УДК 330

А.М. Губернаторов
ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых», Владимир, e-mail: gubernatorov.alexey@yandex.ru

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТИЕ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Ключевые слова: проект, проектное управление, проектная деятельность, паспорт проекта, реальный сектор экономики, цифровая экономика.

В представленной статье обосновываются возможности проектного управления в развитие реального сектора экономики в условиях формирования цифровой экономики. Представлены этапы проектного управления, включающие следующие составляющие: сбор, анализ и предоставление аналитических отчетов на основе данных о проектной деятельности; методы управления проектами; выбор организационной структуры проектного управления; обоснование паспорта проекта; средства всех возможных источников финансирования проектной деятельности; факторы, существенным образом влияющие на работу команды проекта и реализацию проекта в целом; анализ и идентификация существующих рисков и рисковых ситуаций Доказывается, что проектный подход это гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению проектами в экономических системах любого уровня управления, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля и предусматривающий реализацию различных методов финансирования данной предметной области. Внедрение проектного управления на предприятиях реального сектора экономики предполагает переключение от управления по функциям подразделения на управление по целям, когда фокус внимания переключается с процессов и процедур на результат.

A.M. Gubernatorov
Vladimir state University named after A. G. and N. G. Stoletovs, Vladimir,
e-mail: gubernatorov.alexey@yandex.ru

PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Keywords: project, project management, project activities, project passport, real economy, digital economy.

The article substantiates the possibility of project management in the development of the real sector of the economy in the formation of the digital economy. The stages of project management, including the following components: collection, analysis and provision of analytical reports on the basis of data on project activities; methods of project management; selection of the organizational structure of project management; justification of the project passport; funds of all possible sources of financing of project activities; factors that significantly affect the work of the project team and the implementation of the project as a whole; analysis and identification of existing risks and risk situations it is Proved that the project approach is a flexible iterative-incremental approach to project management in economic systems of any level of management, focused on the dynamic formation of requirements and ensuring their implementation as a result of constant interaction within self-organizing working groups consisting of specialists of different profiles and providing for the implementation of various methods of financing this subject area. Implementation of project management at the enterprises of the real sector of economy assumes switching from management on functions of division to management on the purposes when the focus of attention switches from processes and procedures to result.

Введение

Проект – это новый подход к коммуникациям с участниками реального сектора экономики. Работа над проектом в обязательном порядке должна проходить с широким общественным обсуждением и учетом мнения общественных и деловых сообществ, на которые он в первую очередь ориентирован.

В 2016 году в Правительстве России и органах власти началось полномасштабное внедрение проектного управления. К концу 2017-го портфель Правительства включает 36 приоритетных проектов и программ, и министерства

готовят новые проектные предложения. Свои портфели проектов формируют федеральные и региональные органы власти.

Цель исследования

Сама идея использовать принципы проектного управления в работе органов государственной власти и реального сектора экономики не нова. Развитие проектного управления можно разделить на несколько этапов. На первом этапе (2005–2008 годы) управление проектами впервые апробировалось в рамках реализации приоритетных национальных проектов. Итогом деятельности было отмечено увеличение продолжительности жизни в стране до 69 лет. Вместе с тем участники программ отмечали, что действующей и эффективной системы управления национальными проектами за этот период создать не удалось. В ходе второго этапа (2009–2012 годы) отмечено значительное увеличение количества государственных проектов (более 40), разработка и реализация которых осуществлялись частично с учетом требований профессиональной методологии проектного подхода. С 2012 года у федеральных органов власти повысился интерес к ведению мегапроектов, то есть крупных инфраструктурных проектов (проекты «Урал Промышленный – Урал Полярный», «Ямал», «Комплексное развитие Южной Якутии», строительство космодрома «Восточный», подготовка к проведению саммита АТЭС, Универсиады в Казани, Олимпиады в Сочи в 2014 году и другие). Одновременно формировалась теоретическая база проектного управления, создавались новые национальные стандарты в системе ГОСТ (Р 54869-2011, Р 54870-2011, Р ИСО 21500-2014), что является особенностью повышенного внимания к этой сфере со стороны органов государственной власти, так как для реализации крупных проектов государственного и национального значения требуются прозрачность, обоснованность, оперативность и качество планирования. В июне 2013 года при Минэкономразвития России был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В апреле 2014 года утверждены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Развитие получили региональные и корпоративные площадки внедрения пилотного опыта внедрения проектного управления. В настоящее время наибольших успехов во внедрении и развитии проектного управления добились в Белгородская область, Пермский край, Ленинградская область, Приморье, Томская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Саха (Якутия) и др. Регионы используют внедрение проектного управления для решения проблемы увеличения инвестиционной привлекательности наряду с реализацией конкретных мер по улучшению социально- экономических показателей.

В целях организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в 2017 году во Владимирской области был создан Проектный офис (далее – офис).

Создание офиса обусловлено необходимостью внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти Владимирской области в целях:

– обеспечения достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;

– соблюдения и сокращения сроков достижения результатов;

повышения эффективности использования ресурсов;

– прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений в органе исполнительной власти;

– повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

Региональный проектный офис выполняет следующие задачи:

– оказание содействия органам исполнительной власти Владимирской области и подведомственных учреждений в области планирования, управления, координации и сопровождения проектов Владимирской области.

– оказание содействия органам исполнительной власти Владимирской области и подведомственных учреждений в области развития процессов проектного управления.

Оказание содействия органам исполнительной власти Владимирской области в области использования автоматизированных средств поддержки проектной деятельности, включая специализированные прикладные программы и комплексные программные решения.

Работа с информационными системами проектной деятельности (далее – ИСПД), определенными федеральными органами исполнительной власти в качестве средств мониторинга реализации приоритетных проектов, программ, и других комплексных мероприятий, включая работу со справочниками, управление пользователями в рамках выделенных прав, взаимодействие со службами технической поддержки ИСПД, осуществление загрузки необходимых данных и документов.

Оказание консультаций пользователям по использованию ИСПД.

Сбор, анализ и предоставление аналитических отчетов на основе данных о проектной деятельности органов исполнительной власти Владимирской области и подведомственных учреждений.

Внедрение проектного управления на предприятиях реального сектора экономики предполагает переключение от управления по функциям подразделения на управление по целям, когда фокус внимания переключается с процессов и процедур на результат.

Материал и методы исследования

Внедрение проектного управления и реализация проектов поможет достижению целей развития экономических систем реального сектора.

Практика внедрения проектного управления на предприятиях реального сектора экономики, показывает, что деятельное участие руководства – это ключевой залог успеха. Внедрение проектного управления «снизу» практически невозможно – и какие-либо преобразования в предприятиях стоит, как правило, только при сотрудничестве на всех уровнях.

Важно, чтобы организационная структура была как можно более подходящей для реализации проектного управления.

Как известно, разные виды организационной структуры в разной степени подходят для реализации проектов:

Рис. 1. Этапы достижения целей проектного управления

Функциональная структура – структура, заточенная на реализацию операционной деятельности. Полномочия руководителя проекта в такой системе ограничены либо отсутствуют.

Исполнение проектов в функциональной оргструктуре выглядит следующим образом: администратор или куратор проекта (называть его руководителем проекта в данном случае не очень правомерно) просто передает задачи по проекту руководителю подразделения, тот передает их подчиненным и организует исполнение.

Проектная структура – структура, не предполагающая деления на постоянные функциональные подразделения для выполнения операционной деятельности, а предлагающая включать сотрудников исключительно временные проектные команды.

И промежуточные варианты – матричная организационная структура.

В слабой матрице, максимально близкой к функциональной организационной структуре, деньгами и ресурсами распоряжаются функциональные руководители, вся коммуникация также осуществляется в первую очередь через функциональных руководителей.

В сбалансированной матричной структуре у руководителя проекта появляются полномочия, инструментарий, в организации появляется методология управления проектами.

В сильной матричной структуре руководители проектов выводятся из функциональных подразделений, они получают возможность распоряжаться ресурсами, и у них появляется отдельное подразделение с поддерживающим их руководителем.

На рис. 2 представлены основополагающие элементы проектного управления в реальном секторе экономики.

Многие члены команд проектов делились своим опытом, что планирование проекта и заполнение необходимой документации часто осуществляется независимо, по- отдельности. При работе в таком формате обеспечить качественное заполнение документации довольно сложно – чаще всего документы заполняются «формально».

Наиболее разумные рекомендации следующие:

1. Собрать команду проекта и методом «мозгового штурма» продумать ответы на ключевые вопросы, входящие в паспорт и обоснование.

2. На базе этих ответов сформулировать «черновик» документов «для внутреннего пользования», не придавая на этом этапе большого значения четкости соблюдения требований. Начинать при этом лучше с обоснования паспорта, поскольку паспорт по сути является сокращенной версией обоснования.

В табл. 1 указано соотнесение разделов Обоснования паспорта и паспорта проекта.

Рис. 2. Основополагающие элементы проектного управления в реальном секторе экономики

Таблица 1

Соотношение разделов Обоснования паспорта и паспорта проекта

?	Обоснование паспорта	Паспорт проекта
Резюме		I. «Основные положения»
Зачем?	1. «Обоснование проекта»	VI. «Описание проекта»
Что?	2. «Методика расчета показателей»	II. «Содержание приоритетного проекта»; (*частично – 6. «Описание проекта»*)
	3. «Структурная декомпозиция результатов»	
	4. «Обоснование достижения показателей»	
Когда?	5. «Календарный план-график приоритетного проекта»	*Основа для Сводного и рабочего планов проекта*
	6. «Этапы и контрольныеточки»	III. Этапы и контрольныеточки
Для кого?	7. «Реестр заинтересованных сторон»	*Необходим для учета рисков и уточнения содержания*
Помехи?	8. «Реестр рисков»	V. «Ключевые риски и возможности»
	9. «Реестр возможностей»	
Почём?	10. «Бюджет проекта»	IV. «Бюджет проекта»

Далее необходимо подготовить «чистовую версию» паспорта и обоснования, проверив соответствие ответов формальным требованиям.

Полномочия по принятию решения о прохождении ключевых контрольных точек и этапов проекта, а также по утверждению значимых промежуточных результатов, могут быть делегированы проектному комитету.

Тот факт, что фиксировать прохождение контрольной точки будет проектный комитет, может несколько огорчить руководителя проекта, поскольку добавит ему работы:

– придется предоставлять проектному комитету информацию, подтверждающую прохождение КТ и получение результатов. Однако, необходимо констатировать, что дополнительный внешний контроль прохождения контрольной точки, несомненно, повышает общую достоверность информации – слишком уж велик соблазн у команды проекта при отсутствии внешнего контроля заявить о прохождении вехи в момент, когда «почти всё готово». Опыт, когда прохождение контрольных точек обязательно фиксируется сторонним подразделением (либо даже сторонним дочерним предприятием) давно применяется в проектном управлении таких организаций как Ростелеком, Сбербанк, Росатом, и давно показал повышение эффективности.

Далее анализируются и указываются средства всех возможных источников финансирования проектной деятельности (рис. 3):

Пункт «Дополнительная информация» будет включать три составляющих (табл. 2).

Результаты исследования и их обсуждение

Важным в проектной деятельности реального сектора экономики является анализ и идентификация существующих рисков и рисковых ситуаций.

Цель идентификации риска состоит в выявлении, перечислении и описании всех видов риска, которые могут повлиять на выполнение проекта в целом (в положительном или отрицательном смысле). При идентификации риска следует рассмотреть источники риска, области воздействия, события (включая изменения окружающих условий), их причины и их всевозможные последствия. Результатом идентификации риска составление полного перечня рисков и соответствующих событий, которые могут обеспечивать, задерживать, ускорять или замедлять достижение целей. Важно также идентифицировать риск, связанный с решением не использовать благоприятные возможности. Полная идентификация риска является критически важной, поскольку риск, не идентифицированный на данном этапе, не будет включен в анализ риска. При идентификации рисков следует рассмотреть обработку рисков на все цели проекта. Результативность менеджмента риска проекта в основном зависит от идентификации

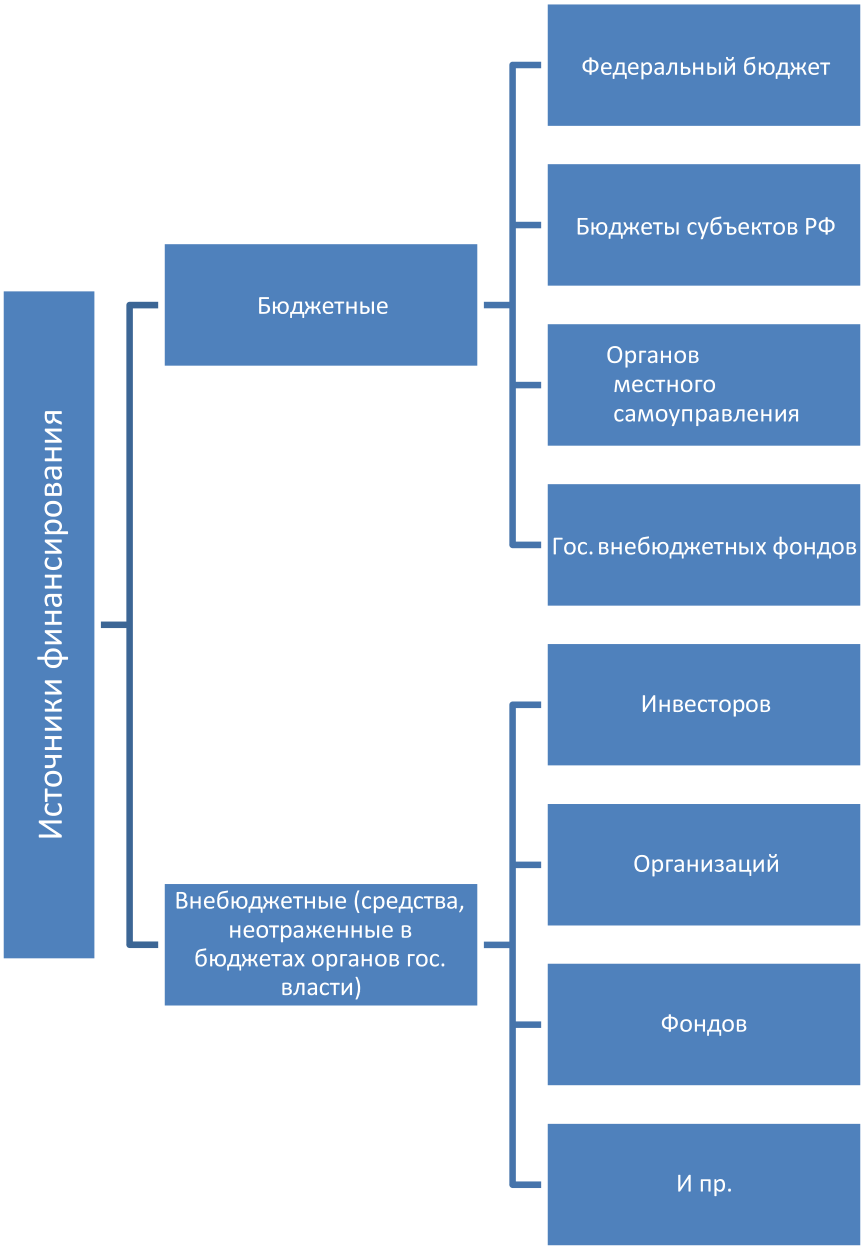

Рис. 3. Возможные источник финансирования проектной деятельности реального сектора экономики

риска. Следовательно, идентификация риска должна быть систематической. Существует много методов идентификации риска. Организация должна применять методы, наиболее соответствующие целям проекта, возможностям организации и видам ожидаемых рисков. Методы могут включать:

a) мозговой штурм в пределах структуры ключевых элементов;

b) экспертные оценки;

c) интервью и анкетирование;

d) контрольные листы;

e) хронологические данные;

f) предыдущий опыт участников и данные других проектов;

g) данные испытаний и моделирования;

h) формальные методы, такие как анализ видов и последствий отказов (FMEA) или метод анализа опасностей и работоспособности (HAZOP). Идентификация риска должна включать риски независимо от наличия контроля источника риска заинтересованными сторонами, даже если их источник или причина риска могут быть неочевидными. Идентификация риска должна включать анализ эффекта домино, включая

Таблица 2

Дополнительная информация проектного управления в реальном секторе экономики [1]

Иные мероприятия и результаты, которые не планируется выполнять и достигать в ходе реализации проекта.	Исключения из проекта заполняются методом «от противного». В этот пункт рекомендуется включать «спорные» мероприятия, про которые у заинтересованных сторон проекта могут возникнуть вопросы – должны ли они войти в проект? Во избежание конфликта ожиданий все «спорные» моменты стоит указать – входящие в проект указываются в пункте «Содержание приоритетного проекта», а все, что команда делать не собирается – в пункте «Дополнительная информация». Подробное заполнение этого пункта – способ команде проекта «застраховать» себя от излишних требований в ходе приемки результатов проекта
Ограничения – факторы, существенным образом влияющие на работу команды проекта и реализацию проекта в целом	Другими словами пункт «Ограничения» можно обозначить как: «*Те условия, в которых приходится выполнять проект*» – это своеобразные «рамки», ограничивающие как содержание проекта, так работу команды проекта. Примеры ограничений: законодательные ограничения (например, правила импортозамещения), ограничения по возможности привлечения к проекту населения и предприятий и т. п.
Предположения – Факторы и условия, принимаемые в качестве исходных данных для реализации проекта, а также условия, в рамках которых цели и показатели проекта будут достижимы	Предположения (или допущения) можно определить как «факторы, которые для целей планирования принято считать верными». В этот раздел нецелесообразно включать очевидные истины, но включаются вероятные условия, исходя из которых осуществляется планирование проекта. Всегда существует риск, что сделанное допущение окажется неверным – в ответственных случаях в пункте «Дополнительная информация» целесообразно указывать, что в таком случае произойдет. Например, бюджет проекта, предполагающий закупку импортных комплектующих просчитан исходя из предположения, что не будет значительных колебаний курса рубля на мировом рынке (не более X %). В противном случае возможно существенное увеличение бюджета проекта. Также в список «Предположений» мы рекомендуем включать соблюдение графика финансирования – это позволит команде проекта уменьшить претензии со стороны Заказчика в случае невозможности реализации мероприятий в указанное время

эффект каскада и кумулятивные эффекты последствий. Все существенные причины и последствия должны быть рассмотрены. При идентификации риска большое значение имеет своевременная и актуализированная информация. Она по возможности должна включать соответствующую исходную информацию. В идентификации риска должны принимать участие сотрудники с соответствующими знаниями и должны быть использованы все доступные источники информации. Фокус идентификации риска зависит от стадии выполнения проекта. На ранних стадиях выполнения проекта идентификация риска обычно направлена на общие и стратегические риски и идентификацию «роковых рисков», которые могут сделать невозможным успешное завершение проекта. На более поздних стадиях выполнения проекта идентификация риска направлена на детализацию выявленных рисков. При идентификации риска следует рассмотреть все оставшиеся стадии жизненного цикла проекта, а также жизненного цикла активов, продукции и услуг, создаваемых проектом. В процессе идентификации риска должны участвовать заинтересованные стороны и технические эксперты, обладающие соответствующими знаниями по этим вопросам. По мере выполнения проекта некоторые виды риска будут устранены и могут появиться новые, таким образом, идентификация риска является непрерывным процессом. Некоторые виды риска, идентифицированные на ранних стадиях выполнения проекта, остаются актуальными и на более поздних стадиях, что такие риски сохраняются по мере выполнения проекта. Все виды риска должны быть зарегистрированы. Обычно их заносят в реестр риска проекта.

Максимально полный список рисков стоит внести в Обоснование паспорта проекта (табл. 3).

Таблица 3

Реестр рисков приоритетного проекта развития реального сектора экономики

№ п/п	Наименование риска	Ожидаемые последствия	Мероприятия по реагированию	Вероятность наступления	Уровень влияния на проект
1					
2					
3					

Таблица 4

Определение уровня влияния рисков

Уровень влияния / Объект	Низкий	Средний	Высокий
Стоимость	Увеличение < 10 %	Увеличение 10–20 %	Увеличение > 20 %
Сроки	Увеличение < 10 %	Увеличение 5–10 %	Увеличение > 10 %
Содержание	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемые для Заказчика изменения
Качество	Незначительные изменения	Изменения требуют согласия Заказчика	Неприемлимые для Заказчика изменения

Перечень рисков в «Обосновании паспорта» включает:

– негативные последствия;

– мероприятия по реагированию;

– вероятность наступления;

– уровень влияния.

Риск следует ранжировать по двум критериям:

1. Вероятность наступления риска (низкая, средняя, высокая).

2. Уровень влияния на проект (низкий, средний, высокий).

При определении эффекта, который тот или иной риск оказывает на проект, существующие методологии по управлению проектами рекомендуют привязывать риски к конкретным целям проекта (срокам, стоимости, содержанию, качеству).

Единого стандарта по оценке уровня влияния риска на данный момент не разработано, можно использовать модель, указанную в Своде знаний по управлению проектами (PMBOK) [2], адаптировав её под специфику и приоритеты конкретного проекта (табл. 4).

По итогам определения вероятности наступления риска и его уровня влияния на проект, рекомендуем заполнить светофорную матрицу для определения, какие риски являются наиболее критичными (заполнение матрицы не входит в требования по подготовке паспорта проекта, но на практике помогает команде ранжировать риски, и определить, какие из них требуют наиболее тщательной проработки стратегии.

Выводы или заключение

Таким образом, проектный подход это гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению проектами в экономических системах любого уровня управления, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля и предусматривающий реализацию различных методов финансирования данной предметной области.

Библиографический список

1. Крылов А., Темчина М. Рекомендации по внедрению проектного управления в муниципальных и региональных администрациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru-ru.facebook.com/groups/pmgov/permalink/715093685361221.

2. Управление проектами. I. Project Management Institute. II. Заголовок: Руководство PMBOK. HD69.P75G845. – 2013. – С. 481. – ISBN 978-1-62825-008-4.