

Алексеева К.И. Императивы совершенствования методов контроля и управления проектами [Электронный ресурс] // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2014. – № 1(17). Режим доступа [http://iea.gostinfo.ru/files/2014\\_01/2014\\_01\\_11.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2014_01/2014_01_11.pdf)

УДК 50(06)

## ИМПЕРАТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Алексеева К.И.**, соискатель, ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия» (ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»)

*В статье рассмотрены императивы совершенствования методов контроля и управления проектами. Показано, что значительная часть проектов терпит неудачу из-за слабостей проектного управления. Выявлены новые тенденции экономической организации в рамках социодиректных моделей и установлены соответствующие требования к проектному подходу. Показано, что для достижения указанных требований необходимо развитие метода освоенного объема.*

**Ключевые слова:** управление проектами, инновации, инвестиции, проектный подход

UDC 50(06)

## THE IMPERATIVES OF IMPROVING METHODS FOR MONITORING AND PROJECT MANAGEMENT

**Alexeyeva K.I.**, applicant FSUE «Russian Research and Development Information Center on Standardization, Metrology and Compliance Check» (FSUE «STANDARTINFORM»)

*The article deals with the imperatives of improving methods for monitoring and project management. It has been shown that a significant proportion of projects fail because of weaknesses in project management. Revealed new trends of economic organization within sociodirect models and set appropriate requirements for project-based approach. It is shown that in order to achieve these requirements is necessary to develop the method of earned value.*

**Keywords:** project management, innovation, investment, project-based approach

Результативность реализации проектов во многом обусловлена качеством управления проектами, что, в свою очередь, напрямую связано с качеством методического инструментария и средств контроля проектов в ходе их реализации. Многочисленные исследования практики управления проектами показывают, что в настоящее время большое их количество завершается с нарушением бюджета и плановых сроков или же вообще закрывается по причине бесперспективности их продолжения, что свидетельствует о низком качестве, как реализации проектов, так и управления проектами. Даже самые позитивные результаты исследований говорят о том, что только 25% проектов завершается без существенных нарушений сроков или бюджетов на надлежащем уровне запланированных качественных параметров. Общий объем возникающих при этом потерь не поддается достоверной оценке, но даже отдельные примеры и результаты исследований поражают воображение.

К сожалению, приходится констатировать, что практика реализации проектов заставляет серьезно задуматься над качеством управления и эффективностью методов управления проектами.

В работе Хайсмита Дж. приводятся сведения Ассоциации управления разработкой новых продуктов (PDMA – Product Development and Management Association), исследующей регулярно практику управления проектами вывода на рынок новых продуктов и технологий. Согласно этим сведениям доля неудачных проектов составляет около 59% от общего их количества [1]. Известный специалист по проектам создания новой продукции Р.Купер обнаружил, что только 25% всех рассмотренных им проектов завершается без существенных нарушений сроков и бюджетов [2]. Во всех остальных случаях имеет место либо значительные опоздания, либо осязаемые перерасходы, либо существенные отклонения от ранее определенных требований к продукции. Представители ситуационного подхода к управлению проектами, израильские специалисты Шенхар А. и Двир Д. обнаружили, что порядка 85% всех 600 проектов, изученных ими в течение 15 лет, завершается с нарушением сроков или бюджетов, со средним нарушением сроков на 70% и бюджета на 60% [3].

Датский исследователь Флювбьер Б. провел исследование большого количества инновационных и инвестиционных проектов, связанных в основном с созданием уникальных инфраструктурных объектов с использованием новых технологических решений [4]. Он обнаружил, что 90% исследованных проектов были завершены с нарушением бюджета. Превышения бюджетов проектов были обнаружены в 20 странах, расположенных на 5 континентах. Для проектов строительства автомобильных дорог среднее нарушение бюджета составило 44,7% от начального бюджета (при стандартном отклонении – 38,4), для проектов строительства железных дорог – 20,4% (стандартное отклонение – 29,9), для проектов строительства мостов и тоннелей – 33,8 % (стандартное отклонение 62,4). Но самое интересное, что на протяжении 70 лет, покрытых исследованием, превышение бюджета существенно не изменялось.

Тот же Флювбьер Б. изучил ряд проектов, реализованных в военно-промышленном комплексе США. Он обнаружил, что перерасход бюджета при реализации программы по созданию сети спутников-шпионов Пентагоном составил 4 млрд. долларов. Перерасход проектов модернизации Международной космической станции и программ космических полетов в 5 млрд. долларов сегодня рассматривается как нормальное отклонение. Другим впечатляющим примером таких нарушений явился проект создания военного самолета А-12 «Мститель» (Avenger), который так и не был завершен и к моменту своего закрытия превысил бюджеты на несколько миллиардов долларов США.

В диссертации Стрыгина М.А. определено, что потери от нарушения бюджетов и сроков в проектах только в сфере информационных технологий составили в 2010 году во всем мире около 360 млрд. долларов. Данная сумма равна ВВП таких стран как Австрия, ЮАР, Аргентина, в два раза больше, чем ВВП таких стран как Румыния, Новая Зеландия, Украина, в три раза больше, нежели ВВП Вьетнама, Марокко, Словакии [5].

С чем же связаны такие не самые благоприятные результаты управления инновационными и иными проектами? Большинство исследователей приходит к выводу, что основные причины кроются именно в несовершенстве методов и инструментов управления.

В частности, тот же Стрыгин М.А. приходит к выводу, что потери в информационно-технологических проектах связаны в первую очередь с неэффективными методами оценки, анализа и планирования инвестиций в проекты внедрения новых информационно-технологических систем.

Юницкий А.А. в своей диссертации пытается рассмотреть сложившуюся негативную картину не только в информационно-технологической отрасли [6]. На основе изучения работ других авторов и в результате проведения собственного первичного исследования он приходит к однозначному выводу – для высоко-технологических проектов управленческие факторы являются самыми значимыми, более значимыми даже чем факторы технические.

Зарубежные исследователи приходят во многом к аналогичным выводам. Американские исследователи Слевин Д. и Пинто Дж. провели анализ большого количества успешных и неуспешных проектов и сформировали дюжину ключевых факторов успеха, существенно влияющих на результаты проекта [7]. В этом списке только два фактора можно отнести к техническим (техническим задачи, решение проблем) и только один связан с коммерческой неопределенностью (приемка клиентом). Все остальные (миссия проекта, поддержка со стороны высшего руководства, планы и бюджеты проекта, консультации с клиентами, человеческие ресурсы, мониторинг и обратная связь, решение проблем, коммуникации и пр.) являются факторами, непосредственно связанными с методами и инструментами управления проектами.

Современные тенденции функционирования экономики вносят свои коррективы в императивы развития проектного управления.

В частности, одной из важнейших тенденций настоящего является необходимость повышения качества продукции [8] на базе развития

адхократических моделей, реализующих проектный подход к новым изделиям [9], в условиях экстернализации бизнес-процессов всех уровней, начиная от проектирования изделия с помощью краудсорсинговых механизмов [10-11] до включения в цепи поставок лояльных клиентов не только как соучастников разработки будущих продуктов, но и как источников авансового финансирования [12-14]. Подобные модели ведения бизнеса в целом именуется социодиректными [15]. Подобные модели позволяют, в том числе, значительно повысить степень потребительского доверия к продукции [16-17], но одновременно предъявляют новые требования к организации управления и контроля проектов: должны разрабатываться методы контроля, позволяющие детально представлять картину реализации проекта и возникающие в его ходе сложности, но при этом достаточно простые для восприятия не только экспертами, владеющими сложным экономико-математическим аппаратом, используемым, в частности, в рамках процессного подхода к функционированию предприятия [18] но и всеми лицами, заинтересованными в успехе проекта в качестве его клиентов, инвесторов и т.д. Особенно широкое распространение процессы построения социодиректных моделей получили в области информационных технологий [19-24], для которых, поэтому, развитие средств управления проектами, удовлетворяющих указанным требованиям, является особенно важным.

Для того чтобы начать решать проблему повышения качества управления проектами, целесообразно более конкретно определить – с какими же методами и процессами связано возникновение большого количества обозначенных проблем.

В диссертации Стрыгина М.А. говорится, что в наибольшей степени в сложившемся низком качестве и неэффективности управления проектами «повинны» методы оценки, анализа и планирования проектов. Он предлагает ряд подходов и инструментов, которые во многом можно использовать не только для информационно-технологических проектов.

Сложившийся низкий уровень качества управления проектами является во многом следствием несовершенства и в определенной мере устарелости методов контроля проектов в ходе их реализации. Все это обуславливает необходимость тщательного анализа сложившихся сегодня методов и средств контроля проектов, обеспечивающих повышение качества их реализации.

К числу основных инструментов, обеспечивающих повышение качества контроля проектов можно с полной уверенностью отнести метод освоенного объема (в зарубежной литературе – earned value management), который позволяет повысить качество управления проектом за счет совершенствования контроля проекта с точки зрения его содержания, бюджета и сроков. Данный метод сложился в 1970-е годы в военно-промышленном комплексе западных стран и с тех пор не сильно изменялся. Это привело к тому, что метод освоенного объема стал в меньшей степени соответствовать современным реалиям обеспечения качества управления проектами и вызывать все больше вопросов со стороны как теоретиков, так и практиков. Для повышения качества методов контроля проектов возникает необходимость (проанализировать существующие недостатки и ограничения метода освоенного объема и разработать научно-обоснованные предложения по их преодолению и совершенствованию данного метода.

Таким образом, актуальность повышения качества управления проектами обусловлена рядом факторов, среди которых можно выделить как глобальные:

- высокую степень важности повышения качества управления и реализации проектов для предприятий и организаций;
- возрастание рисков проектно-ориентированного подхода в условиях структурной перестройки экономики, эволюционирующей в сетевые транснациональные микро и мезоструктуры, объединяющие непрерывно возникающие новые бесфабричные фирмы и крупных контрактных производителей;
- возрастание популярности краудфандинговых моделей финансирования проектов, предлагаемых стартапами, что обуславливает важность жесткого

контроля хода реализации проекта в отсутствие традиционных репутационных гарантий, характерных для компаний с длинной рыночной историей, и возможностей по исправлению недочетов реализации проекта за счет собственных ресурсов;

- необходимость постоянного повышения результативности и качества проектов, инициированных и осуществляемых предприятиями и организациями, в первую очередь за счет улучшения методов, механизмов и средств контроля проектов в ходе их реализации;

- наличие существенных недостатков и ограничений в существующих традиционных методах контроля продолжительности и стоимости проектируемых решений, особенно в случае их применения для повышения качества управления проектами;

- недостаточное количество исследований, посвященных проблемам развития и совершенствования методов, моделей и средств контроля проектов в ходе их реализации, не использующих сложные экономико-математические модели и в равной степени пригодных для понимания и использования как экспертами, так и лицами, принимающими решение, включая представителей акционеров и заинтересованной общественности;

так и специфические для России факторы:

- требования императива ускоренного импортозамещения в ряде ключевых отраслей, обуславливающие резкое возрастание количества реализуемых проектов, в том числе вне традиционных областей компетенций отечественных предприятий и организаций.

Рассмотренные императивы развития проектного управления однозначно свидетельствуют о целесообразности научных исследований в области развития метода освоенного объема с целью повышения его универсальности в различных ситуациях управления проектами.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Highsmith, J. (2009) Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley Professional
2. Cooper, R.G. (2001) Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch. Cambridge, MA: Perseus Publishing
3. Shenhar, A.J., Dvir, D. (2007) 'Project management research – the challenge and opportunity', Project Management Journal, 38 (2): 93-99
4. Flyvbjerg, B. (2007) 'Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures', Environment and Planning B: Planning and Design, 34: 578-597
5. Стрыгин, М.А. Оптимизация методов оценки и анализа инновационных информационно-технологических проектов на основе ситуационного подхода. Дисс... к.э.н. М.: ГУУ, 2012
6. Юницкий, А.А. Модели исследования и решения проблем управления инновационными проектами в высоко-технологических отраслях на основе ситуационного подхода. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: ГУУ, 2013
7. Pinto, J.K., & Slevin, D.P. (1988). 'Critical success factors across the project life cycle,' Project Management Journal, 19(3), pp. 67–74
8. Коновалов С.А., Темиров К.В. Классификация резервов качества продукции: Научная статья. Препринт – М.: Московский печатник, 2011. – 1,3 п.л.
9. Коновалов В.А., Болотов А.Ю., Глебова Г.В. Переход от бюрократической к адхократической системе управления качеством: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2011. – 0,9 п.л.
10. Докукин А.В., Ершов А.С. Краудсорсинговые механизмы проектирования высокотехнологичной продукции: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2013. – 0,8 п.л.
11. Беличко В.А., Болотов А.Ю., Чудаков Л.А., Щеблыкин В.Н. Современные информационные технологии генезиса коллективного знания в экономике: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2010. – 0,8 п.л.
12. Болотов А.Ю., Комаров Н.Н. Методы оптимизации цепей поставок и повышения их надежности: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2009. – 0,8 п.л.
13. Ершова Т.Б., Коновалов С.А., Ломакина Е.Г., Рыцев О.А. Тенденции развития сетевых моделей функционирования компаний: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2009. – 0,8 п.л.
14. Щеблыкин В.Н., Беличко В.А. Реализация корпоративных ценностей долговременного сотрудничества с клиентами: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2012. – 0,8 п.л.
15. Докукин А.В., Дрогобыцкая К.С., Ершов А.С. Социодиректные направления развития цепей создания ценности: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2012. – 0,9 п.л.



16. Коновалов В.А., Болотов А.Ю., Губер В.И. Повышение воспринимаемого качества высокотехнологичной продукции брендов: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2012. – 0,9 п.л.

17. Щерблякин В.Н., Губер В.И. Роль качества собственности в потребительском восприятии бренда: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2010. – 0,8 п.л.

18. Темиров К.В., Скальский А.В. Использование процессного подхода к управлению качеством функционирования организации: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2012. – 1,0 п.л.

19. Ершова Т.Б., Рыцев О.А. Институциональные эффекты развития информационной экономики: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2011. – 1,5 п.л.

20. Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю., Рыцев О.А., Шельганова Э.Е. Оценка качества информационного взаимодействия на предприятии: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2011. – 1,2 п.л.

21. Коновалов С.А., Рыцев О.А., Симонов Ю.Т. Вероятностная модель качества ИТ-услуг предприятия: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2011. – 1,9 п.л.

22. Ершова Т.Б., Рыцев О.А., Симонов Ю.Т., Шельганова Э.Е. Качество информационного взаимодействия на предприятиях: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2010. – 1,9 п.л.

23. Ершова Т.Б., Рыцев О.А., Шельганова Э.Е. Общая характеристика информационного взаимодействия на предприятиях: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2010. – 2,1 п.л.

24. Ершова Т.Б., Рыцев О.А., Симонов Ю.Т., Шельганова Э.Е. ИТ-услуги в системе информационного взаимодействия предприятия: Научное издание. Препринт – М.: Московский печатник, 2009. – 1,7 п.л.

© Алексеева К.И.