

А.В. Прокушин

(Академия ГПС МЧС России; e-mail: mchs-torgy@ya.ru)

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК ДЛЯ НУЖД МЧС РОССИИ

Проведён анализ возможности использования проектного управления в организации закупок для нужд МЧС России.

Ключевые слова: проектное управление, закупки для государственных нужд.

A.V. Prokushin

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODS IN THE PROCUREMENT FOR THE NEEDS OF EMERCOM OF RUSSIA

An analysis of possibility of use of project management in the procurement for the needs of Emercom of Russia was carried out.

Key words: project management, procurement for state needs.

Статья поступила в редакцию Интернет-журнала 15 ноября 2016 г.

В последние годы в управленческой среде как в частном, так и в государственном секторе наблюдается всплеск интереса к так называемому **проектному управлению** – методу, в основу которого заложены методики структурирования процессов и сетевого планирования, появившиеся и получившие своё развитие ещё в 50-х годах прошлого века.

Проектное управление сегодня позиционируется как универсальный метод, позволяющий осуществлять управление сложными процессами **в условиях неопределённости**, в значительной мере учитывать совокупность объективных и субъективных факторов, а также оптимизировать протекание таких процессов.

Мнения специалистов относительно возможности применения методов проектного управления для текущей (операционной) деятельности расходятся. В большинстве случаев определение понятия "проект" содержит, кроме всего прочего, компонент уникальности. Действительно, любая работа (деятельность) в некотором смысле уникальна: по времени её выполнения, по задействованным ресурсам, по условиям её выполнения, начиная от эмоционального состояния оператора и заканчивая геополитической обстановкой и погодными условиями. Кроме того, успешное функционирование (выживание) в постоянно меняющейся внешней среде требует непрерывного совершенствования персонала, всей внутренней деятельности организации и её структуры, то есть условия всегда новые. Исходя из этого, представляется, что утверждение относительно того, что методы и инструментарий проектного управления не применяются при осуществлении (совершенствовании) повседневной (операционной) деятельности, в более детальном рассмотрении не выдерживает критики. Вопрос в данном ключе может ставиться иначе: целесообразно ли использование проектного управления для конкретной деятельности, а точнее, является ли рассматриваемый процесс достаточно сложным.

Таким образом, процесс осуществления практически любой нерутинной деятельности можно рассматривать в рамках проекта, реализуемого в определённой временной последовательности по фазам, стадиям и этапам, причём последовательность эта является общей для всех видов деятельности [5].

Определение проекта, позволяющее вместить практически любую возможную деятельность, представляется как ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией [1].

Анализ отдельных современных представлений о проектном управлении, с точки зрения практической деятельности, показал, что в значительной мере методологии основаны на надлежащем применении и интеграции соответствующих процедур и процессов, которые описаны в различных стандартах и методиках [4, 7-9]. При наиболее общем рассмотрении эти процедуры и процессы приблизительно следующие: инициация (определение среды проекта, формулирование проекта, определение требований к проекту, постановка чётких и достижимых целей и т.д.), планирование (соблюдение баланса требований по срокам, качеству, содержанию и стоимости, а также притязаниям заинтересованных сторон), исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. Из указанного набора процедур и процессов определяются некоторые или все с целью извлечения всех ожидаемых, а также возможных результатов и выгод фазы проекта, цикла рассматриваемой деятельности.

Сложные процессы в проектном управлении разделяют на фазы, стадии, этапы, состав и содержание которых определяются потребностями управления и контроля. Совокупность всех этапов составляет жизненный цикл рассматриваемой деятельности, проекта. Фазы располагают в логической последовательности в зависимости от входных, выходных данных и результатов, которые являются окончанием одних фаз и, соответственно, началом других. Фазы позволяют разделить рассматриваемую деятельность на несколько элементов, которые могут координироваться разными командами.

Ограничения в проектном управлении часто представляются в виде треугольника (рис. 1), сторонами которого являются: стоимость проекта, время, отведённое на его выполнение, и содержание работ. Четвертым элементом такого представления является качество (удовлетворённость заказчика), которое отображается в центре треугольника и является, таким образом, взаимозависимым от всех остальных элементов.

Визуально увеличение длины одной из сторон треугольника неминуемо влечёт изменение одной или двух других его сторон, что тоже очень символично, так как увеличение содержания проекта приводит к изменению времени его выполнения и/или стоимости работ, снижение стоимости приводит к увеличению сроков выполнения и/или к сокращению содержания и т.д. в различных комбинациях.



Рис. 1. Ограничения в проектном управлении

Для успешного осуществления рассматриваемой деятельности требуется подробно описать и задокументировать состав заинтересованных сторон, их роли и зоны ответственности, а также уровни и границы полномочий, в том числе по управлению ресурсами. Документы, полученные в результате такой работы, определяют организационную структуру рассматриваемой деятельности и должны быть обязательны для выполнения всеми заинтересованными сторонами.

Организационная структура закупочной деятельности содержится в комплексе документов, определяющих порядок взаимодействия структурных подразделений заказчика, осуществления закупок, приемки товаров и в других локальных актах в сфере закупок. В таких документах раскрываются сроки и последовательность процедур, действий и решений, осуществляемых заинтересованными сторонами в процессах инициации, планирования, контроля, реализации и завершения работ по осуществлению закупок.

Проектное управление осуществляется в условиях высокой согласованности действий команды проекта с заинтересованными сторонами. Для успешной работы необходимо, чтобы используемые процессы согласовывались, не препятствовали и не противоречили друг другу (рис. 2). Одной из целей внедрения проектного управления является также достижение и обеспечение такого взаимодействия и согласования. Руководство проектной деятельностью – это управленческое взаимодействие куратора, руководителя проекта, команды менеджмента проекта и команды проекта, которое позволяет интегрировать результаты последовательных работ и конечных результатов проекта [7].

Мероприятия по контролю обеспечивают всех заинтересованных лиц точной и актуальной информацией для принятия соответствующих управленческих решений. Мероприятия по контролю могут быть текущие, плановые и внеплановые, они включают проверку выполнения календарного графика, оценку результатов и прогноз относительно основных плановых параметров, оценку изменений, которые могут повлиять на результат всей работы в целом, а также на утверждение изменений.

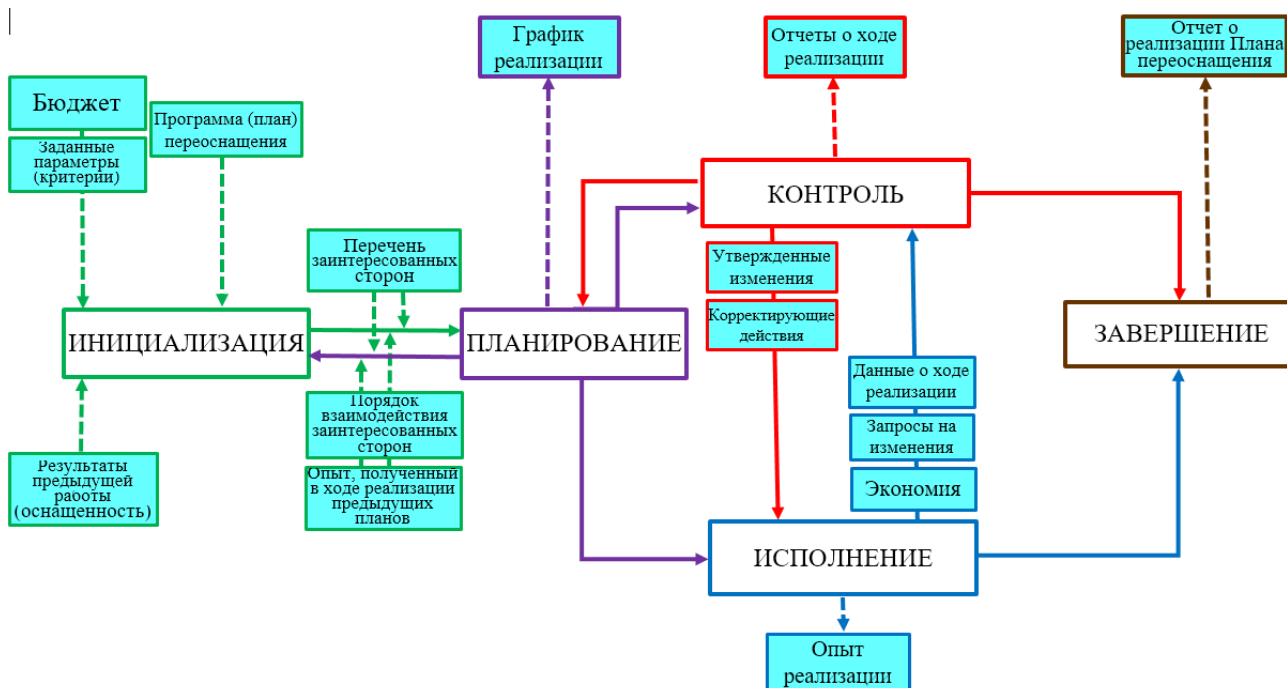


Рис. 2. Блок-схема процессов управления закупками

Вероятность того, что первоначально составленный и утверждённый в установленном порядке План переоснащения к моменту его завершения (исполнения) останется в первоначальном виде, стремится к нулю. Контроль изменений проводится с целью их утверждения или отклонения до момента фактического осуществления.

Оценка ресурсов для реализации Плана переоснащения заключается в определении того, какие ресурсы и в каком объёме необходимы для каждой работы, в том числе, трудовые ресурсы, оборудование, время на выполнение всего комплекса работ, включая исполнение контрактов и подготовку соответствующей отчётности. Результатом такой работы являются данные о ресурсах и их источниках, а также даты начала и окончания фазы, этапа рассматриваемой деятельности.

В интересах эффективного управления сложными процессами требуется персонал, обладающий передовыми знаниями и навыками не только в соответствии со специализацией, но и в области управления сложными системами и сложными процессами, а также проектного менеджмента. Для этого в организации должна быть создана рабочая среда, которая будет мотивировать персонал непрерывно развивать у себя и демонстрировать в ходе работы такие знания и навыки. Результатом такой деятельности будет рост профессионализма персонала, улучшение взаимодействия элементов системы и, как следствие, повышение результативности работы в целом.

Формирование команды как процесс, обеспечивающий рассматриваемую деятельность человеческими ресурсами, позволяющий оптимизировать рассматриваемую деятельность, организующий необходимый уровень обратной связи, дающий возможность своевременно решать возникающие проблемы,

а также способствующий слаженной координации всего комплекса работ, имеет первостепенное значение и, учитывая изменчивость внешней среды, а также, как следствие, внутренних условий, может осуществляться на протяжении всего цикла, фазы или проекта в целом. Важным условием слаженной и гармоничной работы является формирование здорового климата внутри коллективов, основанного на общих целях, общепринятых правилах и нормах поведения, культуре общения и взаимной ответственности за результат работы в целом.

Наличие различий между необходимым и имеющимися уровнями подготовки специалистов является дезорганизующим фактором и источником риска. Такая ситуация требует скорейшего принятия компенсирующих мер. Поэтому на постоянной основе должны планироваться и проводиться мероприятия по развитию персонала. Периодичность, методы и ресурсное обеспечение мероприятий по развитию персонала зависит от существующего уровня компетентности и организационной структуры.

Особое место в проектном управлении отводится взаимодействию с заинтересованными лицами. Под заинтересованными лицами (сторонами) понимаются физические, должностные и юридические лица, группы лиц, организации, подразделения организаций, которые влияют или способны повлиять на какие-либо процессы рассматриваемой деятельности либо подвержены воздействию такой деятельности. Эти лица, в зависимости от степени вовлеченности, могут активно или пассивно участвовать в реализации комплекса работ или отдельных процессов, могут быть внутренними или внешними относительно организации или рассматриваемой деятельности и могут иметь различные полномочия.

Организация взаимодействия с заинтересованными лицами включает: определение таких лиц, составление перечня, содержащего данные по таким лицам, в том числе об их вовлеченности и заинтересованности, взаимодействие с такими лицами. В целях систематизации данной работы и повышения её эффективности могут разрабатываться соответствующие планы, устанавливаться приоритеты, назначаться ответственные и определяться соответствующие полномочия.

Суть взаимодействия с заинтересованными лицами состоит в том, чтобы понять их потребности и ожидания и, обеспечивая надлежащий уровень информирования, провести цикл или фазу рассматриваемой деятельности до логического завершения либо санкционированного прекращения (остановки). Успех такого взаимодействия достигается в том числе определением важных для заинтересованных сторон вопросов и их решением. Кроме того, необходимо помнить, что информационные потребности заинтересованных сторон часто обусловлены требованиями законодательства или контролирующих органов и отсутствие удовлетворения таких потребностей может повлечь не только нарушение необходимого уровня взаимодействия, но и наложение соответствующих санкций, что в свою очередь может поставить под угрозу выполнение фазы, этапа или всего проекта в целом.

С момента начала работ и до момента доведения до заинтересованных лиц отчетов о выполнении Плана на соответствующий период происходит постоянное накопление данных: информации о плановых и фактических закупках, полученной экономии, увеличении или снижении количества товара, работ, услуг, а также об оценках достижения плановых показателей по завершении.

Для получения качественного информационного продукта в виде анализа выполнения Плана за соответствующий период необходимо аккумулировать данные о всех событиях рассматриваемой деятельности, в особенности о событиях, влияющих на процесс его реализации, о выполнении или невыполнении работ в срок и причинах невыполнения, а также о прогнозах относительно сроков завершения фаз, этапов или всего цикла.

Отклонение от плана может потребовать корректирующих действий вплоть до разработки плана ликвидации отклонений. Такая ситуация возможна, в особенности когда близится завершение цикла (финансового года). Поэтому идентификация рисков событий (обстоятельств, которые могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на выполнение комплекса работ) и их характеристик также является одним из процессов, протекающих на протяжении всего цикла рассматриваемой деятельности. Риски с потенциально отрицательными последствиями для проекта называются "угрозы", а с потенциально положительными – "возможности" [7]. Меры, предпринимаемые по реагированию на риски, должны быть соразмерны, обоснованы и своевременны, а также должны быть понятны заинтересованным лицам.

В завершение необходимо сказать, что проектное управление не может и не должно позиционироваться как исключительный метод управления сложными системами и процессами, пришедший на смену существующим парадигмам, а лишь как взаимодополняющий. Только в развитии всех типов управления, в практическом, интуитивном и научном определении их оптимального сочетания лежит область всех допустимых решений задач управления.

Литература

1. *Бурков В.Н., Новиков Д.А.* Как управлять проектами. М.: Синтег, 1997.
2. *Полковников А.В., Дубовик М.Ф.* Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп Бизнес, 2016.
3. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 5 апреля 2014 г. № 44-ФЗ (ред. от 07.03.2016).
4. *Руководство* к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. PMI, 2013.
5. *Новиков Д.А.* Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007.
6. *Семиков В.Л.* Теория организации: учебник. М.: Академия ГПС МЧС России, 2003.
7. *ГОСТ 21500 2014.* Руководство по проектному менеджменту. М.: Стандартинформ, 2015.
8. *PMCC/ENNA* (2002). A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Japan.
9. *Frank Turley* (2009). An Introduction to PRINCE2.