

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР
И АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Сгибнева Екатерина Сергеевна

магистрант

Научный руководитель: **Косякова Инесса Вячеславовна**

ФГАОУ ВО «Самарский государственный

экономический университет»

Аннотация: в настоящей статье исследуются теоретические основы реализации проектного управления: понятие проекта и управления им, этапы развития проектного управления, цели реализации и особенности подхода в управлении развитием бизнеса. В статье также представлен анализ практики проектного управления в российских компаниях и перспективы его развития.

Ключевые слова: проект, управление проектом, проектный подход, проектный менеджмент, менеджмент, управление, проектный офис.

**PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR BUSINESS
DEVELOPMENT: A THEORETICAL REVIEW AND ANALYSIS
OF THE PRACTICE OF RUSSIAN COMPANIES**

Sgibneva Ekaterina Sergeevna

Abstract: this article explores the theoretical foundations for the implementation of project management: the concept of a project and its management, the stages of development of project management, the goals of implementation and the features of the approach to business development management. The article also presents an analysis of the practice of project management in Russian companies and the prospects for its development.

Key words: project, project management, project approach, project management, management, management, project office.

Проектное управление в современных экономических условиях выступает одним из наиболее результативных инструментов повышения

качества государственного и муниципального управления, а также в качестве инструмента развития бизнеса вне зависимости от его масштабов.

Обращение к истории появления и развития практики проектного управления позволило определить, что оно зародилось в 30-50 гг. XX века на Западе, а именно, благодаря американскому исследователю Лютеру Халси Гулику, которым в 1937 г. была разработана матричная схема организации руководства и осуществления сложных проектов [5]. Проектное управление развивалось долгие годы, сегодня исследователи выделяют пять основных периодов развития управления проектами. Представим этапы на рисунке 1.

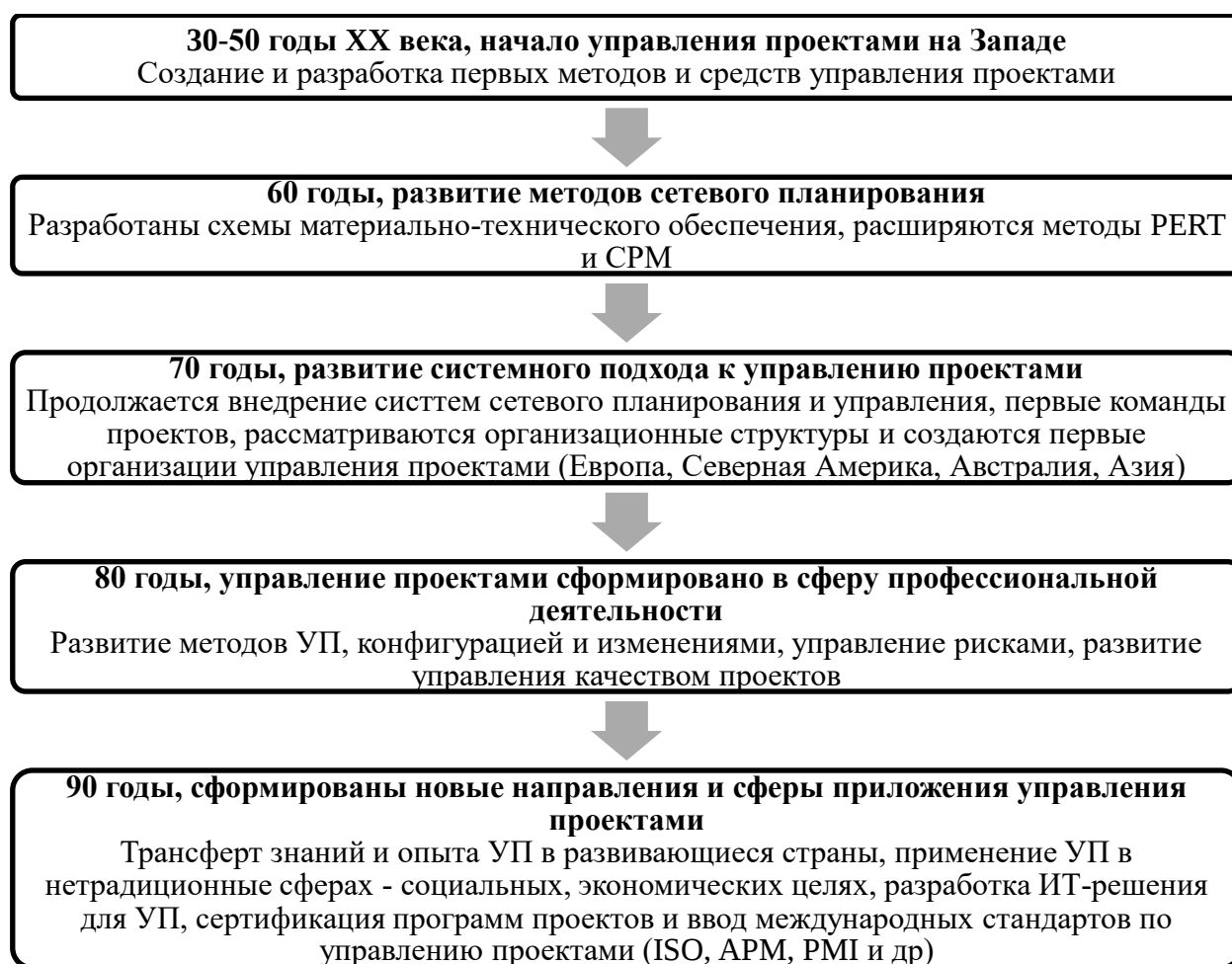


Рис. 1. Этапы развития проектного управления [5]

Поступательное развитие инструментария проектного управления обусловило распространение практики и подхода во все отрасли общественной жизни. В России проектное управление зародилось в 2005 году с началом реализации первых проектов в рамках государственной политики, а широкое распространение в рамках ГМУ проектное управление получило в 2016, перед

началом разработки и реализации масштабных национальных проектов. Проектное управление рассматривалось, как метод, который позволяет управлять масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения поставленных целей [3].

В основе реализации данного метода заложена сущность – проект. Значение термина «проект» исследуется как в научных публикациях и трудах, так и в стандартах международного и российского уровня по управлению проектами. Так, к примеру, в рамках стандарта США PMBoK, проект определяется, как «некоторое намерение, где изначально установлены цели, достижением которых определяется завершение проекта» [2]. В немецком стандарте DIN проектом называется «предприятие, характеризующееся в значительной степени совокупностью неповторимых условий» [2], а в международном стандарте ISO 21500:2012 и в рамках ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 под проектом подразумевается набор инструментов и процессов, которые состоят из целенаправленной деятельности с координированными датами начала и окончания, результатом которой должны выступать достижения целей, заложенных в проект [1]. Таким образом, проект – есть совокупность работ, которые должны быть проведены в условиях ограниченного времени и ресурсов, и результатом которых должны выступить достигнутые цели (плановые показатели).

За последние годы, как пишет Дубников А. В., область применения проектного управления значительно расширилась [2]. В последние годы проектное управление применяется и в качестве инструмента по развитию бизнеса, т. к. данный метод позволяет компаниям сформировать четкий план по достижению определенных результатов и показателей. Проектное управление позволяет ставить цели, планировать стратегию их достижения, организовывать реализацию плана, стимулировать команду проекта к достижению предусмотренных проектом целей и контролировать достижение целей, в т. ч. по качеству работы, срокам, освоению бюджета и проч.

Центральной задачей любого предприятия выступает развитие и увеличение прибыли, захват рынка и повышение конкурентоспособности. Проектный подход позволяет грамотно выстроить и реализовать стратегию

развития за счет использования обширного количества инструментов и методологий, среди которых выделяют – Scrum, Lean, Kanban (подробно методологии были исследованы в научной работе Сгибневой Е. С. «Влияние цифровизации на развитие проектного менеджмента в управлении деятельностью организаций в России») [4].

Сегодня предприятия крупного, среднего и малого бизнеса, ориентированные на качественное управление, внедряют проектное управление с целью повышения эффективности бизнес-процессов. Но при этом, как утверждает Дубников А. В., многие предприятия сталкиваются со сложностями при реализации проектного управления из-за превышения бюджета, выделенного на проект, срывов сроков или изначально некорректно установленных целей – недостижимых для предприятия по объективным причинам [2].

Одной из наиболее острых проблем для российских предприятий при реализации проектного управления является разрыв между знаниями об основах проектного управления и практическими аспектами его осуществления.

Обратимся к практике проектного управления в российских компаниях. Агентством Advanta, занимающимся внедрением систем управления проектами, в конце 2021 года было проведено исследование текущего состояния проектного управления в России. В исследовании приняли участие топ-менеджеры и руководители проектных офисов российских предприятий. Но сначала необходимо указать, что только 68,5% компаний в России имеют свой проектный офис, из тех, у кого его нет, только 34% планируют его внедрение в ближайшее время. Если обратиться к вопросу расположения проектного офиса в организационной структуре компаний, то отметим, что в 81% случаев проектный офис включен в состав одного из отделов предприятия, и только 19% предприятий пользуются услугами аутсорсинга или имеют офис, выделенный из общей оргструктуры предприятия [4].

Исследование Advanta началось с выяснения роли в управлении проектами. Представим на рисунке 2 структуру ролей в рамках проектного управления в российских компаниях.

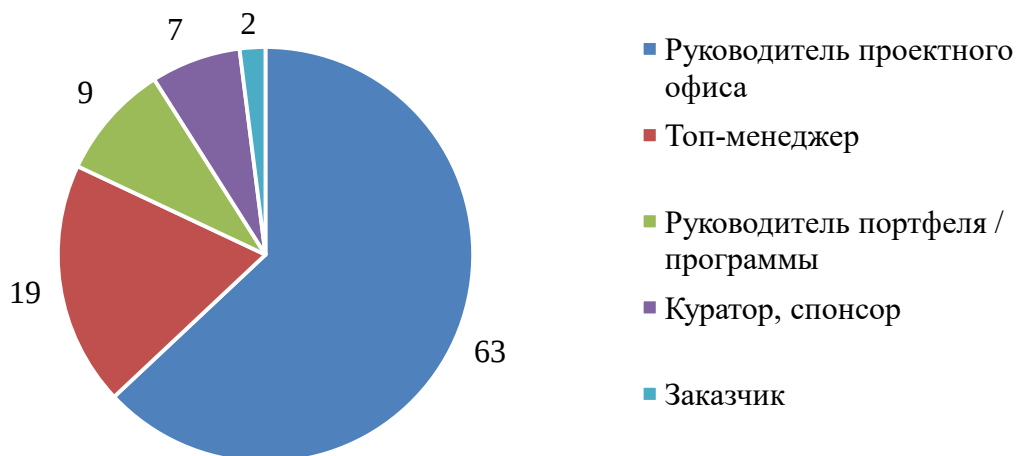


Рис. 2. Роли респондентов в реализации управления проектами, % [8]

Как следует из рисунка 2, 63% опрошенных являются руководителями проектных офисов, которые несут прямую ответственность за развитие проектного управления на предприятиях – определяют концепцию, стратегию, правила управления, формируют отчетность и контролируют процессы.

Если рассматривать отрасли, в рамках которых чаще всего реализуется ПУ, то аудитория может быть представлена в виде рисунка 3.

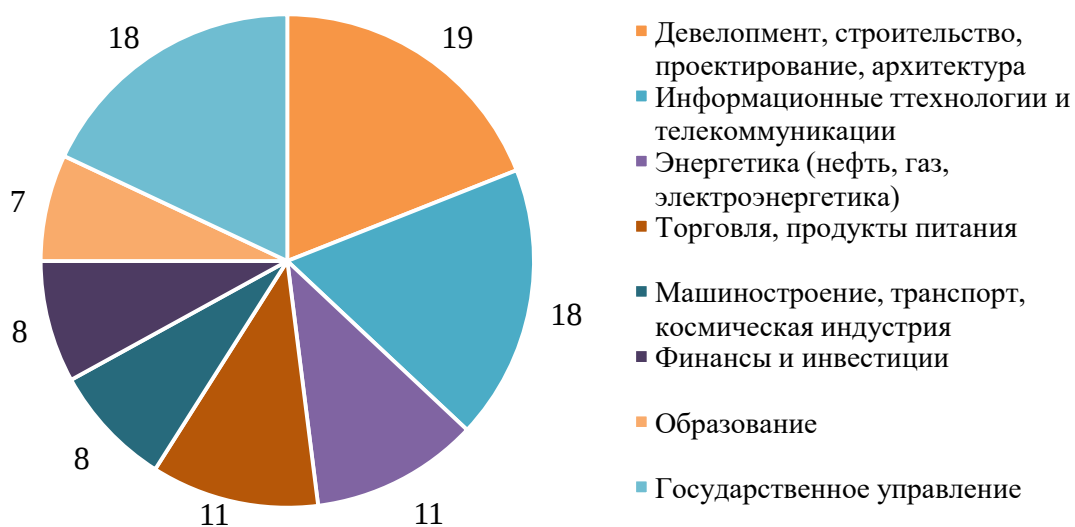


Рис. 3. Отрасли, в которых чаще всего реализуется ПУ в России, % [8]

Чаще всего проектное управление в России реализуют на предприятиях из отраслей: девелопмент, информационные и телекоммуникационные технологии, государственное и муниципальное управление, на эти отрасли приходится порядка 55% от всех компаний, реализующих ПУ.

Российские компании реализуют множество проектов, однако большая их часть имеет следующую направленность (рис. 4).

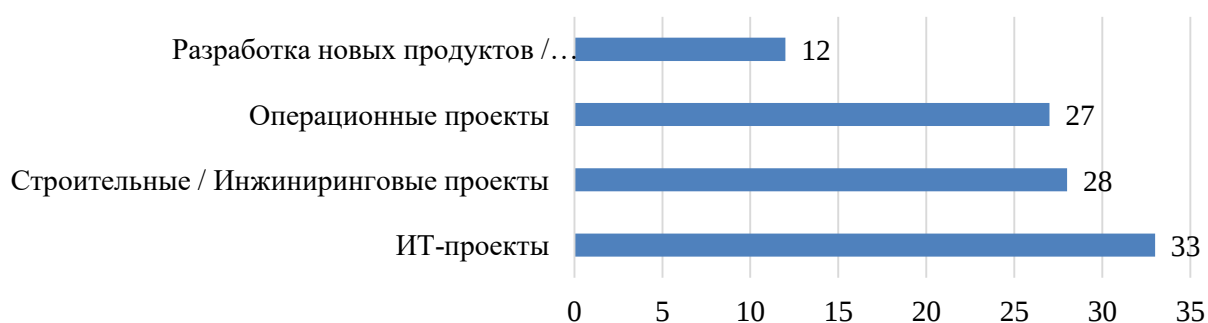


Рис. 4. Направленность проектов, реализуемых в рамках ПУ в российских предприятиях, % [8]

Как следует из рисунка 4, большая часть проектов направлены на внедрение ИТ-решений для развития и оптимизации бизнеса. Эффективное проектное управление может быть осуществлено только при наличии у предприятия четкой стратегии развития и регламентов. Ситуацию по этим критериям представим на рисунке 5.

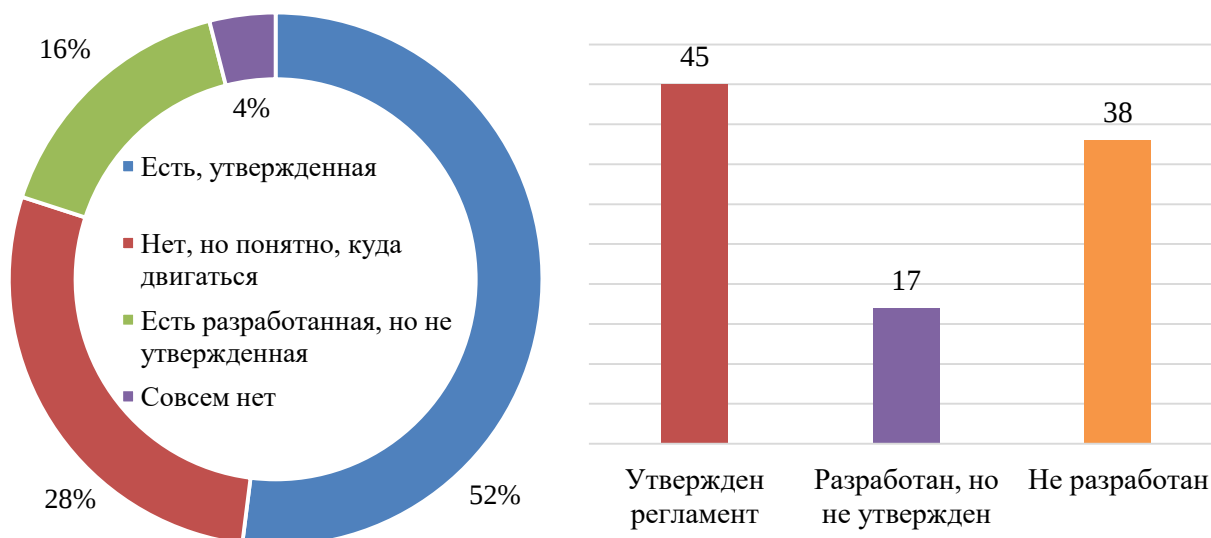


Рис. 5. Наличие стратегической цели и регламентов по ПУ, % [8]

Одной из острых проблем, мешающих развитию практики проектного управления в России, является недостаточное уделение руководителями внимания важности разработки стратегии развития и регламентации процессов управления проектами. Так, почти 1/3 (28%) предприятий не имеет разработанной и документально оформленной стратегии, а у 38% предприятий не разработаны регламенты проектного управления.

Помимо этого, развитию практики проектного управления мешают и сложности, с которыми сталкиваются предприятия в процессе внедрения проектного подхода. Основные из них – срыв сроков проектов и превышение бюджета, с этой проблемой сталкиваются порядка 34% российских предприятий. Другие актуальные проблемы, с которыми столкнулись российские компании в процессе внедрения ПУ, представим на рисунке 6.



Рис. 6. Проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия при внедрении ПУ, % [8]

По практике Advanta, настоящие проблемы могут быть решены путем создания базовой системы контроля проектов на основе типовых методологий или за счет внедрения ИТ-инструментов, т. е. программного обеспечения, которое позволит оптимизировать процессы по управлению проектами и автоматизировать часть бизнес-процессов, связанных с реализацией проектного управления – разработки проекта, системы показателей, разработки системы критериев оценки результативности проектов.

Негативное влияние на качество реализации управления проектами оказывает и отсутствие регламентов, стандартов, или их наличие, но несоблюдение представленных в них правил и принципов сотрудниками, а

также руководителями при осуществлении ПУ. Так, согласно результатам, полученным Advanta:

- 28% предприятия сталкиваются с невыполнением стандарта управления проектами;
- 25% предприятий сталкиваются с отсутствием поддержки от руководства по внедрению и соблюдению правил проектов;
- 25% компаний не имеют рычагов воздействия для влияния на руководство;
- 22% предприятий не доверяют информации из отчетов по проектам.

Решением данной совокупности проблем может быть автоматизация стандарта, сбор аналитики по выполнению проектов в виде рейтинга руководителя проекта и оценки «здоровья проекта». Таким образом, исследование практики проектного управления в российских компаниях показало следующее:

- только 2/3 предприятий в принципе реализуют проектный подход и имеют проектные офисы, ответственные за реализацию данного подхода;
- большинство компаний, реализующих ПУ – это компании из отрасли девелопмента, ИТ и ГМУ;
- 33% предприятий используют ПУ при внедрении ИТ-решений;
- у 38% предприятий отсутствуют регламенты ПУ, а 28% предприятий не имеют четкой стратегии развития, оттого сложно обозначить цели и понять, как именно стоит их достигать;
- главная проблема проектного управления – срыв сроков, выход за бюджет.

В целом же настоящие проблемы могут свидетельствовать о таких фактах, как: низкий уровень зрелости компании, отсутствие квалифицированного персонала для управления проектами и недостаточный уровень квалификации и компетенций сотрудников проектных офисов, отсутствие регламентов, плохое понимание методологии, отсутствие практики заимствования лучшего опыта проектного управления у других компаний, успешно реализующих ПУ.

Проектное управление – это качественный и эффективный инструмент развития бизнеса, который при корректной реализации позволит предприятию выйти на принципиально новый уровень достижения целей и плановых показателей [3]. Для того, чтобы проектный подход давал ожидаемые результаты, необходимо, в первую очередь:

- обеспечить понимание сотрудников – зачем нужно ПУ, какую пользу оно несет в себе для разных уровней предприятия;
- обеспечить поддержку внедрения проектного подхода со стороны топ-менеджмента;
- обеспечить информирование сотрудников о наличии стандартов, правил, регламентов, инструкций и отчетов, в соответствии с которыми будет реализовываться управление проектами на предприятии.

Необходимо уделять внимание и проектной мотивации. На рисунке 7 представим ситуацию в России по мотивации сотрудников, ответственных в компаниях за реализацию управления проектами.

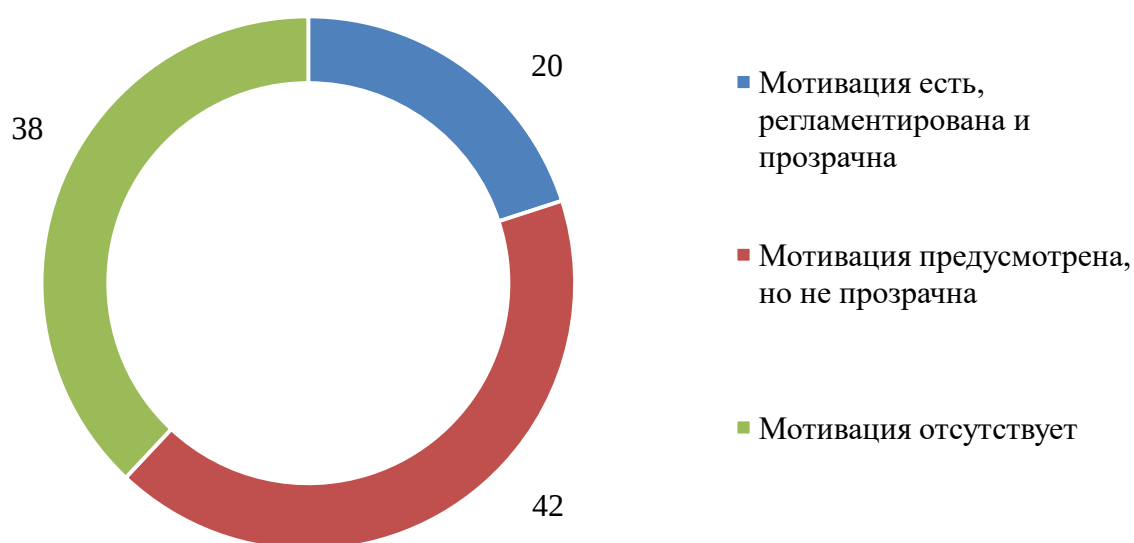


Рис. 7. Наличие проектной мотивации на предприятиях, % [8]

Как следует из рисунка 7, в большей доле компаний мотивация предусмотрена, но она не имеет четких стандартов и условий – оттого сотрудники не понимают, как будут вознаграждены по окончании проекта и при его успешной реализации. Отсутствие мотивации негативно сказывается на отдаче сотрудников и может приводить к срывам сроков сдачи проектов, некачественной реализации проектов и другим последствиям.

В условиях цифровизации и автоматизации деятельности компаний, одним из наиболее простых способов поддержки процессов проектного управления является внедрение специализированных информационных систем, которые позволяют автоматизировать проектную деятельность [7]. К таким инструментам могут быть отнесены платформенные или программные

решения, готовые облачные решения, корпоративные порталы, собственные CRM-системы и другие ИТ-решения.

Интересным является то, что каждое предприятие может закладывать собственные метрики измерения успешности реализации проектного управления – они зависят от конечных целей предприятия, специфики реализуемых в рамках него проектов, направленности и стратегии предприятия и множества других факторов. В соответствии с опубликованными результатами, можно представить основные метрики, используемые российскими предприятиями для оценки эффективности применения проектного подхода в порядке убывания (рис. 8).

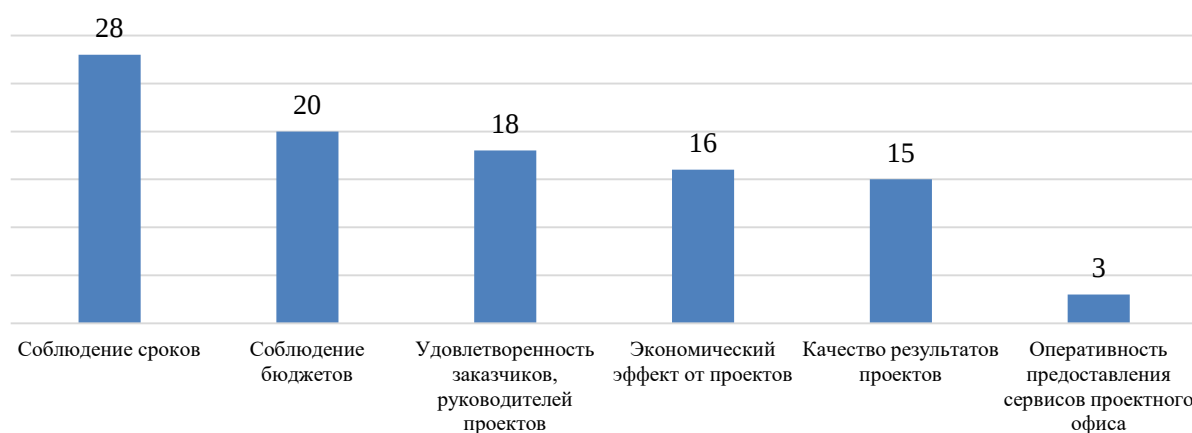


Рис. 8. Метрики, используемые российскими предприятиями для оценки результативности ПУ (в порядке убывания значимости), % [8]

Так, примерами исполнения данных метрик могут быть: сокращение сроков реализации проекта с 10 до 8 дней (на 20%), экономия затрат на реализацию проекта за счет автоматизации части процессов и сокращение ФОТ, повышение доли проектов, выполненных в срок и без превышения бюджета на 15% и проч.

Исследование практики российских предприятий в части реализации проектного управления и выявление основных проблем позволяет сделать вывод о том, что для того, чтобы проектное управление было эффективным, необходимо наладить не только внутренние бизнес-процессы, но и уделить внимание информированию сотрудников о том, что такое ПУ, для чего оно реализуется на предприятии, какую пользу в себе несет.

В заключении необходимо добавить, что управление отдельными компонентами системы управления проектами не смогут дать комплексного

результата: для качественного управления проектами предприятиям необходимо и соблюдать стратегию, и верно определить методологию, и уделить внимание обучению сотрудников и ТОП-менеджмента, и внедрить автоматизированные информационные системы (ИТ-продукты), которые позволят автоматизировать рутинные задачи, высвободив время сотрудников под выполнение более приоритетных задач в рамках организационного развития предприятий.

Таким образом, исследование практики российских предприятий по реализации управления проектами позволило определить текущее состояние проектного управления в России, как инструмента развития бизнеса, выделить основные проблемы, с которыми сталкиваются компании, и наметить пути их решения, а также обозначить перспективы развития проектного управления, как одного из инструментов проектного менеджмента.

Список литературы

1. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500: 2012 Guidance on project management (IDT) // Справочно-правовая система КонсультантПлюс
2. Дубников, А. В. Анализ текущего уровня проектного управления в организации // Современные технологии управления. – 2021. – № 3 (96). – С. 91-99.
3. Кокшаров, А. Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. – 2019. – Т. 20. – № 1. – С. 71-86.
4. Сгибнева, Е. С. Влияние цифровизации на развитие проектного менеджмента в управлении деятельностью организаций в России / Е. С. Сгибнева // Студент года 2022: Сборник статей Международного учебно-исследовательского конкурса, Петрозаводска, 16 мая 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2022. – С. 56-68.
5. История управления проектами. [Электронный источник]. – URL: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/history/> (дата обращения: 19.10.2022)

6. Как цифровая трансформация влияет на управление проектами. [Электронный источник]. – URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-cifrova-transformaciya-menaet-upravlenie-proektami/> (дата обращения: 11.10.2022).

7. Advanta. Проектное управление в России. [Электронный источник]. – URL: https://content.advanta-group.ru/up2021?utm_source=rbc&utm_medium=new (дата обращения: 19.10.2022)

© Е.С. Сгибнева, 2022