

УДК 338.26

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКУЮ ПРАКТИКУ

<sup>1</sup>Мудунов А.С., <sup>2</sup>Цахаева К.Н.<sup>1</sup>ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»,  
Махачкала, e-mail: zalina1402@mail.ru;<sup>2</sup>Московский государственный индустриальный университет, Москва

В статье рассматриваются основные проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику, а также проанализированы возможные социологические барьеры, связанные с реализацией практики проектного управления. Приводятся рекомендации по совершенствованию процессов внедрения и использования технологий проектного управления. 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 в 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.

**Ключевые слова:** командообразование, проектное управление, технологии проектного управления

## MAIN PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN RUSSIA PRACTICE

<sup>1</sup>Mudunov A.S., <sup>2</sup>Tsakhayeva K.N.<sup>1</sup>State Autonomous Educational Institution of Higher Education

«Dagestan State University of the Economy», Makhachkala, e-mail: zalina1402@mail.ru;

<sup>2</sup>Moscow State Industrial University, Moscow

The article discusses the main problems of implementation of project management technologies in the Russian practice, as well as analyzed the possible sociological barriers associated with the implementation of project management practices. The recommendations for improving the process of implementation and use of technology project management. In the Russian Federation are increasingly used method of project management that are so common abroad. It should be noted that each country in the implementation of these methods is faced with specific social barriers. This is due, primarily, cultural and historical differences. Russia in this case was no exception. At this stage, there are many problems faced by managers in Russian companies. A key role in the understanding, and thus overcome these problems to play the science of sociology. It should be noted that under the sociological component of the project management should be understood a detailed study of the processes and algorithms, the implementation of which depends on the availability of sufficient resources required, and a sociological study of the views of employees, their interpersonal relationships, etc. The influence of the sociological component to a successful project is not always possible to evaluate clearly due to existing cultural and national traditions.

**Keywords:** team building, project management, technology project management

Сегодня существует ряд глобальных тенденций, позволяющих говорить о «проектизации», т.е. возрастании доли и значения деятельности, связанной с осуществлением проектов. Важнейшими среди них являются:

- сокращение жизненного цикла изделий и услуг, в особенности сроков разработки и запуска;
- переход от регулирования и концентрации к координации и распределенности;
- персонализация спроса и предложения, продуктов и услуг [2].

Наблюдается изменение парадигмы (основной модели) бизнеса: его начина-

ют рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить и другую особенность современного бизнеса, когда основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде. В подобных условиях в современной деловой среде неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих технологий, следовательно, значительно возрастает актуальность проектного управления.

Проектное управление как сфера практической деятельности успешно развивается на протяжении многих лет. Начало

использования проектного управления в западных странах относят к 50-м годам XX века и связывают с увеличением масштабов проектов, которые должны были списываться в определенные сроки и бюджет, т.е. выделенные на проект ассигнования.

В настоящее время не существует такой крупной компании, которая, будучи известной во всем мире, осуществляла бы свою деятельность без использования технологий проектного управления. 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 является исключением. На данном этапе существует множество проблем, с которыми сталкиваются управляющие в российских компаниях. Ключевую роль в 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 [8].

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 эффективно управления, возникает необходимость в социологическом изучении процесса управления проектами и возможности его применения в российской практике.

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 project management, 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 project management 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 соотноситься 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 избежание 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 project management, 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 знакомство лица, принимающего решение о принятии на должность специалиста, а также наличие у кандидата различных сертификатов, дипломов об окончании образовательных программ, тренингов и т.д. [6]. 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, большой спрос 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, дабы избежать 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 то время, 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 выполнение 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 соответствующей области, но и сочетал в себе качества лидера. При этом необходимо учитывать тот факт, что лидер-

ство 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 [4].

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, расширения ассортимента и технического перевооружения. 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 переводение на научные основы использования 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 [3].

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.

При использовании и внедрении методов и технологий управления проектами управляющие должны:

- 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;

- освоить теоретическую базу в области управления проектами.

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

#### Список литературы

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

#### References

1. Burylova L.G., Bajandina E.S. Processnyj i projektnyj podhody k upravleniju kompanij kak ideologija vedenija biznesa // Teorija i praktika korporativnogo menedzhmenta: sbornik nauchnyh statej. Gosudarstvennoe obrazovatelnoe uchrezhdenie vysshego professionalnogo obrazovanija «Permskij gosudarstvennyj universitet». Perm, 2010. pp. 12–17.
2. Konshunova A.Ju. K voprosu o klassifikacii proektov v projektnom upravlenii // Jekonomika i sovremennyj menedzhment: teorija i praktika. 2013. no. 32. pp. 171–178.
3. Lebedev N.A. Upravlenie personalom firmy: monografiya / N.A. Lebedev, Ju.V. Ragulina. M.: Institut jekonomiki RAN, 2012. 175 p.
4. Miheev V.N. Sovremennaja komanda menedzhmenta proekta // Rossijskaja Associacija Upravlenija Proektami «СОВНЕТ» [Jelektronnyj resurs] URL: <http://www.sovnet.ru>.
5. Pestova G.A. Sociologija upravlenija // Uspehi sovremennogo estestvoznaniya. 2011. no. 10. pp. 81–83.
6. Potasheva G.A. Sistemnaja ocenka v projektnom upravlenii // Audit i finansovyj analiz. 2013. no. 4. pp. 277–282.
7. Firsova I.A. Informacionnoe obespechenie kak neobhodimoe uslovie vnedrenija proektного podhoda k upravleniju predpriyatiyami // Innovacionnoe razvitie jekonomiki. 2012. no. 10. pp. 60–65.
8. Cvetkov A.V. Stimulirovanie v upravlenii proektami. M.: ООО NIC «APOSTROF», 2001. 143 p.