

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СРОКАМИ ПРОЕКТА

Шаллаев Ислам Даниялович

студент, Российский Университет Дружбы Народов, РФ, г. Москва

Новоковская Елена Александровна

студент, Российский Университет Дружбы Народов, РФ, г. Москва

Матюшок Владимир Михайлович

научный руководитель, д-р экон. наук, проф., Российский Университет Дружбы Народов, РФ, г. Москва

Итак, речь в статье пойдёт о такой области проектного менеджмента, как «Управление сроками проекта». О часто встречающихся проблемах, о срывах сроков, о методах решения этих проблем.

Каковы причины их срыва сроков в проекте? Почему работы по проекту периодически «уезжают» вперёд?

Проблемы управления сроками проектов всегда стояли довольно остро в управлении проектами. Сроки – один из главных факторов успешности или же неуспешности проекта. Если речь идёт об инфраструктурных проектах, или же о проектах государственно-частного партнёрства, то управление сроками и вовсе выходит на первый план.

Разберём основные причины срыва сроков в проекте. Это делалось уже множество раз, но осветить эту область нужно. Почему проекты зачастую превышают плановые сроки?

Причин может быть много. Нередко это комбинация сразу нескольких, если не всех их.

Во-первых, конечно же, проблемы с финансированием. Наблюдаться могут как в бюджетных проектах, так и в частных. Причины возникновения у заказчиков тоже могут быть различны. Срывают сроки подрядчики. Им же срывают сроки субподрядчики, не выполнив своих обязательств по контракту. И может показаться, что они некомпетентны, происходит не просто так, на это тоже есть причины. Пожар ли на заводе, подвело оборудование, ошибки при строительстве, либо вовсе банкротство.

Во-вторых, какие-либо чрезвычайные происшествия, катастрофы. Имеются ввиду лишь те происшествия, которые в меньшей степени зависят от инженерных, управленческих решений. Конечно, сами собой они происходят редко (за исключением, разве что, природных катаклизмов), но такой форс-мажор, как бракованное сырьё – не такая уж и редкость. Пример спорный, но мысль, надеюсь, ясна.

В-третьих, инженерные ошибки. Возможны как случайные ошибки, так и расчётные. К примеру, неверно проставлена высотная отметка. Как итог – демонтаж уже возведённых конструкций, сроки сдвигаются. Ошибки при расчете тоже могут быть разной «тяжести»: что-то можно успеть исправить в процессе строительства, а что-то нет, и придется разрабатывать проект реконструкции. Часто приходится вносить изменения в проект из-за того, что отделы проектной организации недостаточно плотно взаимодействовали. Например, не были учтены требования смежников (электрика, сантехника). Подавляющее большинство инженерных

ошибок решается и обнаружатся на стадии проектирования и строительства, но некоторые могут «спать» года и после сдачи объекта, а потом привести к трагическим последствиям.

Изменение технико-эксплуатационных требований. Иными словами, неверно составлено задание на проектирование. Или у заказчика просто изменились требования к объекту.

Существует ещё одна причина, которая работает в комплексе с вышеобозначенными.

Речь идёт о **формализованных организационных процессах** в компаниях. Для ясности рассмотрим пример со строительством ГРЭС. Мы подрядная организация, осуществляющая поставку оборудования для строительства ГРЭС. Поставляем оборудование мы на строительную площадку. Нашими же подрядчиками является завод-изготовитель (и не один) этого самого оборудования. Заказчик – крупная энергетическая компания со множеством своих внутренних процессов.

Рассмотрим потенциально возможные рисковые ситуации при указанных выше исходных данных. Также затронем методы снижения негативных последствий, методов ухода от них. Ситуации, конечно же, из реальных проектов.

Ситуация А: Компания-заказчик проводит входной контроль (иначе говоря, проверку) поставленного на строительную площадку компанией-подрядчиком оборудования спустя год после поставки (когда оборудование понадобилось непосредственно на производстве). По результатам входного контроля заказчик направляет в адрес подрядчика официальное письмо с примерно следующим содержанием: «На оборудовании был обнаружен дефект/несоответствие, просим заменить/отремонтировать». Естественно, на согласование и отправку письмо уходит достаточно времени. Так как оборудование с дефектом, в монтаж в положенный срок не сдаётся, сроки сдвигаются. И ведь неизвестно, названные дефекты – вина действительно поставщика или всё же заказчика. Иными словами, либо заводом-изготовителем произведены детали с дефектом, либо имело место небрежное обращение заказчиком с оборудованием. Оно могло быть повреждено на складе, либо оставлено под снегом зимой, либо случайно повреждено рабочими-монтажниками. Выяснение, скорее всего, затянется на длительный период – сопроводительное письмо от поставщика на завод. Завод нередко тоже имеет своих поставщиков, соответственно письмо будет направлено и им. Далее следует официальный ответ заказчику (с отказом ремонта/замены либо с согласием), созыв экспертов с целью проведения экспертизы и это далеко не конец. И подобная ситуация возникнет не раз. А сроки всё отодвигаются.

Ситуация Б: Аналогичная «переброска» письмами между контрагентами может также происходить из-за ошибок в проектной документации. То есть, по договору поставщик обязуется предоставлять документацию на оборудование. Нередко в этой документации обнаруживаются незначительные ошибки и несоответствия (реже значительные). В таком случае заказчик направляет документацию на доработку поставщику. Дальнейшее развитие ситуации аналогично представленному выше примеру.

Решить описанные выше проблемы сразу не выйдет, особенно в условиях российских реалий, учитывая именно российский менталитет. В странах запада, да и не только в них, глобальные изменения в организациях принимаются гораздо легче (а в нашем случае нужны именно глобальные изменения). Изменения эти должны затронуть как рядовых сотрудников (ими, как показывает практика, какие-либо нововведения принимаются тяжелее остальных), так и менеджеров проектов, высшего руководства. Конечно же, внедрение этих изменений должно начинаться с высших звеньев, плавно распространяясь по всей структуре организации. Также нужно понимать, что это достаточно трудоёмкий и умеренно длительный **процесс**, а не моментальное решение всех проблем.

В первую очередь желательно плавно вносить изменения в структуру документооборота, упрощать и ускорять её. Также требуется упростить схемы взаимодействия, во-первых, как внутри компании, так и с внешними контактными группами во-вторых.

Для налаживания коммуникаций внутри компании используется сеть **Инtranет**:

Инtranет или интрасеть – это внутренняя компьютерная сеть организации, работающая по Интернет-протоколу TCP/IP. Сети интранет появились в связи с тем, что Интернет-технологии получили широкое распространение в повседневной работе многих компаний и организаций. Так как все сотрудники компаний уже умеют пользоваться браузерами, поисковыми системами, электронной почтой в Интернете, то появилась идея внутренние сети компаний построить по технологиям Интернет.

Сотрудники, находящиеся в командировке, могут пользоваться, например, базами данных компании. Конечно, для этого они должны иметь пароль доступа в интрасеть. Для всех пользователей Интернета интранеты различных компаний недоступны, они просто не могут быть обнаружены обычными средствами Интернета (поисковые системы и т.д.) и о их существовании широкой аудитории неизвестно.

Для коммуникаций с контрагентами существует сеть **Экстранет**:

Экстранет или экстрасеть (Extra – от англ. извне, Net – от англ. сеть) – это объединение интрасетей двух или более компаний для совместного использования внутренней информацией этих компаний.

При создании экстранет объединение сетей обычно не бывает полным, т.е. часть информации каждой компании остается закрытой для других компаний-участников экстрасети. Это и понятно – даже если компании являются партнерами, они все равно имеют коммерческие тайны.

Сети Инtranет и Экстранет уже довольно давно применяются в организациях в той или иной форме, но зачастую представлены в довольно архаичном виде, который лишь формально упрощает коммуникации в организациях, чаще всего же дело ограничивается банальной корпоративной почтой. Для получения наибольшей эффективности желательно выбирать проверенных поставщиков систем для совместной работы.

Всё это позволяет если не предотвратить потенциальные проблемы, то хотя бы минимизировать негативные последствия и сократить затрачиваемое время на их решение.

Оказать влияние на сокращение потенциально рискованных ситуаций при производстве и предоставлении товаров и услуг может внедрение **Системы менеджмента качества**.

Система менеджмента качества – это комплекс систем, методов и инструментов, которые компания использует, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей относительно выпускаемых товаров или услуг, чтобы сделать продукцию конкурентоспособной на рынке и улучшить деятельность компании в целом.

СМК – это целостная система, цель которой состоит не в контроле каждой единицы продукции, а в исключении возможных ошибок в работе, из-за которых может возникнуть брак. Для этого нужно определить, какие действия являются правильными для создания качественной продукции, и разработать инструкцию по выполнению корректных действий, а потом контролировать их.

Система менеджмента качества была сформирована исходя из требований международных стандартов серии ISO 9000. Разработать и внедрить СМК может любое предприятие, независимо от сферы деятельности, величины штата и отрасли экономики. Итого, внедрить систему могут не только производственные компании, но и организации, которые предоставляют услуги или работы, где есть бизнес-процессы, которые необходимо оптимизировать.

Преимущества внедрения СМК:

Те же компании, которые осуществили этот процесс качественно и полноценно имеют следующие преимущества и выгоды:

- за счет повышения качества повышается реализация продукции;

- повышается культура менеджмента и уровень управляемости;
- экономятся затраты на разработку, производство, применение;
- снижаются риски и издержки.

Сложности внедрения СМК:

Внедрение СМК – является сложным проектом для любой компании, для успешной реализации которого необходимо точное знание и соблюдение всех закономерностей и документации.

В проекте такого масштаба есть определенные сложности:

- непринятие отдельными сотрудниками и руководителями стратегического решения о создании системы;
- мощная организационная структура, функциональное управление;
- внутренние барьеры между подразделениями, отсутствие понимания общих целей организации, разрыв доверия между разными уровнями персонала;
- дисбаланс ответственности и полномочий;
- низкий уровень культуры производства;
- отсутствие четко сформулированного видения, миссии, общей идеологии, философии, принципов развития для всей компании;
- процессы не описаны, не определены ключевые процессы, не определены и не измеряются количественные и качественные критерии;
- качество понимается только как качество продукции, а не как качество процессов, ресурсов, управленческих решений;
- отсутствие системы измерения удовлетворенности потребителей и маркетинга.

Преодолеть эти сложности поможет ISO 9001 – реальный инструмент повышения эффективности деятельности, который выводит компанию на принципиально новый уровень развития.

Важно отметить, что если эти изменения затронут лишь одну организацию, пользы практически не будет, ибо во многом успех компании завязан на взаимодействии с контрагентами. Если же, к примеру, у нашего заказчика все процессы в организации работают по принципу «Заказ канцелярии – то же самое, что заказ энергетического котла для электростанции, процессы однотипны», наладить коммуникации и грамотно вести проект будет тяжело.

Список литературы:

1. Дзюбенко А.Л. Введение в Интернет, Конспект лекций.
2. Олег Сидоренко, Алла Шутенко. «Высшее качество вашей жизни». – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/819869-vysshee-kachestvo-vashei-zhizni> (Дата обращения 7.01.2017).
3. Елена Поженская. «СМК – помощник бизнесу или обуза?» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/691171-elena-pozhenskaya-smk->

pomoschnik-biznesu-ili-obuza (Дата обращения 7.01.2017).

4. Елена Лисицина. «Система менеджмента качества: как преодолеть ловушки» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/1493892-sistema-menedzhmenta-kachestva-kak-preodolet-lovushki> (Дата обращения 7.01.2017).