

УДК 330.33

ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

© **Гулюк Н. В., 2017**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Управление проектами приносит компаниям возможность генерировать дополнительную прибыль. Однако, не все проекты бывают успешными в силу влияния различных факторов. Автор статьи предлагает четыре аспекта, на которые стоит

обратить внимание проектному менеджеру: формирование проектной команды, синхронизация ресурсов, расстановка приоритетности работ проекта и выбор правильного подхода управления.

Ключевые слова: проект, управление проектами, проектная команда, синхронизация ресурсов, подходы управления

Производственная деятельность любой компании в настоящее время подвергается влиянию множества стремительно меняющихся факторов внешней среды. Для осуществления конкурентоспособной жизнедеятельности компании на рынке, максимизации ее прибыли и повышению good-will компании все чаще стремятся осуществлять проектную деятельность (или управление проектами), которая способна, в свою очередь, генерировать дополнительную прибыль и денежные потоки организации.

Отличительными признаками любого проекта являются следующее:

- проекты направлены на достижение конкретных целей через максимально сформулированные задачи;
- проекты имеют ограниченную протяженность по времени (имеют определенное начало и конец);
- они включают в себя координирование, выполнение взаимосвязанных действий участников проекта — проектной команды;
- они обладают в определенной степени неповторимостью и уникальностью [3].

При отсутствии данных признаков проект не является таковым, а скорее будет являться дополнительной (непроектной) деятельностью компании на постоянной основе.

Далеко не каждый проект может быть «доживает» до конца и приносит свои плоды. Почему проекты в принципе бывают неуспешными? Наиболее частые ошибки в осуществлении проектной деятельности связаны со следующими критериями:

- Приоритезация — ошибка проектной команды состоит в том, что она не использует критерии приоритезации, а реализуют лишь то, что ей нравится;
- Отсутствие навыков управления портфелем проекта;
- Отсутствие качественного планирования (нет четкой информации о ресурсах, выделяемых на проект, о бюджете проекта, рисках и т.д.);
- Слаборазвитая корпоративная культура — речь идет также о подборе проектной команды и о том, какие люди должны быть включены в тот или иной проект, какие связи между ними должны формироваться;
- Нереализованная обратная связь или слабая информированность членов проектной команды. Вызывает недоверие к проекту и, в дальнейшем, угрозу покидания проекта. Ведь если сотрудник чувствует, что корабль идет на дно, проще

покинуть его заранее, имея далее шанс сказать, что в ошибках виноват уже не он [2].

Таким образом, логично отметить, что избегая ключевых ошибок в осуществлении проектной деятельности, можно обеспечить себе благоприятную среду для реализации проекта, шанс довести его до конца и получить выгоду по итогам.

Один из шагов обеспечения успеха проекта начинается еще до его начала — это формирование проектной команды. Именно с подбора членов группы, их информированности, распределения ролей и полномочий, зон ответственности начинается предпроектная деятельности, которая впоследствии ведет команду к достижению поставленных целей. Важно отметить, что приведенные далее этапы формирования свойственны любому проекту, вне зависимости от его тематики, рисков и формы реализации.

Формирование проектной команды проходит через следующие этапы:

1. Непосредственно формирование команды: на данном этапе полезно использовать принципы компетентностного подхода при отборе людей в проект. Далее неотъемлемой частью установления связей между членами группы является правильное знакомство и установление правил и регламентов. Важно помнить, что на данном этапе и всех последующих необходимо соблюдать полную информированность членов проектной группы о сроках проекта, рисках, бюджете и ресурсах. Также важно установить обратную связь на протяжении всех этапов осуществления проекта, чтобы на любом из них можно было получить достоверную информацию о соотношении «план/факт».

2. Смятение — этап, наступающий сразу после знакомства в течение короткого промежутка времени. Каждый член команды ощущает множество внутренних противоречий. С одной стороны он уникален, индивидуален и в данном проекте зарабатывает себе баллы на будущее. С другой стороны, уже есть осознание, что все члены проектной группы — это одна команда и только совместными усилиями можно достичь желаемый результат. Данный этап возникает в следствие недостаточной эффективности предыдущего — команда собрана, но доверительные отношения еще не выстроены. Поругаться всегда проще, чем договориться, поэтому рекомендуется максимально тщательно усиливать корпоративную культуру путем проведения team-building или прочих мероприятий [4].

3. Нормализация — выстраивание общей системы критериев и ожиданий. Каждый осознает, что он получит по результатам проекта. Выстроены правила работы, организационные отношения

между участниками проекта, КРІ каждого сотрудника и сроки проведения каждой из работ.

4. Выполнение — непосредственно осуществление проектной деятельности, соблюдение сроков и выполнение поставленных задач. На данном этапе важно добиваться обратной связи от каждого члена проектной группы, стараясь получить полную картину происходящего. Сделать это сложно, ведь команда доведена до стадии загруженной работы, вероятностных срывов дедлайнов — «некогда, работать надо, сроки горят». Именно на данном этапе проявляются все непродуманные и кажущиеся непосильными уязвимые места проекта, и именно здесь у группы возникает желание покинуть проект. На самом деле преодоление этих пятен проекта и будет являться ключевым фактором успеха, который наступит в случае получения обратной связи об уязвимости проекта.

5. Роспуск. После получения/отсутствия результатов, проект заканчивается, команда распускается, и на данном этапе важно сохранить хорошие отношения между членами группы, в случае потребности реализации другого проекта с уже подготовленной командой.

При успешном управлении проектами весь путь реализации делится на работы, которые могут быть выполнены либо последовательно, либо параллельно. О работах, выполняемых одна за одной, говорят, что у них «есть последователи» — приступить к ним нельзя, пока не закончена предыдущая работа. Соответственно, самый

длинный путь проекта, от первой работы до последней, ведущий через множество последователей, называется критическим. Параллельные работы можно и нужно выполнять одновременно с последовательными в целях экономии времени и обеспечения резерва. Однако, в этом случае возможность параллельной координации на нескольких участках работ будет зависеть от наличия ресурсов (в том числе и человеческих), и также может сказаться на качестве выполняемых работ. В случае ограниченного времени проведения работ необходимо сделать приоритизацию — расставить согласно ключевым критериям, для определения первостепенных работ. Существуют три простых правила приоритизации работ:

1. Если нам не хватает ресурсов на осуществление всех работ, то наиболее приоритетная та, у которой больше резерв по времени.

2. Если есть две работы с одинаковыми временными резервами, то наиболее приоритетная та, что более короткая.

3. Более приоритетной работой является та, у которой меньше последователей.

Следующий принцип успешного управления проектами связан с учетной политикой ресурсов, ведь именно они обеспечивают жизнедеятельность проекта.

Любой проект можно рассматривать как управление цепочкой поставок (Supply Chain Management) [5].



Рис. 1. Стандартная процедура планирования проекта

При «стандартной» процедуре планирования проекта (см. Рис. 1) вероятны значительные корректировки проекта из-за загрузки поставщиков, ведь помимо данного проекта у них есть своя производственная программа, планы и графики. Соответственно не всегда получается оперативно вставить свой проект во временные рамки подрядчиков. В то же время, привлечение поставщика на первой стадии планирования проекта позволяет структурировать весь процесс

его реализации под возможности, выстраивая такой график, который удобен не только собственнику проекта, но и его стейкхолдерам. Следовательно, необходима синхронизация собственного графика работ проекта с графиком производственной программы у контрагентов для того, чтобы обеспечить своевременную поставку ресурсов на предприятие, тем самым не создавая отсрочку выполнения работ проекта. Каждый подрядчик сможет контролировать поставку ресурсов для

проекта в том случае, если они потребуются, а смежные контрагенты — завершить изготовление необходимого для проекта оборудования вовремя. Правильно выстроенная программа синхронизации позволит проектной группе всегда быть осведомленной о том, какими ресурсами она располагает, насколько их хватит, избавится от потребности думать об их приобретении и т.д.

Многое в управлении проектами также зависит от того, какие подходы применяются. Существуют три ключевых метода управления проектами — жесткие (hard), ориентированные на «задачу»; гибкие (agile), ориентированные на «команду», и «skunkworks» — независимые команды с высокой степенью автономии [1].

Для проектов требуется техническое проектирование, которое предполагает использование расчетов, калькуляции, моделирования, определения корреляций (взаимосвязей), системного анализа и др. Данные методы проектирования и управления проектами называются жесткими методами (hard skills), поскольку они обеспечивают пошаговый контроль выполнения каждой работы проекта.

В противоположность им, проекты в значительной степени ориентированы на мягкие методы (agile skills), связанные, в свою очередь, с такими явлениями, как потребности участников проектной команды и потенциальных потребителей продукта проекта, их мотивация, интересы, ожидания и т.п. Навыки менеджера проекта, использующего мягкие методы управления проектами, кроме личного опыта базируются еще и на знаниях из психологии, социологии, организационном поведении, педагогике и прочих дисциплин, изучающих поведение человека.

Таким образом, хочется отметить, что успех проекта никогда нельзя заранее гарантировать, но можно предпринять важные шаги по мере реализации. Правильное формирование команды, синхронизация ресурсов с производственной программой поставщиков, правила приоритетности работ в случае строго ограниченных временных рамок и подходы управления проектами обеспечивают благоприятные условия для осуществления проектной деятельности. ■

1. Аньшин В. М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению / В. М. Аньшин, - 2012. - № 1. - С. 20-40.

2. Балашов А. И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с

3. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон - Альпина Паблишер.; Москва, 2013. - 192 с.

4. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 603 с.

5. Щербаков В. В. Логистика и управление цепями поставок: учебник / В. В. Щербаков – М.: Юрайт, 2015. – 581 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Аньшин В. М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению / В. М. Аньшин, - 2012. - № 1. - С. 20-40.

Балашов А. И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с

Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон - Альпина Паблишер.; Москва, 2013. - 192 с.

Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 603 с.

Щербаков В. В. Логистика и управление цепями поставок: учебник / В. В. Щербаков – М.: Юрайт, 2015. – 581 с.

The principles of successful project management

© Gulyuk N., 2017

Project management allows the companies to generate an additional profit. However, not all projects ends successfully due to the influence of various external factors. The author of article offers four aspects the project manager should pay attention: forming of the project team, synchronization of resources, priority of all works of the project and choice of the correct management approach.

Keywords: project, project management, project team, methods of management, synchronization of resources
