



Электронное научное издание  
«Ученые заметки ТОГУ»  
2016, Том 7, № 2, С. 16 – 23

Свидетельство  
Эл № ФС 77-39676 от 05.05.2010  
[http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/  
ejournal@pnu.edu.ru](http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/ejournal@pnu.edu.ru)

УДК 33.334

© 2016 г. А. Д. Дударев,  
Л. Л. Бияк, канд. экон. наук,  
Ю. В. Стародубова

(Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск)

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С ИНОСТРАННЫМ УЧАСТИЕМ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

В статье рассматривается актуальность проблемы применения проектного управления при возведении крупных промышленных проектов. Проблематика рассматривается на реальном примере реализации проекта золотодобывающего предприятия в Магаданской области. В рассмотрение попадают ряд проблем, выявленных при изучении системы управления проектом в на этапе его реализации, а также предложены некоторые варианты их решений.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, иностранное участие, эффективность, реализация проекта.

A. D. Dudarev, L. L. Biak, J. V. Starodubova

## PROJECT MANAGEMENT WITH PARTICIPATION ON INTERNATIONAL PARTIES: PROBLEMS AND SOLUTIONS

In the article it is described the problem of project management application during industrial project execution. One of the real gold mine project is in the picture of the article, which has taken place in Magadan region. Several problems, which were found during examining of the project during execution phase, were considered with some of the solutions proposed.

**Keywords:** project management, foreign participation, efficiency, implementation of the project.

В последнее время накоплен определенный опыт проектного менеджмента, способного значительно повысить эффективность управления. Актуальность применения методов управления проектами определяется тем, что традиционное функциональное управление не справляется с быстрыми и существенными изменениями в деятельности компаний. Вместе с тем, при внедрении проектного менеджмента в России следует учитывать опыт, традиции и особенности социально-экономических условий нашей страны и существующие специфические проблемы осуществления проектов.

Впервые необходимость управления проектом была сформулирована Лерманом, закон которого гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег». В реальной практике всегда будет не хватать одного из ресурсов. Сущность управления проектами выражается реализацией проекта с максимальной возможной эффективностью при ограничениях по времени, финансовым и материальным ресурсам, а также качеству конечных результатов проекта. При управлении проектом важно учитывать так называемый жизненный цикл проекта - совокупность фаз, на которые может быть разделен проект, с целью обеспечения более качественного управления текущими операциями исполняющей организации [7].

Методология «Управления проектами» за последнее время завоевала признание как наилучший метод планирования и контроля реализации инвестиционных проектов. Исходя из оценок иностранных профессионалов, ее применение обеспечивает высокую надежность достижения целей проекта и на 10-15% сокращает затраты на его реализацию. Внедрение управления проектами на предприятии также является проектом и должно быть осуществлено по всем правилам, потому что в противном случае весь негатив от дополнительных затрат и увеличившейся длительности проектов также ляжет и на предлагаемый подход. Решение должно быть принято на высшем уровне, проанализированы все основные риски и главные риски сопротивления персонала [1].

Главной целью любого типа менеджмента, в т.ч. проектного, является улучшение деятельности организации путем перехода из действительного состояния в желаемое.

Проектный подход - осуществляется путем реализации проекта как уникального комплекса действий, осуществляемого для решения организационной задачи.

В соответствии с основными положениями современного проектного менеджмента последовательность действий, которые должна выполнить любая команда, начиная с запуска проекта до его завершения, остается неизменной, независимо от масштаба проекта. Эти действия включают в себя четыре фазы.

В таблице 1 отражены фазы цели, задачи и ожидаемые результаты каждой фазы реализации проекта.[1]/

В качестве объекта исследования рассмотрим проект золотодобывающего предприятия, строящегося для разработки месторождения «Павлик» Магаданской области. Инвестиционный проект, основанный на достаточно современном производственном подходе, разработанный с применением иностранного опыта в извлечении полезных ископаемых, а так же с использованием высокотехнологичного импортного оборудования с высокой степенью отдачи и автоматизации.

Отличительной особенностью данного проекта является тесное сотрудничество с иностранной компанией, поставляющей не только оборудование, но и комплексное инженерное решение, требующее для его правильной реализации участие множества иностранных специалистов с разных стран.

Сложность проекта обусловлена наличием множества факторов, которые требуют участия множества разно профилейных специалистов, и для успешной его реализации требуется не только профессиональная, но и плодотворная работа каждого участника.

Таблица 1

## Проектные фазы, их цели, задачи и результаты

Фазы	Цели и задачи	Результаты
Инициация	Постановка целей; Определение условий, ограничений, приоритетов; Подбор и адаптация проектной команды; Создание механизма взаимодействия между участниками проекта.	Устав проекта; Проектная команда; Дорожная карта проекта;
Планирование	Построение модели реализации проекта; Утверждение проектной команды и распределение ответственностей; Определение масштабов проекта; Анализ и оценка рисков, связанных с проектом; Определение необходимого количества ресурсов для завершения проекта; Разработка плана управления изменениями.	Проектная документация; План проекта; Развернутый план реализации проекта; План управления изменениями; План мероприятий по снижению или предотвращению рисков.
Исполнение	Процесс создания ценности; Мониторинг процесса реализации проекта Решение вопросов и проблем Управление изменениями в Проекте Периодическая отчетность спонсорам о прогрессе Проекта; Промежуточная оценка эффективности реализации, ее мониторинг; Промежуточная оценка эффективности работы команды	Отчеты о статусе; Получение ценности;
Закрытие проекта	Сравнение результатов проекта с целевыми показателями. Оценка усвоенных уроков Анализ стадий проекта; Анализ ошибок.	Отчет о Завершении Проекта Структурирование и запись накопленного за проект опыта

В качестве объекта исследования рассмотрим проект золотодобывающего предприятия, строящегося для разработки месторождения «Павлик» Магаданской области. Инвестиционный проект, основанный на достаточно современном производственном подходе, разработанный с применением иностранного опыта в извлечении полезных ископаемых, а так же с использованием высокотехнологичного импортного оборудования с высокой степенью отдачи и автоматизации. Отличительной особенностью данного проекта является тесное сотрудничество с иностранной компанией, поставляющей не только оборудование, но и комплексное инженерное решение, требующее для его правильной реализации участие множества иностранных специалистов с разных стран. Сложность проекта обусловлена наличием множества факторов, которые требуют участия множества разно профилейных специалистов, и для успешной его реализации требуется не только профессиональная, но и плодотворная работа каждого участника.

На этапе реализации проекта стало очевидно, что проработка проекта в ходе реализации фаз инициации и планирования была проведена не полностью. Об этом свидетельствует множество проблем, и самыми главными показателями неэффективного управления проектом являются существенные сдвиги сроков, перерасход бюджетных

средств, снижение качества строительно-монтажных работ.

Рассмотрим явные ошибки и проблемы в реализации проекта на примере избранного для анализа объекта исследования применительно к каждой проектной фазе.

Границы двух начальных фаз проекта зачастую являются размытыми, и одна фаза плавно перетекает в другую. Опустим границы для более удобного их рассмотрения.

На стадии инициации получено одобрение инвесторов по разработке месторождений и разрешение от государственных органов на разработку и строительство комплекса. После получения одобрения от государственных органов в действие вошла фаза планирования, результатом которой стал проект предприятия, выполненный российским проектным институтом, адаптировавшим иностранный проект под требования российских стандартов и законодательства.

На стадии планирования и подготовки принимали постоянное участие специалисты от поставщиков технологии извлечения, а так же специалисты от инвестиционной компании (механик, технолог, специалист по хвостовому хозяйству и гидротехническим сооружениям и другие специалисты). Проект разрабатывал Российский проектный институт, целью которого была разработка и адаптация иностранной технологии под условия законодательства РФ, а также обеспечение эффективного технического обслуживания предприятия. Задачами сторон, входящих в проектную группу, помимо подготовки технических и технологических решений, были снижение рисков, связанных с возникновением ошибок в разработке проекта, а также уменьшение количества проектных нестыковок и недоработок в ходе исполнения проекта. Проектная группа должна была составить детальный план по исполнению проекта и получению финальной ценности, представляющий из себя предприятие - комплекс по добыче и переработке золотоносной руды со всеми необходимыми сооружениями для автономной работы комплекса в условиях крайнего севера.

В ходе фазы планирования были определены все необходимые поставщики оборудования и совместно с иностранными партнерами разработана эффективная технология по переработке руды. Так же была выбрана иностранная строительная компания, имеющая значительный опыт в строительстве нефтегазового сектора, но без необходимого опыта по строительству горнодобывающих предприятий.

Рассмотрим ошибки фазы планирования и их следствия, выявленные в ходе фазы Исполнения и приводящие к значительным задержкам сроков реализации проекта, а так же избыточному расходованию ресурсов:

Проблема 1. В управлении проектом используется исключительно функционально линейная структура, которая не позволяет при недостаточной подготовке или компетенции команды, добиться запланированных результатов. При использовании такого подхода в реализации проекта горного предприятия требуется высокая квалификация ключевых исполнительных фигур, так как требуется совмещение слишком большого числа факторов в единое целое, и их подробный анализ. При таком подходе слишком много зависит от исполнителей и их опыта, а в случае их неэффективной работы, вероятность возникновения проектных нестыковок и ошибок существенно повышается.

Возможное решение: при применении проектного подхода все ключевые моменты рассматривает коллектив проектной группы, в состав которой входит несколько профильных специалистов, что существенно снижает вероятность появления ошибок. При этом должны применяться методы командной работы в принятии ключевых решений, совместно с их долгосрочным и краткосрочным анализом.

Проблема 2. Низкая эффективность взаимодействия в работе проектной группы. В ходе работы по координации проекта совместно с проектным институтом множество

деталей упущено на стадии проектирования и планирования проекта. Некачественно проведен проектный анализ и оценка рисков проекта.

Возможное решение: Регламентирование деятельности проектной команды с четким и документированным разделением ответственности. Проведение анализа на каждом из этапов подготовки проекта с целью выявления упущенных моментов. Составление плана управления изменениями, и управления возможными рисками.

Проблема 3. Отсутствие четкого закрепления ответственности среди членов проектной группы, а так же руководящего состава. Отсутствие распределения ответственности приводит к появлению межличностных связей и снижению эффективности работы исполнительской команды в условиях ее удаленной работы. Отсутствие промежуточного анализа и должного контроля.

Возможное решение: Четкое разграничение функций и ответственности каждого члена проектной группы. Проведение менеджером проекта периодических компаний по оценке эффективности деятельности персонала. Оценка деятельности проектной команды со стороны заказчиков проекта. Периодическая оценка работы руководителей. Организация обучения для повышения эффективности работы персонала и руководящего состава.

Проблема 4. Несоответствие объемов, сложности проектной задачи и установленных сроков при имеющимся уровне квалификации исполнителей. Следствием этого стало, недостаточная проработка проекта предприятия, обусловившая как проблемы на этапе строительства со значительным удорожанием и смещением сроков сдачи, так и увеличение времени простоев во время эксплуатации предприятия.

Возможное решение: Для решения сложных задач в короткие сроки требуется высокий уровень подготовленности проектной группы, который приходит с опытом реализации сложных проектов. Применение современных подходов и методов управленческого контроля. Внедрение корпоративных стандартов и правил. Замена функционально линейного способа управления проектным. Внедрение проектного подхода и подбор команды необходимой квалификации потребует значительных инвестиций в начальных стадиях, которые согласно рисунку 1 вернутся экономией в ходе самой затратной фазы – реализации проекта. Инвестиции в стадию планирования схематично изображены на рисунке 1, где показана зависимость ресурсных затрат на планирование и временных затрат на исполнение.

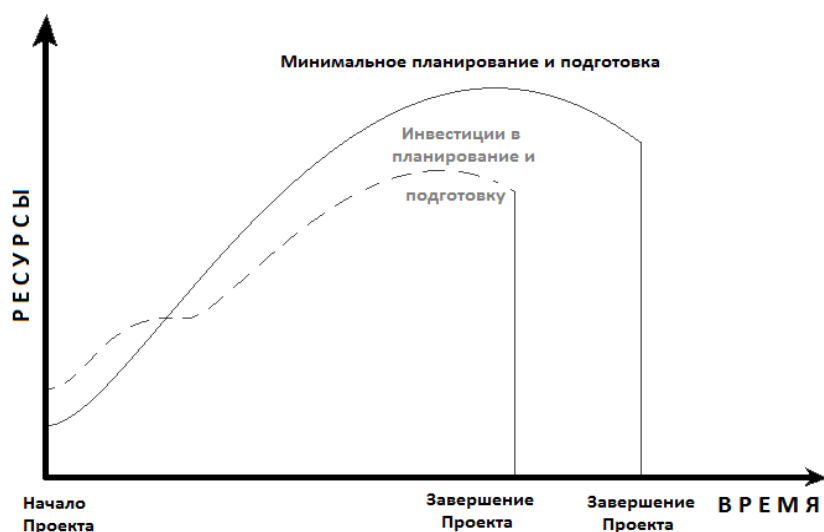


Рис. 1. Зависимость ресурсных затрат на планирование и временных затрат на исполнение

Как показано на рисунке, ресурсы, инвестированные в подготовку проекта, в результате окупаются на стадии исполнения.

В ходе фазы «исполнение», являющейся ключевой в создании ценности, выявляются все недостатки и недоработки фазы планирования.

Проблема 1. Отсутствие должного контроля со стороны проектной группы за исполнением проекта. Низкая информированность высшего руководства о локальных проблемах.

Возможное решение: Назначение квалифицированных специалистов для реализации функций контроля исполнения (менеджер проекта). Своевременное выявление негативных межличностных связей, мешающих эффективной реализации.

Проблема 2. Недостаточная координация между поставщиками инженерных услуг на всех стадиях проекта, что привело к множеству ошибок и недоработок, а так же усложнению эксплуатации предприятия (труднодоступные для обслуживания механизмы, недостаточно проработанная механизация и способы технического обслуживания) и как следствие - удорожание обслуживания и увеличение межсервисных простоев). Отсутствие надлежащего локального контроля качества исполнения.

Возможное решение: Более тщательная проектная подготовка в ходе первых двух фаз с применением современных технологий менеджмента. Подготовка развернутого, синхронизированного плана работ всех участвующих сторон и плана взаимодействия. Формирование компетентной локальной команды с четким распределением ответственности для местного контроля исполнительной фазы.

Проблема 3. Развитие негативных межличностных отношений в среде местного управленческого состава: сотрудники начинают покрывать вину друг друга, предоставляя высшему руководству противоречивую информацию.

Возможное решение: Четкое, документированное разделение ответственности среди управленцев. Постановка сроков выполнения задач. Организация мотивации, ориентированной на результат. Ротация персонала в случае удаленной работы.

Проблемам 4. Неэффективная или малоэффективная работа персонала приводит к появлению дублирующих позиций в структуре управления, повышению издержек, понижению качества выполняемой работы, появлению ошибок и затягивания сроков исполнения.

Возможное решение: Соблюдение режима труда и отдыха исполнительной команды (т.к. чрезмерно высокий ритм приводит к потере эффективности и снижению концентрации внимания), периодическая оценка результатов деятельности персонала, применение командного принципа, где результат рождается в ходе коллективного анализа проблем. Применение техник эффективного управления временем.

Проблема 5. Недостаточная координация и контроль работы подрядных организаций на объекте строительства. Эта проблема порождает появление ошибок, которые могли бы быть устранены в ходе эффективного, организованного взаимодействия. Масштаб проблемы еще более увеличивается по причине плохой проработки проекта проектным институтом, приводя к существенному перерасходу ресурсов и сдвигу сроков завершения проекта.

Возможные решения: четкое регламентирование взаимоотношений, отраженное в плане коммуникаций, с разделением ответственности между сторонами. Своевременное планирование и совместный анализ и инспекция этапов исполнительной фазы. Информатизация процесса управления с открытым для управляющей команды документооборотом. Управление качеством исполнения через совместный периодический анализ и поэтапные проверки.

Проблема 6. Неэффективная локальная координация строительно-монтажных работ не обеспечивает эффективной работы иностранных специалистов, приводя к их частым простоям и как следствие значительному перерасходу средств на их содержание. Конфликт интересов, возникающий с одной стороны, на почве необходимости скорейшего завершения этапа строительно-монтажных работ и пуска предприятия в работу, с другой стороны обеспечение надлежащего уровня качества монтажа технологического оборудования.

Возможное решение: Создать локальную операционную группу, в состав которой входят не только управляющий персонал заказчика, но и опытные специалисты, или их уполномоченные представители со стороны иностранной компании. Цель группы: применение и внедрение международных практик, опыта в реализации подобных проектов, управление качеством, сроками и приоритетами, а так же предотвращение возможных ошибок и рисков. Контроль работы группы вышестоящим менеджментом.

Проблема 7. Из-за неэффективной организации складского хозяйства, экономии на складском оборудовании и персонале, недостаточной координации действий, ответственных за материальные ценности сторон, множество компонентов, необходимых для работы предприятия были утеряны. Такой подход ведет к увеличению затрат на строительство и существенному растягиванию сроков и, как результат, превышение бюджетных средств.

Возможное решение: Для повышения эффективности строительно-монтажных работ требуется высокоорганизованная складская и логистическая система, использующая современные методы учета, транспортировки и хранения. Затраты на организацию такого подхода существенно сократят перечень возможных проблем, связанных с недостатком или утерей материальных ценностей.

Рассмотренные выше проблемы и ошибки в ходе выполнения и подготовки проекта свидетельствуют о применении недостаточно эффективного функционального метода управления.

Одной из самых главных и часто повторяющихся ошибок традиционного менеджмента при взаимодействии с иностранным подходом является отсутствие взаимопонимания в согласовании подходов к управлению, часто приводящему к конфликту интересов.

Иностранный подход, в виду длительной практики использования эффективного менеджмента, базируется на планировании и детальной проработке деятельности, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективах.

В свою очередь, до сих пор распространенный подход функционально линейного управления, применяемого на Российских предприятиях, очень часто базируется на достижении результата любой ценой, что приводит к значительной потере эффективности и многочисленным дополнительным затратам.

Чем раньше руководство компаний осознает, что переход к проектному управлению объективно необходим, так как функциональный менеджмент не может обеспечить рационального управления сложными современными проектами, тем быстрее могут быть приняты меры по внедрению проектного управления.

Это позволит предприятию сэкономить средства, время и улучшить качество управления предприятием.

Внедрение проектного менеджмента – это долговременная деятельность, требующая изменения организационной структуры предприятия, новой корпоративной культуры, вложения денежных средств.

Руководителю компании необходимо настраивать своих сотрудников на положительные перемены, правильно представить сотрудникам менеджера проекта, его полно-

мочия и обязанности, способствовать тому, чтобы менеджер проекта был не столько назначенным руководителем на период реализации проекта, сколько лидером коллектива.

### Список литературы

- [1] Getting started in Project Management, Paula Martin, Karen Tate
- [2] Иванченко Д.И., Иванова Н.Н. Проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительного комплекса: статья - Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет, 2010.
- [3] Сайт московского отделения Project Management Institute [Электронный ресурс] <http://www.pmi.ru> (дата обращения 10.02.2016)
- [5] Рассел Д. Арчибальда Как улучшить управление проектами в организации.
- [6] Деятельность: управление проектами в строительстве [Электронный ресурс] – URL: [http://www.fabrika5ti.com/?id=add&page=upravlenie\\_proektami](http://www.fabrika5ti.com/?id=add&page=upravlenie_proektami) (дата обращения 10.02.2016)
- [7]. Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to PMBOK). – М.: 2004
- [8] Managing High-Technology Programs and Projects. – New York: John Wiley & Sons, 2003. – URL: <http://www.std1.ru/catalog/catalog293/catalog293294/>(дата обращения 10.02.2016)