



УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

УДК 338.24

А.Н. Антамошкин, А.И. Динер

ДОПОЛНЕНИЕ К ФУНКЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, РАЗРАБОТАННЫМ А. ФАЙОЛЕМ

Проведен анализ трех российских ГОСТов, отвечающих за управление проектами, сравнительный анализ отечественных и зарубежных стандартов по управлению проектами. Дополнена шестой функцией система управления, разработанная А. Файолем, и дана её характеристика.

Ключевые слова: управление, проекты, стандарты управления проектами, А. Файоль.

A.N. Antamoshkin, A.I. Diner

ADDITION TO THE PROJECT MANAGEMENT FUNCTIONS, DEVELOPED BY A. FAYOL

The analysis of the three Russian State Standards, charged with project management, the comparative analysis of national and international standards for project management are conducted. The management system developed by A. Fayol is supplemented by the sixth function and its characteristic is given.

Key words: management, projects, project management standards, A. Fayol.

Актуальность. На сегодняшний день такой предмет, как «управление проектами», с каждым днем набирает все большие обороты. А также любые компании, от малых до крупных, все чаще прибегают к использованию зарубежных методов управления и внедрения проектов. Одним из основоположников методов управления является А.Файоль. В 1916 году в его книге «Общее и промышленное управление» впервые были опубликованы функции и принципы управления.

Цель. Проанализировать существующие методы управления проектами, как зарубежные, так и отечественные. Дополнить и совершенствовать существующие функции, разработанные А. Файолем, дать характеристику дополненной функции.

Задачи. Проанализировать модель управления, разработанную А. Файолем. Описать и сравнить отечественные и зарубежные методы управления проектами.

Что же такое управление проектами? Управление проектами (англ. project management) – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками [5, с. 10].

Проблема управления проектами, с которой сталкиваются все предприятия, весьма серьезна. Это обусловлено тем, что в российской действительности уровню управления уделяется совершенно недостаточное внимание. С одной стороны, в России никогда по-настоящему не просчитывали эффективность проекта, с другой стороны, очень часто управление проектами до сих пор не признается сферой профессиональной деятельности [1, с. 16].

До настоящего момента в России не существовало общепринятых правил о том, как реализовать проекты, в отличие от большинства ведущих западных стран. В каждом случае компании брали за основу методологию, принятую в конкретной зарубежной стране. Утвержденные стандарты устанавливают минимальные требования к управлению проектом в России, а также помогут решить определенные проблемы.

Федеральное агентство по техническому регулированию, метрологии утвердило серию российских национальных стандартов в области проектного управления. В них перечислены основные требования к управлению проектом, программой и портфелем проектов на всех этапах их реализации. Требования стан-

дартов распространяются на управление любыми проектами, применимы для самых различных организаций и введены в действие с 1 сентября 2012 года.

Управление проектом включает фазы инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. Стандарт по управлению проектом определяет критерии завершенности каждого этапа. Таким образом, исполнение рекомендаций стандарта позволяет грамотно организовать управление проектом.

Разработка стандартов началась в 2008 году. В 2012 году в свет вышли три ГОСТа: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» и ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» устанавливает требования к управлению проектами для обеспечения эффективного достижения целей проекта. Требования настоящего стандарта распространяются на управление проектами любой длительности, масштаба и сложности, могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами. Проекты могут осуществляться на договорной основе или быть реализованы внутри организации [2,3].

ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного достижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов. Требования стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель. Стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов установленным в стандарте требованиям [3, с. 3].

ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» устанавливает требования к управлению программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации выгод программы. Требования стандарта могут быть применены для управления любыми программами независимо от их размера и уровня сложности. Стандарт может быть использован в целях оценки соответствия управления программой установленным в стандарте требованиям [3, 4].

Все три ГОСТа не являются обязательными к исполнению, они просто показывают, как необходимо действовать в целом. Система стандартов нуждается в доработке. Необходимо разделить стандарты управления проектами на сектора в различных видах деятельности. Например, деление по размеру компании, отрасли производства, денежному обороту и т.д. и т.п.

Все проекты национальных стандартов прошли процедуру разработки, публичного обсуждения, внесения корректировок и передачи финальных версий проектов в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. «Введение национальных стандартов является насущным и необходимым решением – это подтверждает и практика развитых стран, и наличие определенных проблем в российском проектном менеджменте. Установление единых требований по управлению проектами позволит обеспечить одинаковое понимание правил и принципов проектного управления, целей и содержания реализуемых проектов. Подобное решение в итоге повысит эффективность отдельных проектов и уровень российского проектного управления в целом», – говорит гендиректор РМ Expert Александр Кутузов.

С одной стороны, хорошо, что такие стандарты вводятся в процесс управления, с другой стороны, очень плохо, что они вводятся так поздно, насколько это возможно. В США разработка стандарта потребовала 15 лет, прежде чем ее смогли опубликовать и показать миру на всеобщее обозрение, данное пособие переведено уже на многие языки, в том числе и на русский. В России же разработка ГОСТов заняла всего 4 года, вполне возможно, что стандарты, разработанные в нашей стране, сделаны «наспех» и не будут пользоваться успехом у российских компаний. Таким образом, мы отстаем от зарубежных лет так на 20–25. Очень интересно, откажутся ли российские организации от устоявшихся зарубежных правил и прибегнут ли к инновационным правилам федерального агентства, если честно – мы в этом очень сомневаемся.

Сравнивая зарубежные стандарты с отечественными, можно сказать, что какими бы ни были распространенными именно зарубежные стандарты управления проектами, такие как TenStep, P2M, PMBOK и др., в новых российских компаниях спросом пользуются мало.

Процесс управления проектами TenStep помогает менеджерам проектов успешно руководить проектами всех видов, предоставляет информацию, необходимую, чтобы быть успешным менеджером проектов. TenStep предлагает пошаговый подход, начинающийся с простейших вещей и заканчивающийся настолько

изоощренными приемами, насколько это может потребоваться для управления конкретным проектом [1, с. 56]. TenStep – это методология управления работой как проектом. Он разработан таким образом, чтобы предоставлять столько гибкости, сколько это будет необходимо для управления проектом [1, с. 58].

Методология P2M базируется и ориентируется не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании [6, с. 13].

Стандарт РМВОК базируется на концепции управления проектами через группу стандартных процессов. Однако последняя версия стандарта РМВОК отражает существенную коррекцию методологии в сторону интерактивных методик [7, с. 22].

Эксперты утверждают, что несмотря на то, что они пользуются спросом достаточно долгое время, они не являются тем, чему необходимо следовать и соблюдать все правила, которые там написаны. Что же касается российских стандартов, которые разрабатывались 4 года и вышли в публикацию только в сентябре 2012 года, здесь все гораздо сложнее, они очень отличны от зарубежного опыта, даже по объему предлагаемых стандартов. «Краткость – сестра таланта» в отечественной практике не сработала. Эксперты находят огромное количество «несостыковок», противоречий одних стандартов другим, а также полную недоработанность системы. И если пользоваться системой управления проектами, то лучше использовать зарубежные методы [6, с. 4; 7, с. 5]. Получается, что российские стандарты из-за того, что были выпущены гораздо позже зарубежных, являются плагиатом и обобщением того, что уже было опубликовано ранее. Самым используемым в российских компаниях стандартом остается РМВОК, являясь в данное время энциклопедией в сфере управления проектами.

Одним из основоположников и фундаменталистов в управлении был А. Файоль – французский теоретик и практик менеджмента, на основе работ которого изначально строятся любые методы и подходы к управлению не только в общем, но также и в узком смысле, таком как управление проектами. Его работы являются основной базой, от которой следует отталкиваться при создании любого метода именно в управленческой области.

У Файоля пять основных функций: планирование, организация, командование, координация и контроль, которые идеально подходят для одного проекта и управления на долгое время. Необходимо дополнить данные пять функций шестой – «совершенствование». В систему управления необходимо внести цикличность. То есть после окончания одного проекта необходимо переходить к созданию следующего или к совершенствованию старого и заново внедрять его в систему.

В эту функцию будет входить следующее:

- анализ оценки эффективности проекта (после последней функции Файоля «контроля», в которую входит оценка эффективности: необходимо проанализировать данные и выявить, дал ли положительный эффект внедренный проект или же необходимо его доработать);

- в случае положительного эффекта необходимо переходить к созданию нового проекта, в результате получится непрерывный процесс инновационного развития хозяйственных систем; если введение дало отрицательные эффект, то необходимо улучшить проект, основываясь на допущенных ошибках, и внедрить его снова, руководствуясь пятью основными функциями.

Внедрение данной функции даст понять, во-первых, эффективен ли был проект, во-вторых, система управления проектами получит постоянное, непрерывное улучшение в создании новых проектов и доработки старых, в-третьих, любая организация в процессе работы будет находиться в систематической модернизации с помощью новых и новых проектов.

Дополнительная функция необходима в любом случае, так как никто не застрахован от «подводных камней», и даже если все пять функций были полностью использованы, необходимо учитывать, что, вполне возможно, внедренный проект может быть обречен на провал, так как экономика в наше время не стабильна и находится в «болезненном» состоянии, и тогда менеджеры откажутся от своих идей и будут думать, что организация может работать и без внедрения инновационных проектов. В данный момент и вступает в силу шестая функция, которая должна исправить сложившуюся ситуацию.

Результаты исследования. Проведен анализ исследований зарубежных и отечественных ученых в области управления проектами, в результате чего выявлено, что российские стандарты не являются идеально разработанными и требуют доработки. Выявлено также, что стандарт РМВОК является энциклопедией в системе управления проектами и является совершенным разработанным процессом в управлении про-

ектами. А также внедрена шестая функция в систему управления Файоля, которая добавит системе управления проектами цикличность, а также непрерывность. Данная функция позволит компаниям проводить постоянное и стабильное совершенствование всего предприятия в целом.

Литература

1. *Первушин В.А.* Проблема управления инновационным проектом. – 1-е изд. – М.: Проспект, 2011.
2. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (Россия).
3. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (Россия).
4. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (Россия).
5. *Хелдман Ким.* Профессиональное управление проектами. – М.: Бином, 2005. – С. 517
6. *A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation.* – Япония, 1996.
7. *Project Management Body of Knowledge.* – США, 2010.

