

М. А. Романенко

ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье предложены результаты исследования, преследующего цель выявления эмпирическим путем факторов успешности проектной деятельности на предприятиях. Дано описание проблемы, актуализирующей поставленную цель и заключающейся, с одной стороны, в отсутствии в научной литературе описаний факторов успешности проектов, с другой стороны, в наличии такого запроса со стороны практики. Базой исследования стал анализ научных публикаций по вопросам, связанным с изучаемой тематикой. Анализ публикаций показал, что факторы успешности рассматриваются фрагментарно, отсутствуют исследования, описывающие комплекс различных факторов успешности проектной деятельности. Исследование проведено методом анкетирования экспертов. Всего приняли участие в исследовании 155 экспертов 36 предприятий разных регионов России. В статье представлены выводы, построенные на основании экспертных заключений, об успешности проектов предприятий, о факторах успеха проектной деятельности, о желании предприятий развивать эти факторы. Научной новизной материалов исследования является комплексный подход к выделению факторов успешности проектной деятельности. В отличие от публикаций, в которых внимание уделено отдельно взятым факторам или описаны самые общие факторы, в данном исследовании представлен достаточно подробный перечень, составляющий целую совокупность различных факторов успеха проектов. С практической точки зрения результаты исследования позволяют осознанно выстраивать на предприятиях проектную деятельность, уделяя особое внимание значимым факторам и достигая тем самым показатели успешности. Материалы статьи будут полезны предприятиям, которые стремятся развивать у себя профессиональный подход к управлению проектами и формируют основу для успешности проектной деятельности.

Ключевые слова: проект, управление проектами, успешность проекта, показатели успешности проекта, факторы успешности.

Введение В последнее десятилетие предприятия и организации всё чаще обращаются к проектному формату организации своей деятельности. Причины кроются в объективной необходимости проектной деятельности и заключаются во внедрении инноваций в продуктах и технологиях, в наличии ограничений по ресурсам и срокам, доминировании потребностей заказчиков и иных групп стейкхолдеров. Все эти причины напрямую связаны с признаками проектов, под которыми принято понимать комплексную специальным образом организованную деятельность по производству новых продуктов, услуг или с использованием новых технологий, реализуемую в условиях ограничений сроков, ресурсов и ориентированную на показатели качества создаваемых результатов. Также, другим словами, под проектом понимается временное начинание (имеющее начало и завершение), нацеленное на получение уникального результата, отделенное от текущих операций.

Вместе с широким распространением проектного формата деятельности обнаруживается всё больше подтверждений того, что не все проекты достигают своих изначально запланированных результатов. Многие проекты сопровождаются неудачами и не полным достижением плановых показателей успешности. В этом заключается актуальная практическая проблема. Научно-исследовательской проблемой является слабая степень изученности типичных факторов, определяющих успешность или провал проектов

предприятий. Без выявления этих факторов на практике сложно найти быстрые и точные ответы на вопрос том, на что следует обратить особое внимание с целью обеспечения показателей успешности проекта. Исходя из поставленных практической и научной проблемы, целью предлагаемого в данной статье исследования стало выявление эмпирическим путем факторов успешности проектной деятельности на предприятиях.

Материалы и методы исследования.

В основу исследования заложены походы разных авторов по вопросам управления проектами, успешности проектов, результативности проектной деятельности, факторов успеха проектов.

Так, многие авторы пишут о теории и основных положениях управления проектами, например, авторы Т. А. Бурганова, С. С. Хачатурова [5, 14]. О различных моделях управления проектами, моделях зрелости проектного управления пишут Ю. Е. Даровских, М. А. Бузанова, М. В. Сазонова, А. А. Сазонов [7, 12]. Примером описания специфики управления проектами в отраслевом разрезе может служить статья О.Б. Варениковой, А. А. Бобылевой, Д. В. Голубева [6].

В последние годы много появляется работ по вопросам эффективности и успешности проектов. Например, критериям успешности инновационного проекта посвятили работы А. Я. Аркатов, А. Н. Брежнев, В. Л. Курбатов, П. И. Карпенко, М. Ю. Комяков, Д. В. Буньковский [2, 9, 4]. Некоторые авторы пишут о результатах конкретных проектов, например, Р. В. Ерженин [8]. Вопросы эффективности

инвестиционного проекта исследует М. В. Мальцева [10].

Имеется ряд исследований, посвященных факторам успешности проектов. Например, популярна тема социальных факторов эффективности и успешности проектов, таких как социальные коммуникации, организационная культура, сетевые взаимоотношения, компетенции персонала и прочие [3, 11, 13, 1].

Эти и иные работы были использованы в излагаемом в статье исследовании. Однако, в отличие от имеющихся исследований, в которых изучаются либо общие вопросы успешности проектов без выделения факторов, либо изучаются отдельные факторы, в данном исследовании объектом анализа стала совокупность разнообразных факторов. В этом заключается новизна и актуальность исследования.

Исследование имеет комплексный многоэтапный характер, последний этап реализован в 2019-2020 годах на предприятиях России. Всего в исследовании приняли участие 155 руководителей и специалистов проектов 36 предприятий России. В выборочную совокупность вошли предприятия:

- с численностью работающих менее 50 человек – 26,5 %;
- с численностью работающих от 50 до 300 человек – 38,9 %;
- с численностью работающих от 300 до 1000 человек – 18,2 %;
- с численностью работающих от 1000 до 5000 человек – 16,4 %.

Распределение предприятий, охваченных исследованием, по сфере их деятельности определяется степенью распространения в них проектного управления. В выборочную совокупность вошли компании сферы обучения и консалтинга, информационных технологий, предоставляющие различные услуги, строительные компании – это компании, деятельность которых осуществляется преимущественно в проектной форме. Промышленные предприятия, финансовые компании, предприятия сферы торговли также стали использовать проекты осознанно как эффективную форму организации деятельности и управления, они тоже вошли в выборочную совокупность.

На каждом предприятии опрошены 3-5 экспертов. Экспертами стали опытные сотрудники, в частности, имеющие стаж работы в проектах: 2-4 года – 18,7%; 5-7 лет – 47,8%; свыше 7 лет – 33,5 %. Стаж работы экспертов в своей компании также большой: 2-4 года – 27,2%, 5-7 лет – 41,5%, свыше 7 лет – 31,3%. Должности или проектные роли экспертов в компании: руководители проектов, руководители программ и портфелей проектов, директора, заместители директоров, руководители проектных офисов и другие. Репрезентативность данных обеспечена тщательным отбором экспертов по критериям: стаж участия в проектах и опыт в роли менеджера проектов, не менее двух лет. Из всех опрошенных экспертов 87,3% выполняли роль руководителя или куратора проекта.

Результаты исследования.

Результатом исследования стало выяснение мнения экспертов о степени успешности совокупности реализуемых на их предприятиях проектов. Немногим менее половины (47,2 %) экспертов признали, что около 60-90% реализуемых на их предприятиях проектов успешны. Это высокий процент. Треть представителей предприятий соглашались с тем, что часто проекты стоит признать неуспешными: 31,8 % экспертов назвали успешными только около 30-60 % проектов, остальные проекты они посчитали неуспешными. Но еще пятая часть (21%) экспертов считают подавляющую часть (более 90%) своих проектов успешными. Статистика по исследуемым предприятиям совпадает со статистикой в России и в зарубежных странах по показателю успешности проектной деятельности: считается, что только около 50-70% проектов предприятий признаются успешными.

Важным результатом исследования стало выяснение вопроса о том, по каким критериям судят об успешности проектов эксперты. Выявлено, что экономическая эффективность как критерий успешности значим для подавляющего большинства экспертов – 87,3 % респондентов отметили этот критерий как значимый. Но эксперты продемонстрировали мнение о том, что и иные критерии значимы при оценке успешности проектов. Так, социальные критерии успешности (удовлетворенность команды, заказчика, потребителей создаваемого в проекте продукта, отсутствие конфликта интересов и другие) назвали 68,5% экспертов. Экологические критерии, а именно отсутствие экологического урона окружающей среде от реализуемых проектов, также отметила как значимые большая часть экспертов (52,4 %).

Кроме того, эксперты признали, что профессиональное управление проектами способно обеспечить предприятие определёнными ценностями. Так, на исследуемых предприятиях экспертам был задан вопрос: «Как Вы считаете, какие ценности может дать внедрение и использование профессионального управления проектами Вашей компании?». Ответы на него представлены в таблице 1. Одной из основных ценностей названа экономическая ценность: повышение производительности труда, сокращение сроков создания продуктов и услуг, повышение отдачи от инвестиций, упорядочивание операционной деятельности (непроектной). Названы и ценности, связанные с персоналом: рост эффективности персонала, создание эффективных команд, создание особой культуры и мышления, способствующих развитию и благополучию. Влияют проекты, по мнению экспертов, и на удовлетворение интересов стейкхолдеров. Примечательно, что малая доля экспертов отметила в качестве создаваемой ценности выживание в конкурентной среде. Проектная деятельность связана не с концепцией выживания, а с концепцией роста и достижения благополучия.

Таблица 1

Ответы на вопрос: «Как Вы считаете, какие ценности может дать внедрение и использование профессионального управления проектами Вашей компании?»

Варианты ответов	Количество ответивших	
	человек	проценты
Повышение производительности труда, сокращение сроков создания продуктов, услуг	134	86,5
Выживание в конкурентной среде	8	5,2
Более устойчивая и последовательная реализация стратегии компании	127	81,9
Создание ресурсосберегающих технологий, охрана среды, условий работы для персонала, создание социально-ответственного бизнеса	78	50,3
Упорядочивание операционной деятельности	69	44,5
Эффективность работы персонала, создание эффективных команд	121	78,0
Создание особой культуры и мышления, способствующих развитию и благополучию	81	52,3
Удовлетворение интересов стейкхолдеров	93	60,0
Повышение отдачи от инвестиций	123	79,3

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Полученные результаты согласуются с ценностно-ориентированной концепцией проектного менеджмента. Данная концепция означает, что проекты и управление проектами должно создавать определенные ценности для разных стейкхолдеров. Следовательно, управлять проектами – значит создавать ценности. Именно ценности становятся основной целью и основным критерием успешности проекта.

Следующим результатом стало выявление факторов, которые, по мнению экспертов, определяют успех проектов их предприятий. В таблице 2 представлены ответы на вопрос: «От чего зависит успех проектов?». Эксперты каждый фактор должны были оценить по пятибалльной шкале, от 1 – фактор минимально влияет на успех, до 5 – фактор

максимально влияет на успех. Согласно экспертному мнению, успех проекта зависит, прежде всего, от хорошо спланированных процессов в проекте и управления ими, правильно выявленных предпочтений и ожиданий заказчика, компетенций команды проекта, наличия необходимого объема времени и ресурсов, способности гибко приспосабливаться к изменениям в проекте, мотивации и вовлеченности членов команды проекта. Несмотря на то, что фактор наличия проектной культуры эксперты оценили на 3,2 балла, тем не менее, это тоже высокое значение. Следовательно, эксперты считают, что успех проекта зависит от целой совокупности факторов, и все они в той или иной мере важны.

Таблица 2

Ответы на вопрос: «От чего зависит успех проектов?»

Факторы успешности проектов	Средний балл
Хорошо спланированные процессы в проекте и в управлении им	4,7
Компетенции команды исполнителей и управления проектом	4,3
Наличие проектной культуры в компании, ценностей и норм проектной деятельности	3,2
Наличие необходимого объема времени и ресурсов	4,1
Способность гибко приспосабливаться к изменениям в проекте	4,5
Правильно выявленные предпочтения и ожидания заказчика и ориентация на них	4,1
Управления рисками и неопределенностью	3,9
Лидерство проектных менеджеров и членов команды	4,2
Мотивация и вовлеченность членов команды проекта	4,4

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Мнение экспертов о том, что необходимо совершенствовать на их предприятиях (из названных ранее факторов), чтобы сделать проекты еще более успешными, представлено в таблице 3. Как видим,

эксперты считают, что их проекты стали бы более успешными, если бы были правильно выявлены предпочтения и ожидания заказчика, произошла бы большая ориентация на них. Также эксперты

считают, что успех может повысить способность гибко приспосабливаться к изменениям в проекте, управлять рисками и неопределенностью, формировать нужные компетенции команды проекта, мотивировать и вовлекать членов команды проекта, развивать лидерство проектных менеджеров и членов команд, хорошо планировать процессы в проекте и управлять ими. То есть, факторами успеха эксперты называют: сами технологии управления проектами, хорошо спланированные и организованные процессы

управления проектами; характеристики человеческих ресурсов проекта (мотивацию и компетенции); учет современных атрибутов проектной ситуации (неопределенность, риски, изменчивость); эффективную работу с заказчиком. Примечательно, что фактор наличия нудного времени и ресурсов гораздо меньшая часть экспертов посчитала как фактор, требующий своего развития на предприятии.

Таблица 3

Ответы на вопрос: «Какие факторы успешности проектов необходимо развивать на вашем предприятии?»

Факторы успешности проектов	Количество ответивших	
	человек	проценты
Хорошо спланированные процессы в проекте и в управлении им	68	43,8
Компетенции команды исполнителей и управления проектом	89	57,4
Наличие проектной культуры в компании, ценностей и норм проектной деятельности	67	42,2
Наличие необходимого объема времени и ресурсов	34	21,9
Способность гибко приспосабливаться к изменениям в проекте	94	60,6
Правильно выявленные предпочтения и ожидания заказчика и ориентация на них	91	58,7
Управления рисками и неопределенностью	65	41,9
Лидерство проектных менеджеров и членов команды	69	44,5
Мотивация и вовлеченность членов команды проекта	14	42,9

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Отдельно как фактор успешности проектов рассматривалось наличие системы управления проектами на предприятиях. Управление проектами, согласно всем стандартам по проектному управлению, должно осуществляться в виде системы. Только в этом случае оно будет эффективным. В качестве элементов системы выделяют: субъектов управления, объекты управления, общую методологию управления проектами, а также методы, методики и инструменты управления проектами.

Если в организации принята за основу определенная методология, то это будет проявляться в едином понимании проектов, программ и портфелей, в наличии единых нормативных основ управления проектами; в разработке и использовании единых процессов, технологий, методик управления проектами. Считается, что управление проектами только тогда полностью внедрено и потенциально обладает эффективностью, когда в компании существует проектная методология. Рассмотрим уровень использования проектной методологии в исследуемых компаниях.

Прежде всего, обратимся к ответу экспертов на вопрос «Определен ли на уровне внутреннего стандарта (регламента, других нормативных документов) бизнес-процесс «управление проектами»?» - 60,0% экспертов ответили утвердительно, остальные 40,0% сказали, что таких документов нет. Это хороший результат,

свидетельствующий в пользу развитости на многих предприятиях методологии управления проектами.

При этом испытывают предприятия сложности с единой трактовкой понятия портфельного управления, что также входит в методологию проектного менеджмента. Так, на вопрос «Рассматривается ли в Вашей компании портфель проектов как их единая совокупность, в целом обеспечивающая достижение целей компании и ее будущее благосостояние?» лишь 29,6% экспертов дали утвердительный ответ, остальные 71,4% сказали «нет». То есть, многие предприятия либо не занимаются управлением портфелем, либо не понимают точного смысла этого термина, либо имеют иное представление об этом термине. Более вероятно то, что пока мало предприятий используют портфельное управление. Подтверждает это ответ на вопрос «Определен ли на уровне внутреннего стандарта (нормативных документов) бизнес-процесс «управление портфелем проектов»?», на который положительный ответ дали только 26,4% экспертов.

Управление проектами реализуется посредством специфических методов, методик и иных прикладных инструментов. Исследуемые нами предприятия чаще используют следующие документы: иерархическую структуру работ, организационную структуру проекта, бюджет и сметы проекта, графики планирования сроков проекта (таблица 4). Также достаточно

распространены документы: матрица ответственности, план вовлечения персонала в проект, графики использования ресурсов, журналы ведения изменений в проекте, документы по работе с рисками. Это типовые методические и

организационные документы. Без них управлять проектами невозможно. Их наличие подтверждает наличие системного подхода к построению проектного управления на предприятиях.

Таблица 4

Ответы на вопрос: «Какие документы используются в управлении проектами в вашей компании?»

Варианты ответов	Количество ответивших	
	человек	проценты
Иерархическая структура работ	127	81,9
Организационная структура проекта	118	76,1
Графики, диаграммы управления временем проекта	123	79,3
Матрица ответственности	78	50,3
Описание ролей, ролевая инструкция	31	20,0
Бюджет и сметы проекта	146	94,1
Графики использования ресурсов	68	43,8
План вовлечения персонала в проект	101	65,1
Журналы внесения изменений по проекту	121	78,1
Схемы проектных коммуникаций	14	9,3
Документы анализа и оценки рисков	89	57,4

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

В целом предприятия согласны, что корпоративная система управления проектами нужна, но значительная часть опрошенных экспертов посчитала, что это - дело будущего. Так, 20,0% экспертов сказали, что корпоративная система у них имеется, 65,1% экспертов сказали, что в ближайшей перспективе данная система понадобится. Остальные сказали, что в такой системе пока не нуждаются. Отвечая на вопрос о том, способна ли повлиять корпоративная система управления проектами на успешность проектов, 81,9% дали утвердительный ответ, остальные либо затруднились дать точный ответ, либо ответили отрицательно. То есть, система управления проектами и входящая в неё методология выступают факторами успешности проектов.

Заключение.

Таким образом, исследование позволило зафиксировать уровень успешности проектов на предприятиях и выявить факторы успешности проектной деятельности. К данным факторам эксперты отнесли целую совокупность значимых сторон проектной деятельности: хорошо спланированные процессы в проекте и управлении ими, правильно выявленные предпочтения и

ожидания заказчика, компетенции команды проекта, способность гибко приспосабливаться к изменениям в проекте, мотивация и вовлеченность членов команды проекта, наличие проектной культуры. Все эти факторы, по экспертным оценкам, предприятия предпочли бы и далее развивать и делать на них ставку с целью обеспечения успешности своих проектов. Значимым фактором также зафиксировано наличие системы управления проектами на предприятии.

Полученные результаты обладают научной новизной, которая заключается в выявлении ранее не упоминаемых в научной литературе факторов. Анализ имеющихся публикаций показывает, что факторы успешности рассматриваются либо в широком их понимании, без указания на конкретные причины успеха, либо исследователи изучают отдельно взятые факторы, а не всю их совокупность. Предлагаемый в данной статье комплексный взгляд на факторы поможет предприятиям более тщательно подойти к построению работы по управлению проектами, выстроить таким образом факторы, чтобы успех проектов стал более гарантирован.

Библиографический список

1. Абдрахманова, Д. Р., Багаутдинова, Н. Г. Влияние ключевых компетенций субъектов предпринимательства на успешность инновационных проектов // Индустриальная экономика. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-klyuchevykh-kompetentsiy-subektov-predprinimatelstva-na-uspeshnost-innovatsionnyh-proektov>). — Текст: непосредственный.

2. Аркатов, А. Я., Брежнев, А. Н., Курбатов, В. Л. Критерии успешности инновационного проекта // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-uspeshnosti-innovatsionnogo-proekta>. — Текст: непосредственный.
3. Бердыкулова, Г. М., Мальдебеков, А. А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука. 2017. №21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-i-proektnoy-kultur-na-uspeshnost-proekta>. — Текст: непосредственный.
4. Буньковский, Д. В. Управление инвестиционным проектом: регулирование параметров проекта // Вестник ИрГТУ. 2013. №5 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-investitsionnym-proektom-regulirovanie-parametrov-proekta>. — Текст: непосредственный.
5. Бурганова, Т. А. Управление проектами: генезис, структура // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-genezis-struktura>. — Текст: непосредственный.
6. Вареникова, О. Б., Бобылева, А. А., Голубев, Д. В. Управление проектами в электроэнергетике // Colloquium-journal. 2019. №13 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-v-elektroenergetike>. — Текст: непосредственный.
7. Даровских, Ю. Е., Бузанова, М. А. Модели зрелости управления бизнес-проектами управление портфелем проектов // Вестник МГУП. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-biznes-proektami-upravlenie-portfelem-proektov>. — Текст: непосредственный.
8. Ерженин, Р.В. Оценка результатов реализации проекта по созданию ГИИС "Электронный бюджет" // Инновации и инвестиции. 2019. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rezultatov-realizatsii-proekta-po-sozdaniyu-giis-elektronnyy-byudzheth>. — Текст: непосредственный.
9. Карпенко, П. И., Комяков, М. Ю. Проблематика успешности проектов в сфере системной интеграции // Научный журнал КубГАУ. 2017. №133. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problematika-uspeshnosti-proektov-v-sfere-sistemnoy-integratsii-1>. — Текст: непосредственный.
10. Мальцева, М. В. Эффективность проекта как показатель его инвестиционной привлекательности // Вестник ИрГТУ. 2010. №6 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-proekta-kak-pokazatel-ego-investitsionnoy-privlekatelnosti>. — Текст: непосредственный.
11. Плохов, Д.В., Никульчев, Е.В., Титов, С.А., Осипов, И.В. Методика оценки влияния социальных коммуникаций на результативность инновационного проекта // Cloud of science. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-vliyaniya-sotsialnyh-kommunikatsiy-na-rezultativnost-innovatsionnogo-proekta>. — Текст: непосредственный.
12. Сазонова, М.В., Сазонов, А.А. Модели управления проектами // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2016. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-proektami>. — Текст: непосредственный.
13. Сотников, Д. О. Анализ влияния сетевых взаимоотношений в проекте на успешность проекта и их связь с социально-психологическими факторами // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-setevykh-vzaimootnosheniy-v-proekte-na-uspeshnost-proekta-i-ih-svyaz-s-sotsialno-psihologicheskimi-faktorami>. — Текст: непосредственный.
14. Хачатурова, С. С. Основы управления проектами // Наука, техника и образование. 2016. №9 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-proektami>. — Текст: непосредственный.

Сведения об авторах:

Романенко Михаил Алексеевич, кандидат юридических наук, докторант ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского» (644077, Российская Федерация, г. Омск, пр. Мира, 55, E-mail: mihail.romanenko@gmail.com)

Статья поступила в редакцию 20.09.2021 г.