

СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ

ISSN 2226-9339





Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления

Conditions, factors and criteria for successful project implementation: generalization of experience of project management

Авторы: Ферару Галина Сергеевна
доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента организации Россия, Белгородский государственный национальный исследовательский университет
feraru.22@mail.ru

Аннотация: в статье отражены вопросы, характеризующие особенности управления проектами, обуславливающие их конкурентные преимущества; показаны факторы и критерии успешности проектов и главные причины их неудач, делающие провальными усилия разработчиков по созданию проектов.

Ключевые слова: управление проектами, конкурентные преимущества проектов, факторы и критерии успешности проектов

Authors: Feraru Galina Sergeevna
Doctor of Economics, Professor of Management Organization
Russia, Belgorod State University
feraru.22@mail.ru

Abstract: the article addresses issues characterizing features of project management contributing to their competitive advantage; shows the factors and criteria of success of projects and the main reasons for their failures, making the failed efforts of developers to create projects.

Keywords: management of projects, competitive advantages of the projects, factors and criteria of success of projects.

Выходные данные статьи: Ферару Г.С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления // Современные технологии управления, 2014. – №11(47). – ISSN 2226-9339. – Режим доступа к журн.: <http://sovman.ru>

Прочитано 2 раз

Опубликовано в №11 (47), ноябрь 2014

Раздел [управление проектами](#)

[Печать](#) [E-mail](#)

Нравится Поделиться Мне нравится

Рекомендовать в Google

Твитнуть

Класс!

☆☆☆☆☆ (0 голоса)

Деятельность многих организаций ориентирована на проекты. Компании существуют за счет получения новых проектов и их успешного выполнения. Успешно завершённые проекты являются фундаментом, на котором организация строит свое будущее. Независимо от того, связаны ли они с созданием новой продукции, строительством зданий, увеличением производственных мощностей или внедрением новой компьютерной системы.

Управление проектами необходимо для эффективной координации и управления организацией, обеспечивая принятие нужных мер в нужное время при полном понимании последствий. Искусство управления проектом включает в себя умение достигать целей в рамках установленных ограничений на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы [1].

Однако в большинстве компаний проекты реализуются не всегда «гладко». Они не вписываются в рутинную ежедневную работу. «Гартнер» – всемирно известная аналитическая компания – считает, что 66% крупномасштабных проектов не могут выполнить заявленные коммерческие цели, завершаются с опозданием, или значительно перерасходят бюджет [2]. Группа Стэндиш, отслеживающая исключительно успехи и неудачи ИТ-проектов, определяет неудачные проекты как проекты, брошенные посередине, и оценивает количество неудач в 15 % [3]. При

этом «ущербные» проекты (определяемые как проекты с перерасходом средств, срывом сроков, и проекты с неудовлетворительными результатами) составляют 51% от всех ИТ-проектов.

Почему значительная часть проектов продолжает терпеть неудачу даже при возрастающей сосредоточенности на качестве управления проектами и увеличении числа опытных и компетентных руководителей проектов?

Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающихся организаций и инноваций в Мюнхене проводил исследования причин успешных и неуспешных проектов. Они пришли к выводу, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на проекте [4].

По мнению А. Головина, проект потерпит неудачу в трех случаях [5]:

- когда разрабатываются нереальные планы или их не пересматривают в случае необходимости. Это означает, что они будут сорваны;
- когда разработчик проекта не знаком с проектным менеджментом и управляет проектом как обычной деятельностью. Тогда руководители подразделений не знают что выполнять: основную работу или задания по проекту;
- когда разработчик проекта при создании команды проекта ориентируется не на личные качества, а на должности. Тогда члены команды проекта не в состоянии выполнять задания по проекту.

Неточно определенные предоставляемые результаты и масштаб, отсутствие заинтересованности организации, плохое распределение ресурсов и контроль над риском, плохое управление проектом, компоненты которого не соответствуют целевому назначению, и т.д. – любая из данных причин может вызвать неудачу проекта.

Основной причиной проблем с проектом называют способность менеджера проекта работать с проблемами, сокращая риски. Он должен быть сильным лидером, способным общаться с руководством компании и оправдывать ожидания в управлении ресурсами [6].

Плохое определение проекта также является главной причиной его неудачи, начиная с этапа его утверждения. Недостаточный уровень отчетности и ответственности на соответствующем вышестоящем уровне отрицательно влияет на успех проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Если заказчик не управляет проектом или не особо заинтересован в нем, имеется вероятность неудачи проекта.

В целом следует отметить, что главными причинами неудач проектов являются:

- Требования: Неясные, отсутствие взаимопонимания, отсутствие приоритетов, противоречивые, двусмысленные, неточные.
- Ресурсы: Недостаток ресурсов, конфликты за ресурсы, текучка ключевых ресурсов, плохое планирование.
- Сроки: Слишком сжатые, нереалистичные, слишком оптимистичные.
- Планирование: основано на недостаточных данных, не все учтено, недостаточно деталей, ошибочные расчеты.
- Риски: Не идентифицированные или выдуманные, отсутствие управления.

Группа Стэндиш уверена, что самые важные факторы успеха или неудачи проекта таковы, в порядке важности [3]:

- Степень вовлеченности заказчика.
- Поддержка высшего руководства.
- Опытный руководитель проекта.

Согласно исследований как зарубежных, так и отечественных специалистов, большинство препятствий, мешающих исправить ситуацию с проваливающимся проектом, это [7]:

- убедить владельцев в необходимости принять изменения, необходимые для доведения проекта до успешного завершения, невзирая на изменения в масштабах, бюджете, ресурсах и т.д.;
- плохая связь и вовлечение владельцев, недостаток ясности и доверия;
- противоречивые политики и приоритеты;
- проблема с поиском достаточно квалифицированных ресурсов для завершения проекта;
- недостаток методологии или процессов для возвращения проекта в успешное русло.

В процессе исследования было выявлено много факторов, влияющих на успех в исправлении ситуации с проектом, но самый главный — это менеджер проекта, который является самым важным членом команды, способным повлиять на результат, сократив риски или вообще избавившись от них. Обычно именно менеджер проекта отвечает за спасение проблемного проекта.

Среди других факторов в деле успешного завершения проблемного проекта были: наличие стандартной методологии ведения или спасения проблемного проекта, размер фирмы и индустрия, в которой она ведет бизнес.

Главное в деле спасения проблемного проекта — это усилия. Как только фирма решает направить энергию на решение проблем, подвергших проект опасности, шансы его на успешное завершение возрастают.

Решение о спасении проекта принимают: высшее руководство (в 50% компаний), спонсор (16%), руководитель отдела (16%) или менеджер проекта (13%) [8]. В небольших фирмах спонсор (24%) или менеджер проекта (24%) имеют гораздо больше власти в плане голоса за спасение проекта. Реже это решение принимает глава отдела (5%).

Обобщение практического опыта управления проектами показывает, что чаще всего шаги, направленные на спасение проекта, это [9]:

- модернизация коммуникации и управления (62%);
- пересмотр задач проекта — сокращение его масштабов, пересмотр финансирования (60%);
- добавление или удаление ресурсов (58%);
- решение технических проблем (49%);
- замена менеджера проекта или привлечение консультанта (36%).

Фирмы, у которых нет методологии, чаще предпочитают заменять менеджера проекта, чем те, у которых методология освоена (22% и 9% соответственно) [10]. Они также чаще привлекают сторонних консультантов для спасения проекта (26% против 11%).

Обычно операции по спасению проблемного проекта довольно успешны. Почти три четверти проблемных проектов (74%) в итоге успешно завершены, 18% еще в процессе, поэтому окончательные результаты не известны. Только 4% действительно провалены, и 3% закрыты из бизнес-соображений.

Для успешной реализации проекта имеются два существенных фактора. Первый из них – это скорее техническая сторона проект-менеджмента. С ним связаны, главным образом, планирование и оценка затрат, управление и контроль за исполнением проекта, управление рисками, управление качеством, проектная документация и оценка результатов. Вторым фактором является управленческая компетенция руководителя проекта.

Компании, у которых не принята стандартная методология ведения проекта, не всегда ценят эти умения и навыки, чем те, у которых такая методология присутствует (78% первых высказались о важности квалификации менеджера проекта и 96% — вторых).

Почти все организации-респонденты (92%) отметили, что умения и навыки менеджера проекта очень важны (64%) или просто важны (28%) для успеха операции по спасению проблемного проекта.

Важно, чтобы ответственность за выполнение проекта на всех этапах управления (планирование, реализация, контроль, анализ, внесение

изменений) нес один человек – менеджер проекта. Это позволит сфокусировать зону ответственности и повысить эффективность процесса принятия решений.

Успешная реализация проекта зависит не только от руководителей проекта и вышестоящих лиц, но и от множества других участников проектной группы. Их действия также должны быть регламентированы, мотивированы и направлены на получение не только своевременного, но и качественного результата.

Важной составляющей является целостная ролевая концепция управления каждым отдельным проектом и всем портфелем. Должны быть определены роли, их место в организационной структуре, права и обязанности, квалификационные требования. Примером проектных ролей могут быть: руководитель проекта, ассистент проекта, специалист по девелопменту, менеджер по строительству, специалист по строительству, координатор по строительству, специалист по оформлению, специалист-сметчик и т.д.

Еще один критерий успеха на проекте – это умение выбрать «основную точку приложения усилий», умение сосредоточиться на приоритетных задачах, решение которых приводит к существенному продвижению к цели.

Цели проекта достигаются действием. Руководитель проекта обязан постоянно отслеживать выполнение этапов проекта в установленные сроки и расход ресурсов. Потерянное время не всегда можно наверстать, даже наращивая ресурсы.

Удивительно, что даже самый искусно спланированный проект может достигнуть момента, когда трудно будет определить, как идут дела. Но именно это и нужно знать, чтобы направлять усилия к цели. Без той или иной системы мониторинга – отслеживания выполнения работ – невозможно быть уверенным, что менеджер «держит руку на пульсе» проекта.

Своевременное и точное действие лежит в основе успеха любого проекта, фундамент которого составляет организационная дисциплина – умение действовать «здесь и сейчас». Опыт проектной деятельности показывает, что соблюдение дисциплины и обязательности всех участников проекта на порядок увеличивает шанс на успех.

Среди других факторов успеха проектного управления следует назвать:

- введение опытного менеджера проекта и делегирование ему достаточно прав для внесения необходимых изменений;
- привлечение дополнительных, квалифицированных ресурсов;
- увеличение бюджета;
- открытая коммуникация, определение ожиданий и распределение обязанностей среди ответственных лиц;
- перепланировка проекта.

Опрос опытных менеджеров проекта с целью выяснения того, какова наиболее важная составляющая успеха проекта, показал, что это его выполнение [11]. Гораздо чаще проекты буксуют от невыполнения обязательств, чем от любых ошибок в планировании или назначении ресурсов.

Все начинается сверху. Руководство должно осознавать стоимость и масштабы проекта. Утвердить смету проекта недостаточно. Для успеха проекта все его участники должны знать, что руководство целиком поддерживает данное мероприятие, проект имеет высший приоритет, а его успех напрямую связан с будущим предприятия.

Руководство, благодаря своему положению, может оказать важное позитивное влияние на процесс осмысления использования ресурсов в проекте. Оно может помочь убедиться еще до начала проекта, насколько разумно планирование ресурсов. Может настоять на разработке дополнительных сценариев, позволяющих наверстывать упущенное, учитывая, что возможно, а что нет.

Без формирования определенной культуры выполнения проектов менеджер проекта бессилён влиять на его продвижение к цели. Целевые даты установлены, потом пропущены – расписание проекта становится скорее пожеланием, чем планом действия. При этом теряет каждый, но больше всего – компания. Обязательства исполнителей должны быть согласованы с соответствующими обязательствами руководства.

Менеджер не может двигаться вперед без реальных согласованных действий команды проекта. В зависимости от размаха проекта, это согласование может заменяться назначением работ участникам проекта. Во многих случаях, команда проекта состоит из сотрудников всех подразделений компании. Если члены команды не уделяют должного внимания работе по проекту, считая эту работу менее важной, чем их повседневные обязанности, проект будет дрейфовать, и незаметно, но закономерно придет к катастрофе.

Если обязательства выполняются, то и проект движется вперед. Но, для того, чтобы все происходило вовремя, необходимо подготовить расписание проекта. Рабочий план – это расписание, служащее в качестве реальной модели ожидаемого поведения проекта.

Для менеджеров проекта термин «расписание» имеет совершенно определенное значение. С их точки зрения, расписание проекта не является таковым, если в нем не содержится детальный анализ всех действий, необходимых для выполнения проекта; реалистических оценок времени, необходимого на каждый вид деятельности; и, наконец, продуманных взаимосвязей между разными видами работ.

Хотя в управлении проектами используются такие термины как «начало-окончание», терминология далеко не так важна, как содержание: то, каким образом работы связаны друг с другом (какова технология).

Очевидно, что исследование кривой «время/стоимость» до начала проекта позволяет компании принять правильное решение при утверждении расписания проекта.

В совокупности эти элементы дают ответ на вопрос: что нужно сделать и к какому сроку? Столь же важен вопрос – как, какие ресурсы – люди, оборудование, сооружения, и т.д. – требуются для каждой работы? Будут ли они в наличии, когда это будет необходимо? Как могут быть решены конфликты ресурсов?

Если менеджер проекта знает фактические потребности в ресурсах по плану, а также способы решения проблем недостатка ресурсов, часть работы, связанная с планированием проекта завершена.

Планирование проекта требует умения определять, сколько времени потребуется для выполнения той или иной задачи, особенно, если она связана с творческими или интеллектуальными действиями, независимо от объема требуемых для нее ресурсов. К сожалению, к просчетам длительности проекта при первичном планировании часто относятся слишком спокойно, ошибочно предполагая, что все завершится вовремя, а потерянное время всегда можно наверстать за счет перераспределения ресурсов.

Расписание некоторых проектов строят, основываясь на теории, что можно бесконечно увеличивать количество людей и сокращать время работы для достижения необходимых результатов. В некоторых ситуациях увеличение количества ресурсов помогает. Иногда – нет. Иногда это приносит больше вреда, чем пользы.

Фредерик П. Брукс, главный менеджер проекта разработки операционной системы IBM 360, считает, что в большинстве случаев, планирование «человеко-месяцев» – это миф. Если проект разработки не укладывается в сроки, увеличение количества ресурсов фактически удлинит продолжительность проекта – из-за обучения дополнительных сотрудников, отслеживания их работы и проблем передачи информации. Это равносильно, по словам Брукса, использованию бензина для тушения пожара.

При работе с отстающим от расписания проектом наилучший вариант – это изменение сроков или масштаба проекта. Самое худшее – это настаивать на восполнении упущенного времени. Легко поддаваться на уговоры, что выполнение некоторых работ можно ускорить без снижения качества. На бумаге качество остается. В действительности же, просто снижаются требования.

В отчете, составленном фирмой McKinsey, консультирующей в области управления, опубликованном в журнале Fortune, подсчитано, что некоторые проекты, завершённые в срок, но вышедшие за рамки сметы, на 140 % прибыльнее, чем если бы они уложились в смету, но опоздали бы на шесть месяцев [12].

В качестве вывода, обобщающего вышеизложенное, следует привести данные, полученные Институтом Санкт-Галлена и Международным институтом обучающих организаций и инноваций в Мюнхене после проведения исследований причин успеха и неудач проектов, и отражающие критерии успешности проекта:

1. Общая готовность к изменениям. В успешных организациях царит философия, основанная на следующих положениях: «век живи – век учись», «не ошибается тот, кто ничего не делает», «нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться».
2. Культура конфликтов. При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а также открытость для критики.
3. Личная ответственность сотрудников проекта. Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия, напротив, способствуют пассивности и даже противодействию.
4. Культура доверия. По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.
5. Отсутствие иерархии. Проекты тогда были особенно успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокировала в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.
6. Коммуникационная и информационная культура. Проекты были особенно успешными, когда в команде царила атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание, и сотрудники могут взглянуть за «край тарелки» своей собственной сферы, что приводит к принятию более взвешенных решений.

Таким образом, обобщение опыта проектного управления показало, что конкурентоспособность проекта следует повышать постоянно, добиваясь максимально соответствия его потребительских и стоимостных характеристик существующим и потенциальным запросам заказчика. Реализация конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, являющаяся источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.

Список литературы:

1. Управление проектом на основе стандарта ANSI PMI PMBOK® GUIDE 2008. Учебный курс – Project Management Institute – 2009 PM Expert.
2. Фатхудинов Р.А. Теория управления конкурентными преимуществами объектов / Фатхудинова Р.А.. Управление конкурентоспособностью организаций – М.: Изд-во «Market DS»
3. Анан'ин В.И. К конкурентному преимуществу – через проекты // Управление проектами и программами, 2010. – № 3(23) – С. 244–251.
4. Адамс, Джон Р. и Мартин, М. Дин. Профессиональное управление проектами: Практические указания. Дэйтон, Огайо: Universal Technology Corporation, 1987.
5. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. — СПб.: Питер, 2005.
6. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами. — М.: Компания р.м.Office, 2005.
7. Грашина М.Н. Проектный менеджмент в стратегическом развитии организации. URL: <http://pmsymposium.ru/2005/review/2-09a.doc>.
8. Казаков М.К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО "СевЗап НТЦ". URL : <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=1539&print=Y>.
9. Собко А. Управление проектами – ключ к динамичному развитию организации. Сосновоборский Проектно-Изыскательский Институт "ВНИПИЭТ". Презентация // Открытые двери в управление проектами: Междунар. конф., 18–19 сент. СПб., 2006.
10. Фунтов В.Н., Сенько А.А. Опыт разработки и внедрения стандартов УП в деятельность по развитию добывающего предприятия // Управление проектами. 2007. – № 3.
11. Чернаков В.М., Фунтов В.Н., Сенько А.А. Реализация стратегии проектного института через проекты развития // Управление проектами и программами, 2006. – № 4.
12. <http://www.oliverlehmann.com/project-management-sources/Nasa-Hundred-Rules-for-Project-Managers.pdf>.

References:

1. Project management based on the standard ANSI PMI PMBOK® GUIDE 2008 [Upravlenie proektom na osnove standarta ANSI PMI PMBOK® GUIDE 2008]. Study course Project Management Institute 2009 PM Expert.
2. Fathudinov R.A. Management theory competitive advantages of objects [Teoriya upravljenija konkurentnymi preimushhestvami ob'ektov]. M., publishing house Market DS.
3. Anan'in V.I. To competitive advantages, through projects [K konkurentnomu preimushhestvu, cherez proekty]. 2010. № 3(23). pp. 244–251.
4. Adams, Dzhon R. i Martin, M. Din. Professional project management. Practical guidance [Professional'noe upravlenie proektami. Prakticheskie ukazaniya]. Dayton, Ohio, Universal Technology Corporation, 1987.
5. Gavrilov D.A. Management of production on the basis of standard MRP II [Upravlenie proizvodstvom na baze standarta MRP II]. Spb.: Peter, 2005.
6. DeKarlo D. Extreme project management [Jekstremal'noe upravlenie proektami]. M. Company p.m.Office, 2005.
7. Grashina M.N. Project management in the strategic development of the organization [Proektnyj menedzhment v strategicheskom razvitii organizacii]. URL: <http://pmsymposium.ru/2005/review/2-09a.doc>.
8. Kazakov M.K. Project management as a tool for implementing the development strategy of the company OJSC SevZap NTC [Upravlenie proektami kak instrument realizacii strategii razvitiya kompanii ОАО SevZap NTC]. URL: <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=1539&print=Y>.
9. Sobko A. Project management, the key to this dynamic organization [Upravlenie proektami, kljuch k dinamichnomu razvitiju organizacii]. Sosnovoborsky Design and Research Institute VNIPIET. Presentation // Open doors in project management: International conference , 18–19 september. Spb., 2006.
10. Funtov V.N., Sen'ko A.A. Experience in the development and implementation of standards of project management in development activities mining company [Opyt razrabotki i vnedrenija standartov UP v dejatel'nost' po razvitiju dobyvajushhego predpriyatija]. 2007. № 3.
11. Chernakov V.M., Funtov V.N., Sen'ko A.A. Implementation of the strategy design institute through development projects [Realizacija strategii proektnogo instituta cherez proekty razvitiya]. 2006. № 4.
12. <http://www.oliverlehmann.com/project-management-sources/Nasa-Hundred-Rules-for-Project-Managers.pdf>.

Похожие материалы (по разделу)

- > [Онокой Т.Ю., Черненко А.Ф. Мультипроектный метод учета денежного потока](#)
- > [Хоменко В.В. Методические основы технико-экономического управления качеством высокотехнологических инновационных проектов и изделий](#)
- > [Суэтин А.А. Проектное финансирование](#)
- > [Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и](#)

методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами

> Никонова И.А. Развитие проектного финансирования в России

Подробнее в этой категории: « Аликаева М. В., Налчаджи Т. А., Керефова Л.З. Модернизационный вектор развития финансового механизма деятельности образовательных учреждений

[Вернуться вверх](#)

Регистрация

МЦНИП ©2011–2014
Современные технологии
управления
ISSN 2226–9339
№ регистрации СМИ Эл № ФС 77 –
44067 от 01.03.2011 г.

Параметры выхода

Частота выпусков – ежемесячно
Язык журнала: русский, английский
Территория распространения – РФ,
зарубежные страны
Возрастная категория сайта 12+

Документы

[Publication ethics and malpractice
statement](#)

Контакты

8-919-511-32-15
redactor@sovman.ru
mcnip.ru

[Back to Top](#)