

ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Усова Ю.П.¹, Чинарева О.И.¹

¹ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия» (394087, г. Воронеж, ул. Тимирязева, д. 8), e-mail: xt99@yandex.ru

Как показывает практика, определенные проблемы возникают в ходе реализации любого проекта. Некоторые из них имеют четкую структуру, выраженный характер и различные возможности их решения; другие, напротив, не имеют структуры, их характер определить невозможно, и, соответственно, у них нет решений. В действительности, в ходе управления проектом редко бывает достаточно информации или времени для того, чтобы объективно, с полной уверенностью выявить сущность возникающих проблем, а, следовательно, выбранный метод их решения может оказаться малоэффективным. В связи с этим первым этапом решения проблем, возникающих в ходе управления проектом, является их определение. В статье предлагается решение некоторых, наиболее острых проблем. В зависимости от своей сущности эти проблемы могут приводить к срыву проекта посредством перерасхода средств, задержек в выполнении, а также получению иного результата и полного краха проекта.

Ключевые слова: управление проектами, проблемы, программное обеспечение, система вознаграждения, квалификация управленческого персонала.

THE ISSUES OF THE PROJECT MANAGMENT AND METHODS FOR SOLVING

Usova Y.P.¹, Chinareva O.I.¹

Voronezh State Academy of Forestry and Technologies, Voronezh, Russia (394087, Voronezh, Timiryazeva street, 8), xt99@yandex.ru

In real life almost any project in its lifetime could have some issues. In some cases such issues could have determine structure and understandable nature. This type of issues could be resolved in some way depending on its nature. In another case it is difficult to understand the structure of the issue and express it in measurable units. Such issues could not be resolved. In real life project management - when issues appears it is difficult to find enough time and resources to classify issue properly, so it is difficult to pick effective way of resolving this issue. This means that first step in resolving an issue is its proper classification. The paper propose solution for some important kinds of issues of project management. Depending on its nature such issues could cause project failure because of over budget or failing deadline or by some other reason.

Key words: project management, issues, software, rewards, skill of management team.

Введение

В настоящее время проектный подход становится все масштабнее и наблюдается все большее его проникновение в управленческую практику. Достаточно много организаций начинает рассматривать себя через призму проектно-ориентированной деятельности. При этом наблюдается рост потребности в профессиональных руководителях проектов, так как все заинтересованные стороны ожидают от проекта достаточно высоких положительных результатов.

В практике управления проектами есть множество примеров, когда в ходе реализации проектов были допущены перерасходы в разы, а ввод их в эксплуатацию был задержан на несколько лет, через короткий промежуток времени эти проекты становились национальными символами и считались наиболее успешными. Но достаточно часто встречаются проекты, которые завершаются с превышением бюджета, с нарушением

сроков, неудовлетворенностью заказчика полученным результатом. Часть из проектов останавливаются на полпути и заканчиваются крахом.



Рис. 1. Проблемы и их решения в управлении проектами.

Разрешением таких проблем является внедрение программного обеспечения и повышение квалификации управленческого аппарата.

Программное обеспечение (ПО) управления проектами позволяет снизить рутинность работы и максимально облегчить и ускорить обработку данных и отчетов в ходе работы над проектом. Компьютер поможет в составлении планов, сетевых диаграмм, подготовке отчетов и во многом другом. Но, несмотря на много положительных моментов, следует отметить главный недостаток - ПО не сможет за вас управлять проектом.

Профессиональный руководитель проекта не должен следовать за ПО, «идти у него на поводу», его задача — заставить ПО работать в соответствии с его потребностями.

Большинство существующих программных средств предлагают планирование проектов по собственным методикам, зачастую не соответствующим общепринятым (стандартным) для проектного менеджмента — это и порождает множество серьезных проблем, таких как срыв сроков, перерасход бюджета и т.д.

Даже применение ПО от лидеров сегмента — MS Project, Primavera, не страхует от возможных проблем, ведь это всего лишь инструменты, эффективно работающие в руках профессионала, а не искусственный интеллект, решающий все ваши проблемы [2].

Понимание алгоритмов, лежащих в основе ПО, или хотя бы поверхностное знание методик, применяемых в управлении проектами, поможет вам избежать множества проблем.

Следующим способом решения выше обозначенных проблем является активное использование системы вознаграждения. Чаще всего в российских компаниях используется стандартная система вознаграждения: в небольших по длительности проектах (например, до шести месяцев) сотрудники поощряются за выполнение проекта в срок, а при более долгосрочных проектах – за завершение каждого этапа и всего проекта в срок. Причем за выполнение первого этапа проекта размер вознаграждения обычно меньше, чем за завершение всего проекта. Например, если проект состоит из трех этапов, а общее вознаграждение составляет 100%, то за завершение первого этапа выплачивается 20% от общей суммы вознаграждения, 30% – за второй и этап и за завершение всего проекта – остальные 50%.

При этом используются два варианта взаимосвязи с вознаграждением:

- вариант жесткий (одноуровневый): если этап (проект) выполнен в срок, менеджер получает вознаграждение, если нет – наказывается и остается без премии. Такой вариант используется в проектах, имеющих жесткие сроки выполнения (например: Олимпиаду нельзя перенести, все строительные объекты должны быть сданы вовремя).

- вариант более мягкий: разрабатывается таблица с пороговым значением, при котором уже возможна выплата вознаграждения.

Участники проектов вознаграждаются при достижении поставленных целей всей командой проекта, а также за выполнение в срок своих операций.

Преимущество такой системы вознаграждения: сбалансированность, комплексность, прозрачность и понятность. Однако, несмотря на все плюсы данной системы вознаграждения, следует выделить проблемы, которые возникают при использовании данной системы вознаграждения.

Чтобы получить вознаграждение, каждый менеджер проектов при оценке длительности работ закладывает достаточный (не всегда необходимый) временной резерв на непредвиденные обстоятельства, а также запас по бюджету. Причем, если даже проект можно завершить раньше срока, менеджеры этого не делают, т.к. не получают за это дополнительного поощрения и опасаются того, что в следующий раз руководство, скорее всего, сократит планируемую длительность проекта. И если даже сотрудник (участник

проекта) выполнил свою операцию раньше срока, это никак не поощряется руководителем, разве что он может нагрузить его дополнительной работой. Поэтому сотруднику нет никакого смысла завершать свою операцию раньше срока. То же самое с бюджетом, нет никакого резона его экономить.

Если проект можно выполнить раньше срока, то экономится ресурс – оплачиваемые человеко-часы (кроме того, свободных специалистов можно будет уже занять другим проектом). Но это никому не выгодно: есть риски, что руководство на следующем подобном проекте урежет бюджет. Поэтому сотрудники делают вид работы или спокойно работают над улучшением полученных результатов. В результате менеджеры учат подчиненных соблюдать установленные сроки и не поощряют сотрудников, закончивших работу досрочно. Кроме того, некоторые «умные» сотрудники иногда специально задерживают сроки сдачи работы, чтобы получить оплату за сверхурочные.

Свое негативное влияние оказывает и так называемый студенческий синдром: большинство людей склонны откладывать выполнение задания до последнего. Исследования показали, что менее трети задания обычно выполняется в первые две трети срока, отведенного на него, и две трети – за последнюю треть срока. Кроме того, сотрудников постоянно отвлекают на выполнение новых заданий, а многозадачность, как известно, ведет к увеличению длительности выполнения проекта. Чтобы быть хорошим в глазах руководителя, сотрудник просто обязан брать и выполнять новые задания, в результате – он перегружен, что часто приводит к стрессу и в конечном итоге еще к большему увеличению длительности проекта. Поэтому проекты редко выполняются досрочно. Если бы некоторые этапы проекта завершались сотрудниками досрочно, то возникающий запас времени мог бы использоваться на непредвиденные обстоятельства, которые всегда могут возникнуть на завершающих этапах проекта [1].

А так получается, что существует постоянный конфликт между целями компании: удовлетворением требований клиента и руководства, достижением большего результата за минимальные сроки и деньги и личными целями каждого члена команды - личной успешностью (а для этого нужно закладывать запас времени, не сдавать работу досрочно, укладываться в бюджет, но ни в коем случае не экономить, брать новые задания, чтобы быть хорошим в глазах руководителя и т.д.). Формируется определенный стереотип поведения, выгодный сотруднику. Получается, что вроде все работают хорошо с точки зрения индивидуального результата, но нужных результатов для бизнеса нет [3].

В настоящее время квалификация управленческого персонала на промышленных предприятиях не отвечает международным требованиям к компетентности специалистов по управлению проектами. В связи с этим возникает необходимость обучения сотрудников

предприятий проектному менеджменту. С учетом вступления России во Всемирную торговую организацию, перехода предприятий России на международную систему финансовой отчетности повышается необходимость создания на каждом предприятии отдела управления проектами, отвечающего за вопросы анализа и мониторинга инвестиционных проектов развития.

Уникальность проекта диктует необходимость владения междисциплинарными знаниями и навыками, в отличие от руководителя функциональной организации, который может являться профессионалом только в одной области.

Для иллюстрации такой ситуации введем качественные показатели «требования проекта» и «квалификация руководителя проекта». Под понятием «требования проекта» будем понимать совокупный уровень знаний и навыков, необходимых для успешной реализации проекта. Под понятием «квалификация руководителя проекта» будем понимать совокупный уровень знаний и навыков, которыми обладает руководитель проекта на определенный момент времени. Требования проекта и квалификация руководителя проекта – это динамичные характеристики [2].

Графическая иллюстрация понятий «требования проекта» и «квалификация руководителя проекта» приведена на рисунке 2.

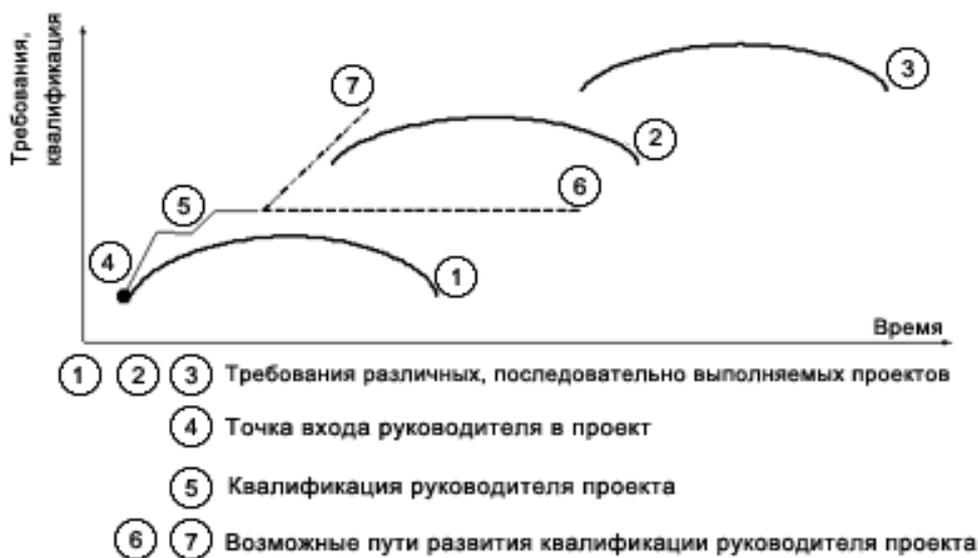


Рис. 2. Качественные соотношения динамики требований проекта и квалификации руководителя проекта.

Введем предположение, что по мере выполнения проекта его требования сначала возрастают за счет постоянного уточнения и детализации требований к продукту, услуге, цели проекта. Затем, достигнув максимального уровня, состав и уровень требований

стабилизируются и некоторое время могут оставаться неизменными, определяясь требованиями к качеству проекта. Далее, при завершении проекта, его требования естественным образом снижаются (в принципе, до нулевого уровня к завершению проекта). Вместе с тем с развитием технологий требования каждого следующего проекта больше, чем у предыдущих подобных ему проектов в той же прикладной области. Введенное предположение верно не для всех проектов - требования к проекту могут уменьшаться или оставаться постоянной величиной [2; 3].

Квалификация же руководителя проекта в большей степени определяется личностными характеристиками. В каждый конкретный момент своей жизни руководитель проектов должен принимать решение: либо повышать свою квалификацию, либо остаться на прежнем уровне. В принципе, может существовать и третий вариант - деградация, но такие ситуации мы рассматривать не будем. Однако важно принимать во внимание, что при современных темпах развития технологий, оставаясь на прежнем уровне развития, человек в каком-то смысле деградирует в своем профессиональном развитии.

При «входе» в проект квалификация руководителя проекта должна быть не ниже требований проекта на момент вхождения. В ходе реализации проекта квалификация руководителя проекта должна все время соответствовать требованиям проекта. Если по каким-либо причинам на некотором интервале времени требования проекта превышают квалификацию руководителя проекта, то можно утверждать, что данный проект с данным руководителем будет либо выполняться не эффективно и потребует замены руководителя проектом, либо вообще проект потерпит фиаско. Для дальнейшего продолжения карьеры в качестве руководителя проектов, по завершении очередного проекта, квалификация его руководителя должна соответствовать требованиям следующего проекта [5].

Исходя из всего сказанного, можно сказать, что понятия «требования проекта» и «квалификация руководителя проекта» естественным образом взаимосвязаны. Для того чтобы быть руководителем проекта, необходимо иметь соответствующую квалификацию и постоянно ее повышать. С другой стороны, для управления конкретным проектом необходим профессионал соответствующей квалификации.

Возникновение тех или иных проблем в процессе выполнения проекта — нормальное явление. Существует немало разнообразных методов их структуризации и разрешения. Выбор наиболее эффективного метода зависит от множества разных обстоятельств. Главное — работать над разрешением проблем систематически и организованно. Накопленный опыт позволяет выявить обычные ошибки при решении проблем:

- неосведомленность о проблеме;
- неверный «диагноз»;
- решение не «продано» топ-менеджменту;
- принятие решений без запланированных действий;
- действия при отсутствии рамок решения;
- неспособность действовать тогда, когда нужно;
- действия, не соответствующие принятым решениям [4].

Таким образом, в данной статье мы рассмотрели решение некоторых проблем, возникающих в ходе управления проектом. Появление их нельзя считать чем-то необычным или неестественным – без них не обходится ни один проект, однако умение вовремя определить проблему, выявить причины ее возникновения и устранить их и является основным достоинством проектного менеджера.

Список литературы

1. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. – М. : Альпина Паблишер, 2013. - 217 с
2. Гаврилов Н.Н., Козлов А.С., Матвеев А.А., Богатов А.А. «Естественный отбор» руководителя проектом. - URL: <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=1500>
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 418 с.
4. Пятенко С.В. Методы анализа наиболее типичных проблем управления проектом / Элитариум: Центр дистанционного образования. - URL: www.elitarium.ru
5. A guide to the project management body of knowledge. PMBOK guide. 5th edition. – Project Management Institute, 2013. – 616 с.

Рецензенты:

Демченко А.Ф., д.э.н., профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента Воронежского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Воронеж.

Трещевский Ю.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями Воронежского государственного университета, г. Воронеж.