

УДК 33:005.7

## АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ РЕЙТИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ

**Лохматова В.А., Ощепков В.М.**

*Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь,  
e-mail: lvikaal@gmail.com, viko@psu.ru*

Проект является уникальным, временным стремлением, предпринимаемым для достижения запланированных целей, которые могут быть определены с точки зрения результатов, результатов или выгод. Обычно проект считается успешным, если он достигает целей в соответствии с их критериями приемлемости, в соответствии с согласованными временными рамками и бюджетом. Однако можно предположить, что качественный проект зависит не только от этого. В данной статье рассмотрено внедрение рейтинга проектного управления для минимизирования ошибок в развитии проектного управления. Для полного и качественного анализа данного направления были рассмотрены ретроспективы развития проектного менеджмента в трех страновых (мультистрановых) направлениях: Соединенные штаты Америки и Западная Европа, Восточная Европа (в частности, Румыния), Россия. В результате анализа авторами был сделан вывод, что небольшая часть проектов управляется в классическом западном стиле, в то время как большинство из них страдают от плохого управления. На основании такого вывода сделано предположение, что в России существует необходимость внедрения рейтинга эффективности проектов, чтобы была возможность изучать ошибки для того, чтобы избежать их в дальнейшем.

**Ключевые слова:** экономика, менеджмент, управление проектами, рейтинг, эффективность проекта, успех проекта

## ACTUALITY OF IMPLEMENTATION OF RATING OF PROJECTS EFFICIENCY

**Lokhmatova V.A., Oshchepkov V.M.**

*Perm State University, Perm, e-mail: lvikaal@gmail.com, viko@psu.ru*

The project is a unique, temporary aspiration, undertaken to achieve the planned goals, which can be defined in terms of results, results or benefits. Usually a project is considered successful if it achieves its objectives in accordance with their eligibility criteria, in accordance with the agreed time frame and budget. But we can assume that a quality project depends not only on this. This article considers the introduction of a rating of project management to minimize errors in the development of project management. For a full and qualitative analysis of this area, retrospectives of project management development in three country (multi-country) areas were reviewed: United States of America and Western Europe, Eastern Europe (in particular Romania), Russia. As a result of the analysis, the authors concluded that a small part of projects is managed in the classical Western style, while most of them suffer from poor management. Based on this conclusion, it is assumed that in Russia there is a need to implement a rating of the effectiveness of projects, so that there is an opportunity to study the errors in order to avoid them in the future.

**Keywords:** economics, management, project management, rating, project efficiency, project success

Проект – это временное стремление создать уникальный продукт, услугу или результат. Проект является временным, поскольку он имеет определенное начало и конец во времени и, следовательно, определяет объем и ресурсы. Также проект уникален тем, что это не обычная операция, а конкретный набор операций, предназначенных для достижения единственной цели. Поэтому команда проекта часто включает людей, которые обычно не работают вместе – иногда из разных организаций и разных географических регионов [1]. Разработка программного обеспечения для улучшения бизнес-процесса, строительства здания или моста, усилий по оказанию помощи после стихийного бедствия, расширения продаж на новый географический рынок – все это проекты. Поэтому все должны умело управлять своевременными, внебюджетными ре-

зультатами, обучением и интеграцией, которые необходимы организациям.

Тогда из вышеизложенного следует, что управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов для проектной деятельности, т.е. для удовлетворения требований проекта.

Проектный менеджмент существовал всегда, но в качестве официальной отдельной стези появился в середине 20-го века. Руководство PMI является сводом знаний по управлению проектами (руководство PMBOK) и определяет его повторяющиеся элементы. Процессы управления проектами подразделяются на пять групп:

- инициирование;
- планирование;
- проведение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие.

Знания по управлению проектами основываются на десяти областях: интеграция, объем, время, стоимость, качество, закупка, отдел кадров, связи – заинтересованные стороны, управление рисками.

Далее рассмотрим становление проектного управления в США и Западной Европе, в России и в Восточной Европе на примере Румынии (таблица).

В зависимости от упущенных возможностей в управлении проектами в России можно увидеть не только недостатки, но и некоторые преимущества.

В частности:

- позволяет иметь свежий и трезвый взгляд на развитие управления проектами на Западе;

- открывает огромное поле деятельности в России и других странах СНГ и Восточной Европы, осуществляющих социально-экономические преобразования;

- дает возможность воспользоваться современными достижениями и опытом Запада, не повторяя его длинный и сложный путь и неизбежные ошибки на этом пути;

- в то же время может обогатить мировой опыт за счет отечественных достижений и развить методологию и средства управления проектами, отвечающие реальным условиям нашей страны [2].

Менеджмент проекта, в его более широком и общем смысле, не является чем-то новым для России. Проекты всех размеров и областей успешно управлялись на протяжении всей истории. Крупномасштабные строительные работы, гидроэлектростанции, огромные промышленные предприятия, добыча полезных ископаемых и угольная промышленность включали в себя мегапроекты. Несмотря на то, что мы сегодня не слишком устояли перед уровнем проектов, все проекты хорошо управлялись.

В советское время накоплено много ценных знаний и опыта по управлению проектами. Российские руководители проектов разработали методы ТМ, которые были сопоставимы, а в некоторых аспектах были даже лучше западных. Одним из хороших примеров являются модели патентной цепи, разработанные Г. Поспеловым, В. Баршпольцем, В. Рудомановым, Б. Вигманом, Н. Комковым, которые утверждали, что они более гибкие и функционально превосходят существующие модели. Однако большинство из них широко не применялись на практике. Только после распада Советского Союза сложные системы управления проектами начали иметь спрос в российской экономике.

В настоящее время в России работают два профессиональных органа – Российская

ассоциация управления проектами, под названием СОВНЕТ, и Американский институт управления проектами (PMI), а также ряд учебных заведений и консалтинговых компаний, которые активно проводят обучение, консультации, семинары, сертификацию и другие занятия.

Благодаря усилиям этих организаций, в настоящее время в России существует ряд профессиональных менеджеров проектов с соответствующим профессиональным опытом и образованием. Эти руководители проектов помогают разрабатывать и поддерживать управление проектами в качестве профессиональной области. Ситуация улучшается, и есть признаки прогресса, хотя она не соответствует растущему спросу. У надежных претендентов на российский проект всегда будет более светлое будущее в России, чем в других странах мира.

Конечно, есть некоторые проблемы, которые необходимо решить в российской практике управления проектами, прежде чем она станет полноценной профессиональной системой, которая может способствовать производительности и росту любой отрасли. Некоторые из этих проблем лежат вне профессии управления проектами, а другие находятся в самой системе. Основные из них заключаются в следующем:

- университеты и другие образовательные институты в том, что они предоставляют относительно менее стандартное образование и обучение в области управления проектами в России;

- топ-менеджеры не имеют надлежащего понимания управления проектами, и большинство из них не имеют никакого формального управленческого образования и соответствующих знаний;

- руководители проектов назначаются для работ, в которых они не компетентны, так как руководство высшего звена полагается на администрирование и управление командами, в которых таланты, навыки, образование и обучение сотрудников не так актуальны.

В результате лишь небольшая часть проектов управляется в классическом западном стиле, в то время как большинство из них страдают от плохого управления. Кроме того, проекты, особенно ИТ-проекты, часто рассматриваются как «техническая» работа, которая не требует научного подхода к управлению.

Очень редко можно увидеть хорошее составление бюджета, планирование или создание этапов на практике. Наконец, многие проекты не завершены вовремя, и они превращаются в простые процессы [3].

## Становление проектного менеджмента

	США и Западная Европа	Россия	Восточная Европа (Румыния)
Истоки управления проектами	30–60 годы – управление проектами берет начало с разработки специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США	30–60 годы – истоки управления проектами: начало УП в СССР уходит своими корнями в индустриализацию тридцатых годов	30–60 годы – истоки управления проектами: постепенно из Западной Европы появляются наработки в данной сфере
Создание PMI	1969 г.	1998 г.	2002 г.
Реакция	Управление проектами стало общепризнанной методологией осуществления проектов и превратилось в неотъемлемую часть цивилизованного предпринимательства и общечеловеческой культуры, став профессиональной областью знаний и деятельности	В бывшем СССР методы управления проектами, являющиеся по сути рыночным инструментом, оказались невостребованными существовавшей до недавнего времени социально-экономической системой	Долгое время проектный менеджмент стоит на месте и только в 2007 г., после вступления Румынии в Европейский союз, европейцы начинают финансировать проекты, что создает новые возможности для развития проектного менеджмента
Накопленные знания	Очень много теоретических и практических знаний. Никаких препятствий к развитию и применению проектного управления. Постоянное совершенствование систем, но так как страна – первооткрыватель, соответственно, были неизбежны ошибки, которые отняли некоторое время	Теоретические результаты, не потерявшие значения и до нашего времени. Однако практическое использование этих достижений и разработок ограничивалось немногочисленными (в масштабах бывшего СССР) случаями и скорее объяснялось энтузиазмом авторов и их сподвижников, чем общественным и государственным спросом на этот вид деятельности	Румыния активно продвигала профессию менеджера проекта, как в теории, так и в практике. Но в период с 2013 по 2015 г. произошло значительное снижение, PMI Румыния становится все менее заметной на национальном уровне, все это время сталкивается с серьезными юридическими и фискальными вопросами
Значение управления проектами на данный момент	Проектный менеджер – одна из самых востребованных профессий. Проектный менеджмент находится в постоянном развитии и существует в каждой организации (как в государственной, так и в частной). Согласно отчету «Прогресс в управлении проектами в 2017 году», сделанному Институтом управления проектами (PMI), в среднем на 220 миллионов рабочих мест, ориентированных на проекты, должно быть заполнено работодателями каждый год до 2027 года	На сегодняшний день проектный менеджмент набирает качественную практическую базу на уровне не только частных компаний, но и на уровне государственного управления. Несомненным плюсом является то, что, опираясь на опыт других стран, Россия может избежать некоторых ошибок, но при этом пойти своим путем в управлении проектами. Несмотря на немалое отставание в данной сфере, правительство признает свои ошибки прошлого и создает все условия для развития	С 2016 г. PMI Румыния вновь стала двигателем для продвижения профессии менеджера проекта, что привело к популяризации проектов в государственных и частных организациях. На данный момент в Румынии очень много проектов получают деньги от Европейского союза. В 2014–2020 гг. они планируют инвестировать 44,6 миллиарда евро, из которых 20 миллиардов для сельскохозяйственной политики и развития сельских районов

Как уже было сказано выше, процесс управления проектом от начала до конца можно разделить на 5 основных этапов:

1. Концепция проекта и инициация: идея проекта будет тщательно изучена, чтобы определить, приносит ли она пользу организации. На этом этапе команда по принятию решений определит, может ли проект реально быть завершен.

2. Определение и планирование проекта: план проекта, устав проекта и / или область проекта могут быть представлены в письменной форме, где будет изложена работа, которая должна быть выполнена. На этом этапе команда должна определить приоритетность проекта, рассчитать бюджет и график и определить, какие ресурсы необходимы.

3. Запуск или выполнение проекта: задачи ресурсов распределяются, а команды информируются об ответственности. Это подходящее время для привлечения важной информации, связанной с проектом.

4. Производительность и контроль проекта: руководители проектов будут сравнивать статус проекта и прогресс с фактическим планом, поскольку ресурсы выполняют запланированную работу. На этом этапе руководителям проектов, возможно, придется корректировать графики или делать то, что необходимо для отслеживания проекта.

5. Закрытие проекта: после завершения проектных задач и утверждения клиентом результата необходимо провести оценку, чтобы подчеркнуть успех проекта [4].

Из вышеизложенного, можно предположить, что в России существует необходимость внедрения рейтинга эффективности проектов, чтобы была возможность изучать ошибки для того, чтобы избежать их в дальнейшем.

В основе рейтинга будет лежать два фактора:

- 1) эффективность проекта;
- 2) успех проекта.

За основу эффективности проекта, предлагается взять стандартные меры, т.е. сопоставление затрат и результатов (выгод) от проекта. Обычно проект считается успешным, если он достигает целей в соответствии с их критериями приемлемости, в соответствии с согласованными временными рамками и бюджетом. Но так как полноценное определение эффективности проекта, по мнению автора, заключается не только в этом, в данном рейтинге будет использо-

ван второй фактор – это успех проекта. За основу успеха проекта предлагается взять достижение более широких деловых и корпоративных целей, определенных ключевыми заинтересованными сторонами [5].

Эффективность проекта = среднее из следующих трех ответов как суммарная шкала:

- достижение сроков выполнения;
- достижение целей бюджета;
- достижение целей охвата и требований.

Поскольку успех проекта лучше всего оценивают заинтересованные стороны, особенно основной спонсор, автором предлагается использовать следующую меру успеха проекта:

успех проекта = среднее из следующих четырех ответов как суммарная шкала:

- оценка спонсора;
- оценка команды проекта;
- оценка клиента;
- оценка конечного пользователя.

Для каждого критерия выставляется оценка от 1 до 5, где 1 – это самый плохой показатель, а 5 – самый лучший. Далее, рейтинг проекта вычисляется как среднее арифметическое двух показателей.

Используя данный рейтинг к каждому проекту компании, в будущем, возможно создание единой базы для углубленного изучения проектного управления в любых отраслях. Данная необходимость обусловлена для расширения теоретической и практической базы проектного управления на уровне страны. Поэтому, при внедрении данного рейтинга, чем обязательней компании будут относиться к нему, тем меньше ошибок сможет совершить Россия в проектном управлении.

### Список литературы

1. What is project management? URL: <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management> (дата обращения: 22.06.2018).
2. История развития управления проектами. URL: <https://studfiles.net/preview/2798199/page:3> (дата обращения: 22.06.2018).
3. Project Management in Russia. URL: <http://www.projectmanage.com/project-management-in-russia> (дата обращения: 22.06.2018).
4. PM Phases. URL: <https://www.projectinsight.net/project-management-basics/basic-project-management-phases> (дата обращения: 22.06.2018).
5. Serrador P., Turner R. The relationship between project success and project efficiency. Project Management Journal. 2015. 46 (1). P. 30–39. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21468> (дата обращения: 22.06.2018).