

## ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.А. Сапунова, канд. экон. наук, доцент

Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213

**Аннотация.** Статья посвящена изучению проблемы проектного менеджмента на предприятии. Даны определения проекта и управления проектами. Определены основные отличия проектов от текущей деятельности предприятия. Перечислены преимущества методов управления проектами. Предложенные методы управления проектами предлагается распределять на жесткие и гибкие. Определено значение метода «итеративный водопад». Предоставлены характеристики методам: Agile, Scrum, Lean, Kanban, PRINCE2. Предложен перечень методов, которые снижают риски реализации проектов.

**Ключевые слова:** проект, предприятие, управление проектами, методы, риски.

Тенденция современного рынка, на котором работают организации по всему миру, в том числе и в России, заключается в постоянных изменениях, а их динамика имеет тенденцию к неуклонному росту. Изменения происходят во внешней среде компаний и заставляют их меняться изнутри, чтобы соответствовать новым запросам потребителей, противостоять конкурентам и использовать преимущества новых технологий. В нестабильной среде становится актуальным поиск новых и нетипичных способов организации деятельности современных предприятий. Прежде всего, они должны быть гибкими и готовыми к переменам, но в то же время иметь четкий план действий. Управление проектами сочетает в себе эти требования. Однако методы и подходы управления проектами пока не получили широкого распространения на российских предприятиях [1].

Проект представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях ограничения времени и ресурсов. Управление проектом рассматривается как планирование, организация и контроль трудовых, финансовых, материальных и технических ресурсов проекта, которые направлены на эффективное достижение целей проекта.

Управление проектами – это область менеджмента, которая охватывает те сфе-

ры деятельности, где производство продукта или услуги реализуется как уникальный набор взаимосвязанных действий. Основное отличие проектов заключается в том, что они сворачиваются после достижения поставленных целей, в то время как любой процесс, который не является проектом, обретает новый набор целей и продолжается непрерывно [2].

Основные отличия проектов от текущей деятельности предприятия заключаются в следующем:

– в отличие от текущей деятельности, которая является постоянной, проект является временным и уникальным;

– проекты всегда имеют определенную цель, в то время как в повседневной жизни организации единая определенная цель часто отсутствует или не до конца ясна;

– благодаря четко определенной цели, проекты имеют конкретную и заранее определенную точку завершения, чего нельзя сказать о текущих обязанностях в повседневной деятельности организации;

– для проектов характерно сочетание и сопоставление самых разных специалистов;

– проект всегда обладает качеством уникальности;

– проекты характеризуются ограничениями по времени и затратам, а также конкретными требованиями к исполнению.

Все методы управления проектами можно разделить на жесткие и гибкие.

Жесткие методы применяются в условиях жесткого формального управления проектом, при сниженном доверии и повышенной ответственности заказчика, и исполнителя. На них обычно влияют политические риски. Гибкие методы управления проектами основаны на разделении управленческого труда, которое носит горизонтальный характер: закрепление конкретных менеджеров за руководителями отдельных подразделений.

В этих методах используются различные техники. Например, такой метод как «итеративный водопад», в котором каждый этап является подпроектом, реализация которого осуществляется по фиксированным итерациям. Однако, смысл его остается прежним – проект разбивается на этапы, которые выполняются в строгой последовательности. В вышеописанном подходе используются инструменты планирования расписания. Наиболее распространенным инструментом для такого планирования является диаграмма Ганта. Существует значительное количество инструментов для ее построения, от простых электронных таблиц Excel и Smartsheets до профессиональных программных пакетов, таких как Microsoft Project и Primavera [3].

Для реализации с помощью классического проектного подхода не все проекты могут быть структурированы. Поэтому, сегодня для решения различных задач широко стали использоваться методы Agile, которые представляют собой набор гибких, итеративных и инкрементальных методов управления проектами. В соответствии с этим подходом, проект делится не на последовательные фазы, а на небольшие подпроекты, которые в дальнейшем объединяются в конечный продукт. Следовательно, инициация и планирование на высшем уровне осуществляются для всего проекта, а последующие фазы (разработка, тестирование и др.) прорабатываются для каждого мини-проекта в отдельности. Это предоставляет возможность осуществлять быструю передачу результатов данных мини-проектов (инкрементальных), а начиная новый подпроект (итерацию), вносить в него изменения без существен-

ных затрат и влияния на другие части проекта.

На основе «Agile» были разработаны некоторые agile-методы, которые в некоторых случаях называются фреймворками. Например, к таким относятся «Scrum», «Lean», «Kanban», «Crystal» и мн. др.

Согласно принципам «Agile», «Scrum» делит проект на части, которые могут быть немедленно применены заказчиком для достижения цели. В дальнейшем владельцем продукта (представителем заказчика в команде) осуществляется приоритизация данных частей. Производится отбор самых значительных «частей» для исполнения в спринте – так в «Scrum» принято называть итерации, которые длятся от 2 до 4 недель. В конце спринта заказчик получает рабочий инкремент продукта – те критические части, которые могут быть использованы. Затем команда проекта переходит к следующему спринту. Продолжительность спринта фиксирована, но команда выбирает ее самостоятельно в начале проекта, исходя из проекта и собственной продуктивности [4].

Основная структура процессов «Scrum» вращается вокруг пяти основных встреч: упорядочивание бэклога, планирование спринта, дневные облеты, подведение итогов спринта и ретроспектива спринта.

Что касается «Lean», то он добавляет к принципам «Agile» схему рабочего процесса для качественного выполнения каждой итерации. В «Lean», как и в «Scrum», работа делится на относительно небольшие пакеты поставок, которые выполняются индивидуально и независимо друг от друга. Но в «Lean» существует рабочий процесс для разработки каждого пакета поставки, который включает в себя шаги. Как и в классическом управлении проектами, это могут быть этапы планирования, разработки, производства, тестирования и доставки или любые другие этапы, необходимые для качественной реализации проекта. Сам по себе «Lean» выглядит абстрактно, но в сочетании с «Kanban» гораздо проще построить собственную систему управления проектами.

Чтобы работать с «Kanban», необходимо определить этапы рабочего процесса. В

«Kanban» они представлены в виде столбцов, а задачи обозначены специальными карточками. Карточка перемещается по этапам, как деталь на заводе, которая переходит от станка к станку, и на каждом этапе скорость выполнения становится выше. Конечным результатом является элемент продукта, готовый к поставке клиенту. Еще одна технология управления проектами – «шесть сигм», которая очень похожа на «Kanban». Ее жестким требованием является лишь тщательное измерение и мониторинг эффективности проекта на этапах его реализации, поскольку без этого невозможно постоянное долгосрочное улучшение деятельности по реализации проекта.

В 1989 году было осуществлено создание британской методологии «PRINCE2». Название происходит от аббревиатуры «PРоjects IN Controlled Environments version 2». «PRINCE2» концентрируется на аспектах управления проектом, выраженных в семи принципах, семи процессах и семи темах: семь принципов определяют общие правила управления проектом согласно PRINCE2 и являются основой методологии; семь процессов определяют шаги, которые необходимо выполнить в цикле проекта, а семь тем – это аспекты, по которым осуществляется контроль для обеспечения успеха проекта.

При планировании крупного проекта, оказывающего комплексное воздействие на всю архитектуру, затрагивающего межфункциональные бизнес-процессы и существующие нормы, водопадные методы выглядят более привлекательными. Но поскольку производство – это формализованный процесс, «Agile» кажется «слишком гибким» для предприятий в России. Поэтому производители пытаются найти баланс между классическими и Agile-методами.

Важно отметить, что любой проект сопряжен с определенными рисками. Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое, если оно произойдет, повлияет (положительно или отрицательно), по крайней мере, на одну из целей проекта, например, время, стоимость, содержание или качество.

Управление рисками проекта невозможно без систематизации типов рисков, их оценки и контроля. Для того чтобы избежать рисков или уменьшить их влияние, предлагается использовать подходы, которые могут частично или комплексно дополнить общее направление современного управления проектами:

– TPM (Total Productive Maintenance), концепция управления производственным оборудованием, направленная на повышение эффективности технического обслуживания

– Kaizen (Кайдзен) – система постоянного улучшения качества, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности, надежности;

– PMS (Performance management system) – система управления производительностью для эффективного управления отдельными сотрудниками и командами с целью достижения максимальной эффективности работы организации;

– Tagging – навешивание бирок (ярлыков) на неисправное оборудование или оборудование, которое не работает должным образом;

– 5S – организация рабочего пространства, которая обеспечит оптимальные условия для работы, поддержание порядка, чистоты, аккуратности, экономию времени и энергии;

– SMED (Single Minute Exchange of Die) – метод, который поможет снизить затраты и потери при переналадке и перестройке оборудования;

– VSM (Value Stream Mapping) – составление карты последовательности действий, создающих ценность (товаров или услуг), поможет объективно взглянуть на существующие производственные процессы и определить пути их улучшения [5].

По нашему мнению, выполнение вышеперечисленных рекомендаций позволит значительно повысить эффективность и результативность внедрения проектного управления на предприятии.

Таким образом, выбор правильной методологии управления проектами очень важен, поскольку он определяет, как команда будет работать над проектом. Методы управления проектами обеспечивают

структуры, которые могут привести к успеху или неудаче проекта. Поэтому, решая, какой метод управления проектом использовать, необходимо учитывать сложность проекта, клиента, имеющиеся ресурсы и ограничения проекта (включая изменения и риски), временные ограниче-

ния, инструменты и персонал. При управлении проектами очень важно учитывать степень риска и определять основные виды риска. При реализации и управлении проектами также необходимо использовать современные подходы, которые помогут снизить возможные риски.

#### Библиографический список

1. Багян Г.А., Макурина А.А. Роль проектного управления в реализации государственных проектов в Российской Федерации // Modern Science. – 2020. – № 4-3. – С. 43-46.
2. Чубатая Е.В., Макурина А.А. Особенности управления проектами в России // Modern Science. – 2021. – № 5-1. – С. 148-155.
3. Ливишин И.С. Проектное управление как инструментарий реализации национальных проектов в системе государственного стратегического управления. Финансовый бизнес. – 2021. – №9 (219). – С. 49-53.
4. Лукашук В.И. Понятия и значимость проектного управления в муниципальных органах власти // Вестник ИМСИТ. – 2021. – №2 (86). – С. 46-49.
5. Сапунова Т.А., Леуцкая К.В. Оценка проектной деятельности в муниципальном образовании Северский район Краснодарского края. Вестник Академии знаний. – 2022. – №1 (48). – С. 286-291.

### INTRODUCTION OF MODERN MANAGEMENT METHODS INTO THE PROJECT ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

**T.A. Sapunova**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Academy of Marketing and Socio-Information Technologies – IMSIT**  
 (Russia, Krasnodar)

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the problem of project management at the enterprise. The definitions of the project and project management are given. The main differences between the projects and the current activities of the enterprise are determined. The advantages of project management methods are listed. The proposed project management methods are proposed to be divided into rigid and flexible. The value of the "iterative waterfall" method is determined. The characteristics of the methods are provided: Agile, Scrum, Lean, Kanban, PRINCE2. A list of methods that reduce the risks of project implementation is proposed.*

**Keywords:** *project, enterprise, project management, methods, risks.*