

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Практика внедрения stage-gate подхода и профессиональной системы управления проектами: актуальные проблемы

Practical Implementation of Stage-Gate Approach and Professional Project Management System: Current Issues

DOI: 10.12737/2587-6279-2024-13-4-20-28

Получено: 30.06.2024 / Одобрено: 09.07.2024 / Опубликовано: 25.12.2024

Королёва Т.С.

Куратор проектов, руководитель департамента реализации проектов дивизиона удобрений АО «МХК "Еврохим"», г. Москва

Koroleva T.S.

Project Supervisor, Head of Project Implementation Department, Fertilizer Division, Eurochem JSC, Moscow

Аннотация

В статье рассматривается внедрение stage-gate подхода и профессиональных систем управления проектами с акцентом на текущие проблемы. Используется комплексный анализ организационной практики и для выявления ключевых аспектов его внедрения. Исследование показало, что для успешного внедрения необходим системный подход, охватывающий нормативную базу, информационные системы, человеческие ресурсы и организационные изменения. Наиболее существенные аспекты внедрения включают создание методологии, позволяющей снизить риски акционеров при реализации проектов за счет систематизации порядка принятия решений по проекту, сбалансированное распределение полномочий, интеграцию систем управления проектами с существующими в компании системами, преодоление сопротивления изменениям и адаптацию лучших практик к конкретным организационным условиям. Результаты исследования подчеркивают критическую роль поддержки со стороны высшего руководства, системности принятия решений по проектам, программ управления изменениями, обучения персонала. Исследование вносит вклад в развитие данной области, поскольку дает целостное представление о проблемах внедрения и предлагает практические рекомендации для организаций, стремящихся расширить свои возможности в области управления проектами.

Ключевые слова: подход «стадия-ворота», управление проектами, нормативная база, информационные системы, организационные изменения, человеческие ресурсы, управление изменениями, проблемы внедрения, управление проектами, развитие компетенций.

Abstract

This article examines the implementation of the stage-gate approach and professional project management systems, focusing on current issues. The article employs a comprehensive analysis of organizational practices to identify key aspects of implementation. The study revealed that successful integration requires a systematic approach encompassing regulatory frameworks, information systems, human resources, and organizational changes. The most significant aspects of implementation include creating a methodology that reduces shareholder risks through the systematization of project decision-making processes, balanced allocation of authority, integration of project management systems with existing company systems, overcoming resistance to change, and adapting best practices to specific organizational context. The study results highlight the critical role of top management support, systematic project decision-making, change management programs, and staff training. This research contributes to the development of the field by providing a comprehensive understanding of implementation challenges and offering practical recommendations for organizations aiming to enhance their project management capabilities.

Keywords: stage-gate approach, project management, regulatory framework, information systems, organizational changes, human resources, change management, implementation challenges, project management, competency development.

1. Введение

В современных условиях динамично развивающейся экономики эффективное управление проектами становится ключевым фактором успеха промышленных предприятий. Однако текущая практика характеризуется отсутствием четкого планирования, недостаточным контролем бюджета и сроков, а также неэффективным управлением ресурсами, что приводит к значительному перерасходу бюджета, срывам сроков и непредсказуемым результатам проектов и крайне негативно сказывается на инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности компаний.

Профессиональная система управления проектами, в свою очередь, позволяет реализовать комплексный подход, включающий методологию, инструменты и квалифицированный персонал. Как отмечается в стандарте *PMI*, «проектные менеджеры, сертифицированные по стандарту *PMI*, демонстрируют высокую квалификацию в управлении людьми, процессами и бизнес-приоритетами профессиональных проектов» [1]. Существует несколько признанных стандартов в этой области, таких как *PMI (Project Management Institute)* [1], *PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)* [2] и *IPMA (International Project Management Association)* [3], каждый

из которых имеет свои особенности, но все они направлены на повышение эффективности управления проектами, включают в себя базу знаний, навыков, инструментов и техник, обеспечивающих планирование, организацию и выполнение задач, необходимых для достижения заранее обозначенных результатов проекта.

Основными задачами внедрения этапно-гейтового (*stage-gate* — стадия-ворота) подхода к принятию решений по проекту и профессиональной системы управления проектами являются:

- 1) повышение точности планирования и контроля бюджета и сроков проектов;
- 2) обеспечение прозрачности и обоснованности принимаемых решений;
- 3) снижение рисков и повышение предсказуемости результатов проектов для инвесторов и акционеров.

Цель данной статьи заключается в анализе практики внедрения *stage gate* подхода и профессиональной системы управления проектами с фокусом на актуальные проблемы, возникающие при их внедрении и использовании. Будут рассмотрены ключевые компоненты внедрения, включая разработку нормативной документации, внедрение информационных систем управления проектами (ИСУП) и работу с персоналом. Особое внимание будет уделено обоснованию необходимости этих изменений и путям преодоления возникающих трудностей.

2. Концептуальные основы *stage-gate* подхода как профессиональной системы управления проектами

Stage-gate подход и профессиональная система управления проектами представляют собой ключевые концепции современного проектного менеджмента, направленные на повышение эффективности реализации проектов в организациях. Их внедрение особенно актуально в контексте российских компаний, где традиционные подходы к управлению проектами часто приводят к неэффективному использованию ресурсов и непредсказуемым результатам [4].

Stage-gate подход, также известный как фазовый подход или процесс «ворот качества», представляет собой структурированную методологию управления проектами, разделяющую процесс реализации проекта на четко определенные этапы, разделенные контрольными точками принятия решений. Сущность этого подхода заключается в последовательном

прохождении проекта через ряд заранее определенных стадий, каждая из которых завершается «воротами» — моментом принятия решения о дальнейшей судьбе проекта [4; 5].

Ключевое преимущество *stage-gate* подхода для инвесторов и руководства компаний заключается в возможности поэтапного принятия решений о финансировании проекта. Это позволяет:

- 1) ускорить принятие решений по проектам за счет заранее определенных требований;
- 2) минимизировать риски, связанные с крупными инвестициями на ранних стадиях проекта;
- 3) обеспечить требуемую для принятия финансового решения (заранее заданную) точность оценки бюджета и сроков проекта по мере его развития;
- 4) обеспечить стандартизацию глубины и качества проработки проектов за счет формирования требований каждого этапа, а также сравнимость ожидаемых результатов рассматриваемых в компании проектов;
- 5) повысить общую предсказуемость результатов проектной деятельности.

Например, инвестор может установить требование, что одобрение финансирования на закупку основного оборудования (которое может составлять до 40% стоимости проекта) будет производиться только после уточнения бюджета проекта с точностью $\pm 20\%$. Это требование фиксируется в критериях прохождения соответствующего гейта и стимулирует проектную команду к соответствующей проработке проекта на ранних стадиях.

Одним из основных недостатков этапно-гейтового подхода является его «тяжеловесность» и недостаточная гибкость, которая может приводить к потере возможностей: некоторые проекты целесообразно принять к реализации достижения заданных требований гейта в случае крайне высокой рентабельности, например. Однако такой недостаток можно устранить путем включения возможности проектной команде предложить для органа принимающего решения отхождение от некоторых параметров заданных гейтов с предоставлением обоснования. Также требования к гейтам должны существенно отличаться для проектов разного масштаба (требования к проектам на 10 млрд руб. и на 100 млн, очевидно, должны отличаться).

Профессиональная система управления проектами, в свою очередь, представляет собой комплексный набор инструментов, методов, процессов и

организационных структур, обеспечивающих эффективное планирование, выполнение и контроль проектов в организации. Существует несколько признанных стандартов в этой области, каждый из которых имеет свои особенности.

1. *PMI (Project Management Institute)* — наиболее распространенный в России стандарт, предлагающий комплексный подход к управлению проектами.
2. *PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)* — методология, широко используемая в государственных проектах в Великобритании и ряде других стран.
3. *IPMA (International Project Management Association)* — европейский стандарт, фокусирующийся на компетенциях проектных менеджеров.

Несмотря на различия, все эти стандарты направлены на решение общих задач, которые особенно актуальны в контексте российских компаний. Они стремятся к стандартизации процессов управления проектами, что крайне важно для преодоления хаотичного подхода, унаследованного со времен советской экономики. Это позволяет уйти от практики «ручного управления», когда проекты ведутся на основе личного опыта и интуиции отдельных руководителей.

Повышение эффективности планирования и контроля проектов является ключевой задачей в условиях, когда многие российские компании сталкиваются с проблемами перерасхода бюджета и срыва сроков. Профессиональные стандарты предлагают инструменты и методики, позволяющие более точно прогнозировать и контролировать ход проекта, что критически важно для инвесторов и акционеров.

Развитие профессиональных компетенций в области управления проектами помогает решить проблему нехватки квалифицированных специалистов в этой сфере. Профессиональные стандарты управления проектами направлены на формирование и развитие специфических навыков и знаний, необходимых для эффективного управления проектами. В отличие от традиционного подхода, когда проектом руководит «самый бойкий» сотрудник операционного подразделения, профессиональные стандарты требуют специфических навыков и знаний, что ведет к формированию отдельной профессиональной сферы проектного управления.

Внедрение профессиональной системы управления проектами приводит к четкому разделению

проектной и операционной деятельности, что может усилить конфликт интересов между проектным и операционным персоналом. Задача проектной команды — завершить проект вовремя и в рамках бюджета, не допуская нерелевантных трат и стремясь к экономии. В то же время операционные подразделения нацелены на оптимизацию эксплуатационных затрат, улучшение операционных показателей и обеспечение удобства обслуживания и ремонта. Это может приводить к тому, что операционные подразделения стремятся включить в проект дополнительные «хотелки» — изначально не предусмотренный функционал и доработки, которые могут быть экономически не обоснованы.

В этом контексте профессиональные стандарты управления проектами предлагают механизмы для эффективного взаимодействия и коммуникации между различными участниками проекта. Это способствует повышению прозрачности процессов и принимаемых решений, а также помогает найти баланс между интересами различных сторон, включая проектную команду, операционные подразделения, службу безопасности и другие заинтересованные стороны. Хотя это не устраняет конфликт интересов полностью, оно обеспечивает структурированный подход к его управлению и минимизации негативных последствий.

Система управления проектами, включающая стадийно-гейтовый подход, позволяет решить ряд проблем, характерных для традиционного подхода к управлению проектами в российских компаниях. В частности, она четко разграничивает роли и ответственность проектного и операционного персонала, что, хотя и усиливает конфликт интересов между ними, на самом деле способствует более эффективной реализации проектов. Это разграничение обеспечивает более эффективное планирование и контроль бюджета и сроков, повышает прозрачность принимаемых решений и позволяет каждой стороне сосредоточиться на своих ключевых задачах.

Успешная реализация этого подхода позволяет организациям повысить прозрачность и управляемость проектной деятельности, оптимизировать распределение ресурсов и улучшить качество принимаемых решений на всех этапах жизненного цикла проектов. Однако это также сопряжено с рядом вызовов, включая необходимость преодоления сопротивления изменениям, обеспечение баланса между жесткостью процедур и гибкостью в приня-

тии решений, а также адаптацию общих принципов к специфике конкретной организации.

3. Нормативное обеспечение внедрения системы управления проектами

Нормативное обеспечение является фундаментальным элементом внедрения профессиональной системы управления проектами и *stage-gate* подхода. Оно формирует структурированную основу для всех процессов и процедур, связанных с проектной деятельностью в организации. В контексте российской практики это приобретает особую значимость, учитывая необходимость перехода от устаревших подходов к современным методам управления проектами.

Разработка нормативной базы начинается с создания концепции, которая должна быть утверждена высшим руководством компании. Ключевые компоненты нормативного обеспечения включают:

- 1) концепцию управления проектами;
- 2) положение о проектном офисе;
- 3) положение об управляющем совете/проектном комитете;
- 4) регламент процессов управления проектами;
- 5) стандарты работы проектного офиса;
- 6) шаблоны и рабочие формы;
- 7) дорожную карту развития нормативной базы и др.

Концепция управления проектами определяет общую структуру и принципы проектного управления в организации. Она включает в себя этапность проектов, требования к каждому этапу, а также концепцию организационной структуры.

Положение о проектном офисе является ключевым документом, определяющим роль и место проектного управления в организации. Основной проблемой при его разработке становится определение полномочий проектной команды и руководителя проекта. Это особенно важно в контексте российских компаний, где часто наблюдается недостаточность полномочий у проектных менеджеров.

Положение об управляющем совете или проектном комитете тесно связано с вопросом полномочий руководителя проекта. Оно определяет, какие решения требуют согласования на высшем уровне. Типичные вопросы, требующие такого согласования, включают:

- изменение границ проекта;
- существенные изменения в составе работ;
- запросы на дополнительное финансирование.

Регламент процессов управления проектами детально описывает требования к проработке каждого этапа проекта и устанавливает порядок перехода между этапами.

Ключевые аспекты, которые должен охватывать регламент:

- 1) критерии прохождения «ворот» между этапами;
- 2) процедуры принятия решений о финансировании;
- 3) требования к документации на каждом этапе;
- 4) роли и ответственности участников проектной деятельности.

Для обеспечения эффективной работы проектного офиса разрабатываются стандарты, регламентирующие различные аспекты проектной деятельности.

Разработка стандартов работы проектного офиса, включая типовые требования к проектированию, регламенты проведения закупочных процедур, требования к поставщикам оборудования и строительным подрядчикам, стандарты календарно-сетевое планирования и бюджетирования, играет ключевую роль в обеспечении прозрачности и контроля проектной деятельности. Это особенно важно в контексте формирования требований, обеспечивающих прозрачность, которые позже будут контролироваться службой безопасности для предотвращения коррупционных рисков.

Важно отметить, что создание нормативной базы — это не единовременное мероприятие, а непрерывный процесс. Организациям необходимо быть готовыми к регулярному пересмотру и обновлению нормативных документов в соответствии с изменениями внешней среды и внутренними потребностями.

Внедрение нормативной базы помогает решить ряд ключевых проблем, характерных для традиционного подхода к управлению проектами в российских компаниях. Это:

- 1) повышает прозрачность процессов принятия решений;
- 2) минимизирует риски, связанные с нецелевым использованием ресурсов;

Таблица 1

Распределение полномочий и ответственности

Аспект управления	Проектная команда	Функциональные подразделения	Управляющий совет
Сроки проекта	Высокая	Средняя	Низкая
Бюджет проекта	Высокая	Низкая	Средняя
Качество результатов	Высокая	Высокая	Средняя
Ресурсы проекта	Средняя	Высокая	Низкая
Риски проекта	Высокая	Средняя	Высокая

- 3) обеспечивает четкое разграничение ответственности между проектным и операционным персоналом;
- 4) создает основу для объективной оценки эффективности проектной деятельности.

Следует отметить, что нормативное обеспечение играет критическую роль в трансформации подхода к управлению проектами в российских компаниях. Оно создает необходимую структуру и правила, позволяющие перейти от хаотичного, интуитивного управления к профессиональной, систематизированной проектной деятельности, что в конечном итоге способствует повышению эффективности и конкурентоспособности организаций.

При этом важно не само по себе написание и утверждение правил, а их общее принятие и следование им, в том числе со стороны первых лиц компании, что делает крайне важной тему внедрения.

4. Информационная система управления проектами (ИСУП)

Учитывая текущий уровень автоматизации в большинстве крупных компаний, внедрение профессионального проектного управления и этапного подхода к принятию решений по проектам не представляется возможным без использования автоматизированных систем, в частности, информационной системы управления проектами (ИСУП). ИСУП представляет собой комплексное программное решение, обеспечивающее информационную поддержку всех этапов жизненного цикла проектов и интеграцию проектной деятельности в общую систему управления предприятием [5].

Процесс разработки и внедрения ИСУП обычно включает несколько этапов: формирование технического задания (ТЗ) или функциональных требований (ФТТ), выбор подрядчика, разработку макета системы, поэтапный запуск и дальнейшее развитие. Каждый из этих этапов сопряжен с определенными вызовами и требует тщательного планирования и координации усилий различных подразделений организации.

На этапе формирования ТЗ/ФТТ критически важно обеспечить баланс интересов различных заинтересованных сторон. В российских реалиях это особенно актуально, так как часто наблюдается конфликт между финансовыми службами, стремящимися к жесткому контролю, и проектными командами, нуждающимися в гибкости для достижения целей проекта. ИСУП должна отвечать не толь-

ко потребностям финансовых служб в контроле расходования средств, но и учитывать интересы проектной команды в эффективном управлении проектами. Таблица 2 иллюстрирует типичные приоритеты различных заинтересованных сторон при разработке ИСУП.

Таблица 2

Приоритеты заинтересованных сторон в разработке ИСУП

Заинтересованные стороны	Ключевые приоритеты
Финансовые службы	Контроль бюджета, отчетность
Проектная команда	Планирование работ, управление ресурсами
Высшее руководство	Стратегическое планирование, контроль KPI, прозрачность, понимание прогресса по проекту
ИТ-отдел	Интеграция с существующими системами, безопасность

Выбор подрядчика для разработки ИСУП является критическим решением, влияющим на успех всего проекта внедрения. В условиях российского рынка, где качество услуг может сильно варьироваться, этот этап приобретает особую важность. Необходимо учитывать не только функциональные возможности предлагаемых решений, но и опыт подрядчика в реализации подобных проектов, а также его способность адаптировать систему под специфические требования организации.

Ключевым фактором успеха является комплексная оценка потенциальных подрядчиков. Например, при выборе подрядчика для внедрения ИСУП в крупной энергетической компании, решающим фактором становится опыт реализации проектов в смежных отраслях и глубокое понимание специфики бизнес-процессов заказчика. Это позволяет избежать типичных ошибок внедрения и значительно сократить время адаптации системы к потребностям организации [7; 8].

В свою очередь, разработка макета ИСУП позволяет визуализировать будущую систему и уточнить требования к ней. На этом этапе часто выявляются противоречия между различными требованиями и необходимость их гармонизации. Важно обеспечить участие всех ключевых заинтересованных сторон в процессе обсуждения и согласования макета.

Поэтапный запуск ИСУП является предпочтительной стратегией внедрения, позволяющей минимизировать риски и обеспечить постепенную адаптацию пользователей к новой системе и снизить

возможное сопротивление изменениям. Типичная последовательность внедрения модулей ИСУП может выглядеть следующим образом:

- 1) модуль планирования проектов;
- 2) модуль управления ресурсами;
- 3) модуль бюджетирования и контроля затрат;
- 4) модуль управления рисками;
- 5) модуль отчетности и аналитики [5].

Для иллюстрации взаимосвязи между различными модулями ИСУП и этапами реализации проекта можно использовать схему, представленную на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязи между модулями ИСУП и этапами реализации проекта

Одной из ключевых проблем при внедрении ИСУП является обеспечение ее интеграции с существующими информационными системами организации, такими как *ERP*, *CRM*, системы бухгалтерского учета. В российских компаниях эта проблема часто усугубляется наличием устаревших или «самописных» систем. Это требует тщательного планирования архитектуры системы и разработки интерфейсов обмена данными. Интеграция часто осложняется разнородностью используемых технологий и форматов данных. Для решения этой проблемы может применяться подход сервисно ориентированной архитектуры (*SOA*), позволяющий создать гибкую и масштабируемую инфраструктуру обмена данными. Также важно учитывать вопросы безопасности при интеграции, обеспечивая надлежащий контроль доступа и защиту передаваемых данных.

Важным аспектом внедрения ИСУП является обучение пользователей. В условиях, когда многие сотрудники российских компаний не имеют опыта работы с профессиональными системами управления проектами, этот этап приобретает особую значимость. Необходимо разработать комплексную программу обучения, охватывающую как технические аспекты работы с системой, так и методологические вопросы проектного управления. Эффективной практикой является создание группы ключевых пользователей, которые впоследствии могут выступать в роли внутренних тренеров и консультантов. Обучение должно быть дифференцированным, учитывающим различные роли пользователей в системе. Помимо традиционных форм обучения, эффективно использование интерактивных онлайн-курсов и симуляторов, позволяющих пользователям практиковаться в безопасной среде. Важно также обеспечить постоянную поддержку пользователей после завершения основного этапа обучения, например, через систему *helpdesk* или регулярные сессии по обмену опытом.

Дальнейшее развитие ИСУП должно осуществляться на основе регулярного анализа эффективности ее использования и обратной связи от пользователей. Целесообразно разработать дорожную карту развития ИСУП, учитывающую как планируемые изменения в методологии управления проектами, так и развитие информационных технологий. В российских реалиях особое внимание следует уделить адаптации системы к изменениям в законодательстве и нормативных требованиях, особенно в области бухгалтерского учета и отчетности.

5. Кадровое обеспечение и организационные изменения

Внедрение профессиональной системы управления проектами невозможно без значительных изменений в кадровой структуре и организационной культуре предприятия. Эти изменения затрагивают не только проектные команды, но и всю организацию в целом, требуя комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами и организационному развитию [6]. В контексте российских компаний, где часто наблюдается инерция в управленческих практиках, эти изменения приобретают особую значимость.

Первым шагом в процессе кадрового обеспечения является разработка целевой организационной струк-

туры и создание карт компетенций для каждой роли в системе управления проектами. Это создает основу для дальнейшей оценки потребности в персонале. На базе этих документов проводится анализ текущих компетенций сотрудников, выявляются пробелы в знаниях и навыках, а также прогнозируются будущие потребности в специалистах различного профиля. На основе этой комплексной оценки формируется стратегия рекрутинга, которая может включать как привлечение новых специалистов, так и переобучение существующего персонала. В российских реалиях этот этап часто сопряжен с трудностями, связанными с недостатком квалифицированных кадров в области проектного управления и необходимостью существенной перестройки существующих организационных структур.

Особое внимание следует уделить формированию проектных команд. В контексте *stage-gate* подхода и профессионального управления проектами возникает потребность в специалистах, обладающих специфическими компетенциями. Типичная структура проектной команды включает руководителей с соответствующими функциональными компетенциями, находящихся в прямом подчинении руководителя проекта. Для наглядности представим ключевые роли в виде табл. 3.

Таблица 3

Ключевые роли и их основные компетенции

Роль	Сокращение	Ключевые компетенции
Руководитель проекта (<i>Project Manager</i>)	PM	Техническая экспертиза, управление проектными решениями
Руководитель по проектированию (<i>Engineering</i>)	E	Управление поставками, ведение переговоров
Руководитель по закупкам (<i>Procurement</i>)	P	Управление строительными работами, координация подрядчиков
Руководитель по строительству (<i>Construction</i>)	C	Управление процессами ввода в эксплуатацию, техническая экспертиза
Руководитель по вводу объектов в эксплуатацию (<i>Commissioning</i>)	COM	Управление пуско-наладочными работами, техническая экспертиза
Руководитель по ПНР (<i>Commissioning Work</i>)	CW	Планирование проекта, контроль сроков и бюджета
Руководитель по планированию и контролю проекта (<i>Project Controls & Planning Management</i>)	PC	Управление качеством, разработка стандартов
Руководитель по обеспечению и контролю качества (<i>Quality Assurance / Quality Control</i>)	QA/QC	Управление проектной документацией, информационными потоками

Окончание табл. 3

Роль	Сокращение	Ключевые компетенции
Руководитель по документообороту (<i>Document Control Center</i>)	DCC	Юридическая экспертиза, управление контрактами
Руководитель по контрактному администрированию (<i>Contracts & Legal Support</i>)	CTR	Управление безопасностью, экологический менеджмент
Руководитель по ОТ, ПБ и ООС (<i>Health, Safety and Environment</i>)	HSE	Идентификация и оценка рисков, разработка стратегий митигации
Руководитель по управлению рисками (<i>Risk Management</i>)	RM	Техническая экспертиза, управление проектными решениями

В случае отсутствия в команде проекта какого-либо из вышеперечисленных руководителей его функционал по решению руководителя проекта должен быть закреплен за другим руководителем по направлению деятельности в проектом офисе. Такая структура обеспечивает комплексный подход к управлению проектом, охватывая все ключевые аспекты его реализации.

Важно отметить, что внедрение проектного управления часто приводит к появлению новых специалистов, которых ранее не было в компании, или к существенному повышению требований к квалификации существующих сотрудников. Например, может возникнуть потребность в сметчиках, имеющих опыт работы с широким спектром видов работ и большими объемами приемки (не свойственной операционной деятельности) или специалистах по управлению проектированием [9].

Одним из ключевых аспектов кадрового обеспечения является разработка и внедрение системы дополнительного обучения персонала в области управления проектами. Эта система должна учитывать, что сотрудники уже имеют профильное образование и опыт в своей специальности. Целью обучения является расширение существующих компетенций и адаптация их к специфике проектного управления в организации. Процесс дополнительного обучения может включать знакомство с принципами управления проектами и *stage-gate* подходом, специализированные курсы по отдельным аспектам проектного управления, релевантным для конкретных ролей, и практическое применение полученных знаний. Схематически этот процесс можно представить следующим образом (рис. 2).

Ключевым этапом в построении системы управления проектами является разработка профилей должностей и моделей компетенций для каждой



Рис. 2. Процесс обучения

проектной роли. Это необходимо для четкого понимания, какими навыками и знаниями должны обладать сотрудники на каждой позиции, и какие специалисты нужны компании для эффективного управления проектами. На основе этих профилей и моделей формируется не только структура обучения, но и создается фундамент для оценки персонала, планирования карьерного роста и рекрутинга. В российских компаниях важность этого этапа часто недооценивается, что приводит к несоответствию между требованиями к должности и реальными компетенциями сотрудников, а также к неэффективности программ обучения и развития персонала.

Важным элементом кадрового обеспечения является разработка и внедрение системы мотивации персонала, связанной с этапностью реализации проектов. Эта система должна учитывать специфику *stage-gate* подхода и стимулировать сотрудников к достижению ключевых показателей эффективности на каждом этапе проекта. При этом необходимо обеспечить баланс между краткосрочными стимулами, связанными с достижением промежуточных результатов, и долгосрочной мотивацией, направленной на успешное завершение проекта в целом.

Внедрение проектного управления часто сопровождается возникновением конфликтных ситуаций, связанных с различиями в подходах, навыках и уровне оплаты труда между проектным и операционным персоналом. Проектный персонал на рынке труда, как правило, оценивается выше, что может вызывать напряженность в коллективе. Для минимизации этих рисков необходимо проводить регулярную работу по информированию сотрудников о специфике проектной деятельности, обеспечить возможности карьерного роста и развития компетенций для текущего персонала.

Организационные изменения, связанные с внедрением профессионального проектного управления, требуют тщательного планирования и управления. Важно понимать, что мы не меняем организационную культуру компании в целом, а внедряем новый подход к управлению проектами, который будет сосуществовать с существующей операционной деятельностью. Целесообразно разработать программу управления изменениями, включающую следующие ключевые элементы:

- 1) анализ текущего подхода к управлению проектами и готовности организации к внедрению новой системы;
- 2) разработка четкого видения будущей системы управления проектами и ее взаимодействия с операционной деятельностью;
- 3) планирование и реализация мероприятий по внедрению новой системы управления проектами;
- 4) мониторинг прогресса внедрения и корректировка плана при необходимости;
- 5) обеспечение эффективного взаимодействия между проектной и операционной деятельностью.

В российских компаниях особое внимание следует уделить преодолению сопротивления изменениям, которое может быть особенно сильным в организациях с устоявшейся иерархической структурой и традиционным подходом к управлению.

Также следует отметить, что кадровое обеспечение и организационные изменения являются критически важными факторами успеха при внедрении профессиональной системы управления проектами и *stage-gate* подхода. Эффективное управление этими аспектами требует системного подхода, учитывающего как технические аспекты проектного управления, так и социально-психологические факторы, влияющие на поведение и мотивацию сотрудников. Только при таком комплексном подходе можно обеспечить устойчивое повышение эффективности проектной деятельности и достижение стратегических целей организации, что особенно актуально для российских компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность на глобальном рынке.

6. Заключение

Внедрение *stage-gate* подхода и профессиональной системы управления проектами представляет собой комплексный и многогранный процесс, затрагивающий все аспекты деятельности организации. Этот процесс особенно актуален для российских компаний, стремящихся повысить свою эффектив-

ность и конкурентоспособность в современных экономических условиях.

Проведенный анализ позволяет сделать ряд ключевых выводов и обозначить основные направления для дальнейшего развития.

Прежде всего, следует отметить критическую важность системного подхода к внедрению проектного управления. Успех в этой области зависит от гармоничного развития всех компонентов системы: нормативного обеспечения, информационных систем, кадрового потенциала и организационной культуры. Пренебрежение любым из этих аспектов может привести к существенному снижению эффективности всей системы управления проектами.

Нормативное обеспечение создает фундамент для внедрения *stage-gate* подхода, определяя ключевые процессы, роли и ответственности. В контексте российских реалий это приобретает особое значение, так как позволяет преодолеть характерную для многих компаний практику «ручного управления» и обеспечить прозрачность процессов принятия решений. Однако разработка нормативной базы сопряжена с рядом вызовов, включая необходимость балансировки между детализацией требований и сохранением гибкости в принятии решений.

Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП) играет ключевую роль в повышении эффективности проектной деятельности. В условиях, когда многие российские компании все еще используют устаревшие методы планирования и контроля проектов, ИСУП становится мощным инструментом повышения прозрачности и управляемости проектной деятельности. При этом важно рассматривать ИСУП не просто как инструмент автоматизации, а как неотъемлемую часть общей системы управления организацией.

Кадровое обеспечение и организационные изменения представляют собой, пожалуй, наиболее слож-

ный аспект внедрения профессиональной системы управления проектами. В российском контексте это связано с необходимостью преодоления устоявшихся практик, развития новых компетенций. Особую роль играет создание специфической культуры, поддерживающей принципы проектного управления.

Анализ практики внедрения *stage-gate* подхода и профессиональной системы управления проектами выявляет ряд типичных проблем, с которыми сталкиваются российские организации. Это:

- 1) сложности в разграничении полномочий и ответственности между проектными и функциональными структурами;
- 2) сопротивление изменениям со стороны персонала и менеджмента среднего звена;
- 3) трудности в адаптации общих принципов проектного управления к специфике конкретной организации;
- 4) конфликт интересов между операционным и проектным персоналом;
- 5) сложности в обеспечении баланса между стандартизацией процессов проектного управления и необходимостью учета специфики отдельных проектов.

Для преодоления этих проблем российским организациям рекомендуется:

- обеспечить активную поддержку внедрения проектного управления со стороны высшего руководства;
- разработать и реализовать комплексную программу управления изменениями;
- уделять особое внимание обучению и развитию компетенций персонала в области проектного управления;
- обеспечить гибкость в адаптации методологии проектного управления к специфике организации;
- создать эффективную систему мотивации, учитывающую специфику проектной деятельности;
- обеспечить четкое разграничение ответственности между проектным и операционным персоналом.

Литература

1. Project Management Professional (PMP). URL: <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>
2. PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2). URL: <https://prince2.wiki/ru/extras/что-такое-prince2>
3. International Project Management Association (IPMA). URL: <https://ipma.world>
4. Cooper R.G. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process — update, what's new, and nexgen systems // Journal of product innovation management. 2008, v. 25, no. 3, pp. 213-232.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to. 2009.
6. Huemann M. Human resource management in the project-oriented organization: Towards a viable system for project personnel. Routledge, 2016.
7. Herausgeber Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Project Management Institute, 2017.
8. Jørgensen M., Moløkken-Østfold K. How large are software cost overruns? A review of the 1994 CHAOS report // Information and software technology, 2006, v. 48, no. 4, pp. 297–301.
9. Alami A. Why do information technology projects fail? // Procedia Computer Science, 2016, v. 100, pp. 62–71.