что в итоге снижает эффективность процессов.

4. Снижаются накладные расходы и, как следствие, стоимость результатов процесса. При функциональном подходе расходы растут за счет большого количества операций, возникающих как из-за необходимости частой передачи информации и промежуточных результатов между функциональными подразделениями, так и из-за большого числа ненужных операций, порождаемых отсутствием понимания исполнителями своей роли в процессе.

5. Появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, в которых они участвуют. При функциональном подходе заинтересованность сотрудников в конечном результате отсутствует, так как основным потребителем итогов их работ являются функциональные руководители.

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

A. A. Bubeneva

THE PROBLEMS OF THE PROJECT MANAGEMENT

The main definitios of the project and project management are considered. The problems of the project management are analyzed. Organization structure as one of the sharpest problems in the project management process is picked out. The usage of the processing approach to building organization structure of project management are offered.

Keywords: project, project management, problems of the project management, organization structure, process, processing approach.