Проблемы создания корпоративной системы управления проектами в сфере малого предпринимательства

Аннотация

Статья посвящена анализу значения систем управления проектами для малого бизнеса. Рассматриваются причины малой популярности управления проектами среди российских компаний сферы малого бизнеса и пути ее увеличения.

Ключевые слова: управление проектами, малое предпринимательство, корпоративная система управления проектами

Попова Ольга Васильевна
канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры управления качеством и сервисом, Сибирская автомобильно-дорожная академия, г. Омск
popovaolga75@mail.ru

В бизнес-окружении, характеризующемся ограниченными бюджетами и недостаточными пулами ресурсов, ценность приобретает способность получать желаемые результаты при минимуме усилий, финансовых и материальных затрат, равно как и процессы, инструменты и услуги, помогающие в формировании хорошо отлаженного подхода к получению этих результатов. Именно этот факт предопределил широкое развитие проектного управления, методы которого активно используются в сфере малого предпринимательства многих зарубежных стран.

Переход малого бизнеса к управлению проектами

В отечественном малом бизнесе к настоящему моменту сделаны небольшие шаги в применении управления проектами. Представители малого предпринимательства отмечают, что управление проектами в их компании не всегда приводит к желаемому результату, вызывая неоправданные

финансовые и человеческие затраты, разочарование в идее проектного подхода из-за несоответствия используемых методов, сохранения устоявшихся алгоритмов работы, сложности организационных преобразований, ограниченности методик, недостаточных компетенций персонала и т.д.

Необходимость инициировать действительно нужные проекты и достигать желаемых результатов для малого бизнеса является столь же важной, сколько и для крупного. Многие предприятия малого бизнеса способны перейти от традиционной системы управления к системе управления проектами в таких областях как *информационные технологии, политический и экономический консалтинг, производство и торговля, культура и шоу-бизнес и других*. При адаптации с учетом особенностей малого бизнеса применение методов управления проектами возможно в организационных проектах малых предприятий, проектах развития (модернизации) производства, разработки и вывода на рынок новых продуктов [1].

Можно с уверенностью констатировать, что независимо от типа организации по отношению к проектной деятельности (процессно-ориентированная или проектно-ориентированная) на малом предприятии присутствует потребность в применении технологий проектного управления, что обуславливает необходимость создания корпоративной системы управления проектами (КСУП), уделяя внимание всем основным ее компонентам: персонал, методология, организационная структура, технологии (в т.ч. информационные). Однако несмотря на возрастающее признание ценности управления проектами, некоторые представители малого бизнеса все же предпочитают не пользоваться преимуществами формальных техник и инструментов ведения проектов. Такая ситуация вызвана наличием у российских компаний, представляющих сферу малого бизнеса, ряда проблем, связанных с организацией и ведением проектного управления на своих предприятиях. Многие из них присущи всем российским компаниям независимо от их размера, но приобретают более выраженный характер, исходя из специфики малого бизнеса.

необходимость инициировать действительно нужные проекты и достигать желаемых результатов для малого бизнеса является столь же важной, сколько и для крупного

Причины скептического отношения малого бизнеса к управлению проектами

Большая часть причин, по которым российские малые предприятия скептически воспринимают проектный подход, вытекают из отсутствия в России определенной культуры управления проектами. Сложившийся разрыв в российской и зарубежной практике управления проектами составляет 15–20 лет. Специалисты пользуются в своей работе зарубежными методическими документами, не учитывающими российские реалии и отечественный опыт управления проектами. Следует отметить, что 1 сентября 2012 года в сфере российского проектного менеджмента произошло знаковое событие, когда в силу вступили национальные стандарты по управлению проектом, программой и портфелем проектов (ГОСТ Р 54869–2011, ГОСТ Р 54870–2011, ГОСТ Р 54871–2011) [2]. Разработчики данных стандартов говорят о том, что исходили из понимания, что уровень зрелости систем управления многих российских организаций можно оценить как начальный, поэтому описанные требования к управлению проектами сознательно ограничены только самыми основными процессами и документами. Возможно, разработанные стандарты будут успешно применяться именно в малом бизнесе, так как малые предприятия нуждаются в более упрощенных методиках управления проектами, чем традиционно используются крупными организациями. Отдельно следует выделить проблемы, связанные с психологическими личностными особенностями руководителя малого предприятия и сопротивлением его сотрудников. Руководитель имеет ключевую роль в жизни малого предприятия, он полностью ответственен за результаты хозяйствования не только из-за имущественного риска, но и вследствие своей непосредственной включенности в производственный процесс и все связанное с его организацией. Попытка изменить подход к управлению компанией потребует от руководителя во многом изменить свое мировоззрение и жизненный уклад. Автор Ананьин В.И. приводит пример: «Генеральный директор небольшой торговой компании отправил руководителей среднего звена на курсы по управлению проектами. Он понимал, что необходимы изменения, и надеялся, что повышение квалификации

попытка изменить подход к управлению компанией потребует от руководителя во многом изменить свое мировоззрение и жизненный уклад

предпринимательства

руководителей в этой области позволит повысить организационную гибкость компании. Применение полученных знаний оказалось сопряжено с необходимостью придерживаться стандартов, существенно ограничивающих авторитарный, допускающий минимальное делегирование полномочий стиль управления генерального директора. Менять свои привычки он не захотел. В результате полученные знания оказались невостребованными» [3] . В данном случае генеральный директор сам воспрепятствовал преобразованиям, поскольку не захотел менять подход к управлению организацией.

одной из наиболее важных проблем для малого бизнеса является высокая стоимость внедрения и поддержания функционирования корпоративной системы управления проектами

Корпоративная система управления проектами: роль и место в организации

Наличие КСУП предполагает распределение ответственности и полномочий между персоналом малого предприятия, имеющим небольшую численность, что может оказаться сложной задачей, так как никто из сотрудников не захочет брать на себя дополнительную ответственность и обязанности. На малых предприятиях существуют психологические проблемы сопротивления переменам, неприятия бюрократизации процессов и усложнения документооборота. Фактор сопротивления персонала, на первый взгляд не самый важный, является серьезной причиной проволочек и затягивания сроков проекта внедрения новой системы управления, а в худшем случае может привести и к отмене решения о внедрении [4]. Однако стоит отметить, что в малом бизнесе данный фактор может быть смягчен тем обстоятельством, что малые предприятия по праву считаются главным продуцентом мест производственного обучения, своеобразным «полигоном» для обкатки молодых кадров, которые отличаются большой инициативностью, с энтузиазмом воспринимают нововведения. Для них мотивация достаточна высока, так как появляются возможности стремительного карьерного роста (вплоть до руководителя проекта) и повышения статуса внутри компании и вне ее.

Ввиду ограниченности финансовых ресурсов, одной из наиболее важных проблем для малого бизнеса является высокая стоимость внедрения и поддержания функционирования корпоративной системы управления проектами. Многие

необходима разработка облегченной модели управления проектами для организаций малого бизнеса с пониженным числом основных функций

руководители малых предприятий считают, что требуемые расходы серьезно уменьшат наличный капитал, необходимый для старта или развития бизнеса. Особо затратными являются такие мероприятия, необходимые при внедрении КСУП как: обучение персонала, обычно заказываемое специализированной учебной организации или независимому тренеру; консультационная поддержка всего проекта внедрения; приобретение специализированного программного обеспечения и обучение его использованию.

Научное видение адаптации малого бизнеса к управлению проектами

Ирландские ученые Р. Тернер, А. Ледвит, Дж. Келли провели исследование деятельности 87 организаций, относящихся к сфере малого предпринимательства и использующих управление проектами. В результате своих исследований Р. Тернер, А. Ледвит, Дж. Келли пришли к выводу, что необходима разработка и дальнейшее использование облегченной модели управления проектами для организаций малого бизнеса с пониженным числом основных функций управления проектами, более простой в использовании и освоении, но в то же время обеспечивающей эффективное управление проектами – PM-Lite. Они считают, что данное решение вызовет большой интерес многих руководителей сферы малого бизнеса [5].

Авторы Фунтов В.Н. и Сенько А.А. предложили ряд решений и рекомендаций по «удешевлению» применения проектного менеджмента как методологии и системы управления проектами в кризисной ситуации: внедрение типовых отраслевых решений; оптимизация состава КСУП; использование уже существующих в организации корпоративных стандартов (например, системы менеджмента качества); экономия при внедрении информационной системы; снижение затрат на обучение путем использования возможностей самой компании и дифференциации потребностей в знаниях различных групп и уровней управления [6]. Проанализировав данные предложения, можно констатировать, что некоторые из них могут быть взяты на вооружение малыми предприятиями при внедрении проектного управления.

предпринимательства

Вывод

Несмотря на наличие ряда проблем и ограниченность ресурсов, при правильной организации и четком планировании всех процессов результаты внедрения КСУП на малых предприятиях могут оправдать финансовые затраты и ожидания руководства, коллектива, владельцев, инвесторов и других заинтересованных лиц.

Литература

1. Чернов Д.В. Роль проектного управления на разных стадиях жизненного цикла организации // Управление проектами и программами. – 2012. – № 1 (29). – С. 66–77.
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1727900.
3. Ананьин В.И. К конкурентному преимуществу через проекты // Управление проектами и программами. – 2010. – № 3 (23). – С. 244–251.
4. Ципес Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии // Управление проектами и программами. – 2010. – № 4 (24). – С. 334–335.
5. Turner R.; Ledwith A.; Kelly J. Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company // Management Decision. – 2012. – Volume 50. Number 5. – pp. 942–957.
6. Фунтов В.Н., Сенько А.А. «Бережливое» управление проектами // Управление проектами. – 2009. – № 1. – С. 27–31.

pm

Olga V. Popova
Candidate of Economic Sci., Senior Lecturer of the Academic Department of Management of Quality and Service, Siberian State Automobile and Highway Academy, Omsk

Problems of Development of Corporate Project Management System in the Sphere of Small Business

Abstract

The Article is devoted to the analysis of the meaning of project management systems for small business. Reasons of small popularity of the project management among Russian companies in the sphere of the small business and ways of its increase are considered.

Keywords: project management, small business, corporate project management system