

# Основные проблемы внедрения технологий проектно-го управления в России

## The main problems of implementing project management technologies in Russia

### Попов А.А.

магистр факультета Экономики и Управления Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)  
e-mail: tema.popov.1999@mail.ru

### Ропов А.А.

Master of the Faculty of Economics and Management Moscow State University of Technology and Management. K.G. Razumovsky (First Cossack University)  
e-mail: tema.popov.1999@mail.ru

### Аннотация

В представленной статье подробно анализируются существенные препятствия, с которыми сталкиваются российские компании при внедрении современных технологий управления проектами. Особое внимание уделяется социологическим барьерам, которые влияют на данный процесс. В свете этого происходит детальное рассмотрение взаимосвязи между социальными факторами и эффективностью управления проектами. Тем не менее в контексте проблематики следует отметить, что детальное изучение социологического элемента управления проектами предполагает не только анализ процессов и алгоритмов, но и обеспечение необходимых ресурсов для успешной реализации принятых мер. На сегодняшний день руководители российских компаний сталкиваются с рядом сложностей, связанных с внедрением современных методик управления проектами. Особенно значимым является анализ мнений персонала и взаимодействия между сотрудниками, так как эти факторы существенно влияют на успех реализации проектов. При этом важно учитывать, что воздействие социологических факторов на успех проекта может быть неоднозначным и зависеть от конкретной ситуации. В заключение статьи предлагаются ценные рекомендации по улучшению процесса внедрения и использования современных технологий управления проектами, учитывая сложности, связанные с социологическими аспектами. Поиск оптимальных решений, которые учитывают специфику российской деловой среды, представляет собой важную задачу для дальнейшего развития эффективного управления проектами.

**Ключевые слова:** технологии управления проектами, социалистические барьеры, социалистический элемент управления проектами, межличностные отношения сотрудников.

### Abstract

The presented article analyzes in detail the significant obstacles that Russian companies face when implementing modern project management technologies. Particular attention is paid to the sociological barriers that affect this process. In light of this, there is a detailed consideration of the relationship between social factors and the effectiveness of project management. Nevertheless, in the context of the problem, it should be noted that a detailed study of the sociological element of project management involves not only the analysis of processes and algorithms, but also providing the necessary resources for the successful implementation of the measures taken. Today, managers of Russian companies face a number of difficulties associated with the introduction of modern project management techniques. Especially important is the analysis of the opinions of the staff and the interaction between employees, as these factors significantly affect the success of projects. It is im-

portant to take into account that the impact of sociological factors on the success of the project may be ambiguous and depend on the specific situation. In conclusion, the article offers valuable recommendations for improving the implementation and use of modern project management technologies, taking into account the difficulties associated with sociological aspects. The search for optimal solutions that take into account the specifics of the Russian business environment is an important task for the further development of effective project management.

**Keywords:** project management technologies, socialist barriers, socialistic element of project management, interpersonal relations of employees.

В современной бизнес-среде наблюдается ряд значимых глобальных тенденций, что подтверждает увеличение важности и доли проектной деятельности в рамках так называемой "проективизации". Это проявляется в нескольких ключевых аспектах, среди которых особенно следует выделить:

- Ускорение цикла разработки и выпуска товаров и услуг, требующее адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям.
- Переход от строгого регулирования и централизации к более гибкой координации и децентрализации.

Увеличенный фокус на персонализации спроса и предложения, а также товаров и услуг.

Эти тенденции обуславливают пересмотр парадигмы бизнеса, который теперь воспринимается как комплекс взаимосвязанных проектов. Такой подход отражает возросшую значимость гибкого поведения в изменчивой внешней среде, что становится ключевым стратегическим преимуществом. В свете этих изменений становится неизбежным отход от жестких организационных структур и управленческих методик, в результате чего актуальность эффективного управления проектами растет с каждым днем [9].

Управление проектами, как практическая сфера деятельности, успешно развивается уже множество лет. Начало использования проектного управления в странах Запада уходит своими корнями в 1950-е годы XX в. и было обусловлено необходимостью управления проектами большего масштаба, требующими точного соблюдения сроков и выделяемых на проект бюджетов. На сегодняшний день практически невозможно встретить крупную компанию, известную в мировом масштабе, которая не оперирует технологиями управления проектами. Мировое сообщество все больше ориентируется на осуществление личных проектов и формирование организаций, ориентированных на проекты, что характеризует современные тенденции. В контексте России часто используются методы управления проектами, популярные за рубежом. Следует также отметить, что каждая страна сталкивается с уникальными социальными барьерами при внедрении подобных методик, что обусловлено культурными и историческими особенностями. Россия в данном контексте не является исключением [1-4]. В текущей ситуации менеджеры российских компаний сталкиваются с множеством проблем, которые требуют внимания. Социологическая наука играет важную роль в осознании и преодолении данных сложностей.

Социологический подход, в отличие от экономического, позволяет выявить ряд факторов, оказывающих влияние на управленческую деятельность. Среди них:

- Устоявшиеся управленческие стереотипы в организации.
- Личное отношение сотрудников к проектам, осуществляемым внутри организации.
- Восприятие командной работы сотрудниками.
- Уровень сплоченности внутри команды и другие аналогичные аспекты.

В современном этапе социально-экономического развития, после того как российские предприятия успешно адаптировались к рыночной экономике, возникают определенные трудности, связанные с внедрением новых технологий и методов эффективного управления. В такой ситуации возникает острая необходимость проведения социологических исследований процессов управления проектами и оценки возможности их успешного применения в российской практике.

Социологический компонент в процессе управления проектами представлен проектной командой, всеми ее внутренними структурами организации и взаимодействием с внешними поставщиками. Социальные аспекты управления проектами, включая возникающие сложности в ходе управленческой деятельности по реализации проектов, должны быть тщательно рассмотрены и проанализированы с учетом следующих факторов:

- Сознательное освоение методов и техник управления проектами руководящими структурами организации и их готовность к их внедрению в рамках деловой практики.
- Формирование команд в организации как специальных малых групп и мотивация персонала и руководителей организации использовать методы управления переменами в своей работе.

Принятие решения о включении в работу над проектом требует от менеджера тщательного анализа того, как выполнение данного проекта соотносится с основными деятельностью организации. Необходимо также обеспечить согласованность нового проекта с существующей организационной структурой предприятия, иначе цели проекта могут быть нарушены, а ресурсы, в том числе время, материальные и трудовые, потрачены впустую. Для предотвращения подобных сценариев важно оценить уровень вовлеченности каждого члена проектной команды, их мотивацию, а также отношение других сотрудников организации к реализуемому проекту [7].

В сфере российского управления предприятиями термин "команда" используется 41% менеджеров для описания управленческих ситуаций. В настоящее время в российских компаниях существуют три основных подхода к определению командной работы:

- "Команда" понимается как особая группа высокопоставленных менеджеров, руководящих всем предприятием.
- "Команда" охватывает весь персонал предприятия, независимо от его размера.
- "Команда" определяется как группа сотрудников внутри предприятия, сформированная для выполнения конкретного проекта.

Определение команды в соответствии с третьим подходом имеет более тесное сходство с традиционным взглядом на управление проектами, однако оно не полностью соответствует этому подходу в контексте формализации деятельности. Процесс формирования команд на российских предприятиях характеризуется рядом особенностей, включая такие факторы, как личные связи с лицом, принимающим решения о найме, а также наличие у кандидата разнообразных сертификатов и дипломов, которые в дальнейшем играют ключевую роль [6]. В настоящее время основные принципы формирования команд на российских предприятиях включают в себя следующее:

- Формирование команды и подбор профессионалов осуществляется на основе доверия и личных связей.
- Приглашение на собеседование специалистов с обилием дипломов и сертификатов, которые, к сожалению, не всегда свидетельствуют о наличии необходимых практических навыков у соискателя.

Важно отметить, что в настоящее время личные связи играют важную, но не единственную роль в принятии решения о включении специалиста в команду. Однако проблемы, связанные с наймом профессионалов на основе предоставленных резюме, более типичны для крупных городов, где существует огромный спрос на трудовые ресурсы из-за большого количества быстро развивающихся компаний. Наличие должности высокого уровня в организации не является гарантией высокой управленческой квалификации [2-8]. При формировании команды важно учесть, что процесс формирования должен быть демократичным, чтобы члены команды не просто работали на проекте, а влияли на него, при этом учитывая способности и психологические особенности участников при распределении ролей в проектной команде. Важным является также вопрос мотивации участников проекта, особенно когда их участие в проекте совмещается с выполнением основных обязанностей на предприятии. Необходимо обеспечить эффективное достижение целей проекта с одной стороны и беспере-

бойное выполнение основных функций сотрудников на протяжении работы над проектом с другой стороны.

Следующим важным шагом в управлении проектом является выбор руководителя проекта. Необходимо выбрать человека, обладающего не только теоретическими и практическими знаниями в соответствующей области, но и лидерскими качествами. В контексте управления проектами лидерство рассматривается с двух позиций: как управление командой и как наставничество. Эти аспекты часто смешиваются в разной пропорции, от 20 до 80% соответственно. Однако такое разделение условно, и в зависимости от обстоятельств управляющий проектом может принимать решения как самостоятельно, так и стимулировать членов команды к самостоятельному выполнению их обязанностей. Основная ответственность за достижение целей проекта лежит на плечах управляющего. Менеджеру необходимо иметь четкий и подробный перечень многофункциональных обязанностей и полномочий не только в отношении участников проекта, но и на уровне всей организации, чтобы предотвратить возможные конфликты, связанные с взаимодействием проектной и основной деятельности [10].

При взаимодействии с внешними организациями крайне важно определить, какую работу выполняют участники проекта, а какие аспекты лучше поручить другим сотрудникам. Особенно это актуально, когда некоторые задачи требуют участия линейных менеджеров организации. В связи с этим вопрос делегирования полномочий управляющим проектами снова становится ключевым. В контексте российских менеджеров и методов управления проектами были выявлены пять типов стратегий управления компанией. Эти стратегии включают:

- Традиционное управление проектами, основанное на создании проектно-сметной документации для строительства зданий, сооружений и технического оборудования. В данном случае формальные характеристики проекта определяются заказчиком, но содержание, сроки и стандарты качества могут быть установлены независимо.
- Стратегические проекты используются для коренных изменений в организации. Этот тип деятельности основан на элементах управления проектами, хотя общепринятых стандартов управления может не существовать, и качество реализации проекта определяется субъективно менеджером проекта и руководителем предприятия.
- Тактические проекты используются для внедрения новых продуктов, масштабного расширения или переосмысления оборудования.
- Клиентские проекты возникают в условиях, когда большая часть клиентской работы организуется в форме проектов.
- Сетевые проекты применяются при реструктуризации организационных и управленческих структур, особенно при построении дистрибьюторских и представительских сетей. Этот тип управления проектами близок к классическому подходу.

Тем не менее основными проблемами, с которыми сталкиваются российские менеджеры при применении методов управления проектами, являются нечеткое распределение функциональных обязанностей, недостаточная теоретическая подготовка менеджеров и недостаточная формализация процесса управления проектами [11].

На мой взгляд, главной причиной неэффективного применения методов управления проектами является несогласованность и непоследовательность в процессе внедрения этих методов, особенно в отношении инструментов управления проектами. Для преодоления социально-психологических барьеров в развитии проектного менеджмента в России необходимо осознание руководством необходимости перемен, изменение структур и методов управления, а также попытки выявления и устранения корневых причин проблем, а не только их симптомов. Важно также формализовать и научно обосновать применение проектного менеджмента в управлении проектами, делегировать самостоятельность и ответственность руководителям проектов, а также внедрить систему непрерывного профессионального образования для сотрудников компании.

В настоящее время управление проектами на российских предприятиях не получило широкого распространения, однако в перспективе оно станет основным подходом. Внедрение управления проектами является ключевым элементом конкурентоспособности компании на

рынке. Одной из основных преград для его внедрения является неэффективная структура управления, которая часто основана на чрезмерной концентрации ресурсов в руках менеджеров и недостаточном понимании командной деятельности [12]. Особенно сложно внедрение проектного управления на предприятиях, которые существовали до 1990 г. и имеют устоявшиеся стереотипы, влияющие на управленческую практику.

При внедрении методов управления проектами менеджерам необходимо учитывать несколько факторов. Прежде всего, они должны адаптировать сферу деятельности организации к инструментам управления проектами, которые будут использоваться. Далее, важно формализовать процесс реализации проекта путем разработки внутреннего регламента, определяющего процедуры от принятия решения о начале проекта до его завершения, а также определяющего роли и полномочия руководителя проекта. Кроме того, для успешного внедрения необходимо овладеть теоретической базой в области управления проектами.

Правильная реализация этих мероприятий поможет проектной команде эффективно осуществить внедрение методов и технологий управления проектами, уменьшить возможные проблемы и смягчить социальные напряжения внутри проектной команды и рабочих коллективов компании в целом.

## Литература

1. Ганьшина, Е. Ю. Взаимосвязь выбора направлений инвестирования с последующими экономическими результатами и стратегией устойчивого развития организации / Е. Ю. Ганьшина, И. Л. Смирнова, С. П. Иванова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18, № 3(117). – С. 56-65. – DOI 10.21686/2413-2829-2021-3-56-65. – EDN NQHGF.
2. Иванова, С. П. Государственное управление в условиях вызовов глобализации / А. И. Мясоедов, С. П. Иванова // История. Общество. Политика. – 2020. – № 2(14). – С. 14-21. – EDN LFNWWN.
3. Иванова, С. П. Изменения в цифровой экономике и её влияние на общество / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Экономика. Социология. Право. – 2023. – № 1(29). – С. 14-23. – DOI 10.22281/2542-1697-2023-02-01-14-23. – EDN ХКИМВ.
4. Мясоедов, А. И. Инновационные технологии в управлении персоналом / А. И. Мясоедов // Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 26 октября 2017 года / Под ред. О.А. Косорукова, В.В. Печковской, С.А. Красильникова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью Издательство "Аспект Пресс", 2018. – С. 222-224. – EDN SAFAPB.
5. Мясоедов, А. И. Перспективы и внедрения контроллинга как инструмента управления предприятием / А. И. Мясоедов // Грани познания. – 2020. – № 2(67). – С. 39-45. – EDN MQCUDL.
6. Мясоедов, А. И. Перспективы развития российской экономики в современных условиях. Вопросы модернизации / А. И. Мясоедов // На пути к гражданскому обществу. – 2023. – № 3(51). – С. 82-90. – EDN PHZIPL.
7. Мясоедов, А. И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А. И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6, № 2. – С. 65-77. – DOI 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-6. – EDN YBEXVC.
8. Мясоедов, А. И. Теоретико-правовой аспект местного самоуправления в контексте формирования гражданского общества в России / А. И. Мясоедов // Научный вестник Крыма. – 2019. – № 5(23). – С. 16. – EDN IKBBGQ.
9. Мясоедов, А. И. Устоявшиеся подходы к организации информационного пространства интернет-СМИ / А. И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2017. – № 15(15). – С. 219-223. – EDN YLLXLC.

10. Мясоедов, А. И. Эффекты от внедрения организационных инноваций / А. И. Мясоедов // Информационные технологии. Проблемы и решения. – 2020. – № 2(11). – С. 78-82. – EDN JXIXNE.
11. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.
12. Тен, Ю. П. Мультикультурность и управление многообразием в современных организациях / Ю. П. Тен, И. Л. Смирнова, С. П. Иванова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 4(112). – С. 158-166. – DOI 10.21686/2413-2829-2020-4-158-166. – EDN CZFDTF.