

---

## О ПРИМЕНЕНИИ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В АПК

Т.А. Куправа

Кафедра экономической оценки и земельного кадастра  
*Российский университет дружбы народов*  
ул. Миклухо-Маклая, 8/2, Москва, Россия, 117198

Показаны преимущества, причины и стадии внедрения проектного подхода управления. Внедрение стандартов и методов управления проектами на предприятиях АПК — это эволюционный и затратный процесс. Деятельность информационно-консультационных служб АПК по адаптации и внедрению методологии управления проектами на сельскохозяйственных предприятиях будет способствовать успешной реализации будущих инвестиционных и инновационных проектов.

Приоритетный национальный проект «Развитие АПК» реализуется на местах через сотни и тысячи конкретных проектов сельскохозяйственных предприятий. Вопрос о применении в аграрном секторе передовой методики управления — управления проектами — представляется важным.

**Современное понимание управления проектами.** В последние десятилетия крупнейшими институтами проектного менеджмента проведена колоссальная работа по систематизации знаний, практик и подходов управления проектами, выделены процессы, общие для всех проектов и не зависящие от предметных областей, описаны и развиваются стандарты управления проектами (PMI PMBoK, IPMA) [1; 2].

В условиях конкурентной экономики такие знания и практики оказались крайне востребованными — применение методологии управления проектами, проектный метод управления получает распространение как в бизнес-структурах, так и в государственных программах и становится конкурентным преимуществом. На применение проектного метода управления указывалось в установочных выступлениях высших руководителей государства.

Слова «проект», «управление проектами» стали модными в настоящее время, хотя часто неоправданно используются для обозначения обычных работ, а руководителей таких работ ошибочно называют «менеджерами проекта». Чем же отличаются проектные процессы от обычных повторяющихся бизнес-процессов, обеспечивающих воспроизводство основных функций и определяющих текущую эффективность организации? Проект — это ограниченное по времени, по бюджету, требованиями к объему и качеству работ мероприятие, характеризующееся неопределенностью, имеющее количественно и качественно определенную цель создания нового уникального конечного продукта (услуги) или нового качества и предпринимается для получения стратегических выгод. Проектные процессы нацелены на будущую эффективность организации, обычно выполняются во временно созданных структурах в рамках стратегических целей и планов организации.

Выделение инновационных работ и начинаний в проекты подразумевает применение к ним методов проектного управления, которые отличаются от приемов оперативного управления. Использование методов управления проектами позволяет исполнить три основных ограничения проекта — уложиться в сроки, не превысить бюджет и выполнить объем работ с заявленным качеством. В организациях, не использующих методы проектного управления при осуществлении инноваций, могут присутствовать потери трех видов: а) потери от затягивания сроков; б) потери от превышения бюджета; в) потери от некачественного выполнения объема работ.

Укажем также на неидентичность понятий «бизнес-план» и «план проекта», на существенную разницу между бизнес-планированием и управлением проектами. Бизнес-планирование — это процесс подготовки плана инвестиционного проекта, а именно сбор и анализ характеристик продукта (услуги), рынка, стратегий производства и продвижения, расчет потребностей и затрат на кадровое и организационное сопровождение, составление финансового плана с целью обоснования привлечения инвестиций, внутрифирменного планирования или предварительной оценки, позволяющий оценить рискованность и отдачу вложений в проект. Управление проектами предполагает как управление портфелем проектов, так и планирование и исполнение проектов в условиях жестко заданных ограничений.

Можно привести общие и частные причины востребованности методов, практик и стандартов управления проектами. Они справедливы как для промышленных, так и для аграрных предприятий. К общим причинам относятся:

— необходимость в ориентации на клиента, на его настоящие и будущие потребности посредством производства все новых товаров и услуг, обновление ассортимента;

— сокращение жизненного цикла внедрения продукта — скорость становится конкурентным преимуществом;

— необходимость сокращения структур организационного управления, оптимизации координации действий организации и издержек управления;

— рост объема знаний и информации, усложнение продуктов, товаров и услуг;

— глобальная конкуренция и требования качества, необходимость внедрения систем управления качеством и сертификации, например, по стандартам ISO 9000, 10000.

К частным можно отнести следующие причины:

— в сферу действия проекта вовлечены другие организации;

— проект является частью другого проекта;

— изменяются условия и окружение проекта в процессе его жизненного цикла;

— работы по проекту трудоемки и технически сложны, требуют комплексного подхода;

— нужен строгий контроль над бюджетом, необходимо уменьшить финансовые потери;

— имеются жесткие ограничения по времени и ресурсам;

- требуется быстрое реагирование на изменения в проекте;
- высокая рискованность проектов в сфере бизнеса организации;
- в проекте участвуют несколько подразделений организации;
- потребуются существенные изменения в текущей организационной структуре;
- имеются конкурирующие проекты и т.д.

Управление проектами в современных условиях поддерживается соответствующим программным инструментарием. Наиболее известные системы — Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan. Типичный набор возможностей программ управления проектами отражает сущность проектной деятельности:

- декомпозиция работ, планирование длительности работ, связей между ними и составление расписания;
- планирование ресурсов, оптимизация расписания с учетом ограничений по ресурсам;
- отслеживание прогресса исполнения и состояния проекта, оценка рисков изменения расписания;
- анализ освоенного объема работ, оценка и прогнозы завершения работ, сроков, ресурсов, подготовка отчетов;
- наглядное представление данных проекта в различных формах: сетевые диаграммы, линейные диаграммы Ганта, диаграммы ресурсов и пр.;
- многопользовательский и многопроектный режим работы.

**Уровни применения методологии управления проектами.** Переход на стандарты управления проектами требует определенных перемен в организации, принятия проектного мышления, овладения дополнительными технологическими знаниями и навыками управления проектами, требует затрат времени, усилий и денег. В большинстве организаций внедрение стандартов управления проектами происходит эволюционным путем. Существует методология планирования этого процесса, которая основывается на т.н. модели зрелости, в частности, известной модели зрелости Г. Керцнера [3]. Три основных уровня модели Керцнера, отражающие условия, предпосылки, степень внедрения и зрелость практик управления проектами в организации, следующие.

**Уровень терминологии.** Знания по управлению проектами попадают в организацию. Инициативный работник применяет элементы и приемы управления проектами, например, составление и управление расписанием. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения терминологии.

**Уровень общих процессов.** В организации выполняется несколько работ проектного характера. У менеджеров появляется потребность в планировании и распределении ресурсов, в т.ч. людских ресурсов, контроле качества, сокращении сроков завершения работ. Дополнительным стимулом является взаимодействие в рамках проекта с организациями, внедрившими стандарты управления проектами. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других.

**Уровень единой методологии.** Высший менеджмент организации формирует портфель проектов, распределяются ресурсы, документируются этапы проектов, обучается персонал, меняется организационная структура, накапливается история проектов, совершенствуются процессы управления, внедряется программное обеспечение управления проектами и т.д. В итоге создается реестр проектов, запускаются регулярные процедуры управления проектами, создается система анализа проектов, организация осознает важность и ощущает практический эффект от применения единой методологии управления проектами.

В большинстве случаев проекты в организациях осуществляются наряду с основной деятельностью. Проекты инициируются в рамках реализации стратегических планов организации. Под каждый проект создаются временные проектно-инновационные группы — проектные команды. Для организаций консалтингового, строительного, программного, внедренческого профиля эффективна полная переориентация организационной структуры на управление проектами на постоянной основе (т.н. управление бизнесом через проекты). Применительно к АПК актуален первый вариант работы, когда инновационные и инвестиционные проекты выполняются наряду с основной деятельностью предприятия во временно создаваемых структурах.

Существует мнение, что применение методов управления проектами в организациях с устоявшимся бизнесом не несет ожидаемых выгод, а только усложняет управление. Это может быть верно только на ограниченный период экстенсивного развития. Но рыночные факторы, перечисленные выше, всегда будут подталкивать к инновациям и обновлениям. И каждый хозяйствующий субъект принимает решение о применении проектных методов управления, руководствуясь соображениями экономической выгоды и стратегическими целями.

**Состояние и этапы внедрения проектных практик в АПК.** Российская экономика и, в том числе, ее аграрный сектор развиваются в русле мировых экономических процессов. За короткий период протекания рыночных процессов в России проектное управление сделало определенные шаги. Созданы отделения и представительства РМІ и IPMA, специализированные кафедры по проектному менеджменту, отдельные курсы по управлению проектами, консалтинговые компании проводят тренинги и семинары. Сформировалось авторитетное сообщество профессионалов по управлению проектами на основе современных методологий. Ряд внедренческих, консалтинговых, строительных, ИТ-компаний уже используют управление по проектам. Конкурентная среда способствует осознанию у руководителей бизнеса и топ-менеджеров компаний качественных преимуществ введения проектного управления. В то же время насыщения рынка соответствующими кадрами еще не наступило — дефицит управляющих проектами в России составляет более 100 тысяч.

Специфика аграрного сектора характеризуется:

- во многом невысоким уровнем организации управления;
- низкой обеспеченностью компьютерной техникой и практически отсутствием доступа к информационным ресурсам, в т.ч. к Интернету, сельских территорий;

- низкой информационной обеспеченностью и несвоевременным получением информации;
- оттоком квалифицированных кадров из села;
- отсутствием достаточных ресурсов у сельхозпредприятий для оплаты услуг консалтинговых организаций в области управления.

Поэтому при всей универсальности методологии управления проектами для любых секторов экономики она пока не коснулась аграрного сектора. Этому может способствовать организованная помощь сельскохозяйственным производителям со стороны государства, по примеру других развитых стран. Например, в рамках программы планирования и управления ИТ-инвестициями департамент сельского хозяйства США предлагает обучающие программы по 9-ти областям знаний и стандартам управления проектами PMI PMBoK.

Поставщиком информационно-консультационных услуг в аграрном секторе призваны выступать федеральные, региональные и районные ИКС — информационно-консультационные службы АПК. ИКС оказывают широкий спектр услуг по экономическому, правовому, технологическому, информационному консультированию. На федеральном и региональном уровнях различными структурами проводится значительная методическая, организационная, информационно-технологическая, нормативно-правовая работа, работа по подготовке кадров. Функционируют фонды поддержки аграрных реформ и сельского хозяйства (РосАгроФонд). В рамках проекта ARIS (Agricultural Reforms Information Support) созданы и поддерживаются в Интернете базы данных «Зарубежный опыт работы ИКС в АПК», «Экономика и организация фермерского хозяйства», каталог сельхозресурсов АгроРус, содержащий исчерпывающую информацию по направлениям «оборудование и технологии», «экспорт—импорт», «производство и переработка», «законодательство», «информационное обеспечение» и т.д.

В регионах уделяется внимание созданию телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечению прямого доступа сельхозтоваропроизводителей к информационным ресурсам, оперативному предоставлению информации и консультаций с минимальными затратами, в т.ч. традиционными способами — печатная продукция, СМИ, групповое и индивидуальное консультирование и обучение, презентации и опытно-демонстрационная деятельность.

В то же время анализ наполнения созданных баз данных и информационных систем, анализ направлений деятельности федеральных и региональных ИКС показывает, что методология управления проектами сегодня не находится в поле зрения ИКС и других поддерживающих структур. В перечнях услуг ИКС, безусловно, присутствуют услуги по «бизнес-планированию, подготовке и сопровождению инвестиционных проектов». Но это далеко не есть методология управления проектами, которая была акцентирована выше и которая бы способствовала успешному отбору, планированию и исполнению инвестиционных и инновационных проектов в аграрном секторе.

Задачи ИКС и механизмы консультирования по управлению инвестиционными проектами в сельском хозяйстве рассмотрены в работе [4]. Наряду с действующими направлениями работы ИКС уже сегодня нужно говорить о принятии

на вооружение ИКС АПК современных методов управления проектами с целью их адаптации к условиям сельскохозяйственных предприятий, поиска приемлемых способов освоения проектных практик, масштабной пропаганде и внедрения в регионы.

На первом этапе сами ИКС, согласно модели зрелости Керцнера, должны пройти определенный этап «проектного» развития. Это даст возможность не только консультировать, но при необходимости взять на себя практическое управление инвестиционным проектом.

Второй этап предполагает внедрение проектных практик на места, устойчивое информационно-консультационное сопровождение. Сельхозпредприятия необходимо вооружить нормативной документацией по отбору, планированию и прохождению проектов, шаблонами и образцами проектных документов, методиками изменения организационной структуры, изменений в учете, управлении финансами и ресурсами, схемах оплаты труда, системами автоматизации проектной деятельности, обучить технологическим знаниям и навыкам управления проектами.

И тогда подготовленный сельскохозяйственный товаропроизводитель, руководствуясь ответственностью за свой бизнес и своими стратегическими целями, сможет принять решение о применении предлагаемых методов управления проектами. Выгоды, получаемые от распространения методов управления проектами, безусловно, покроют расходы и выльются в будущее успешное исполнение проектов всех уровней на местах — по срокам, без превышения бюджета, по объему и качеству результатов.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Редакция 2000 года. — М.: Московское отделение РМІ, 2004.
- [2] *Грей К.Ф., Ларсон Э.У.* Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003.
- [3] *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — М.: ДМК пресс, 2003.
- [4] *Пугаев О.В.* Организация консультирования сельских товаропроизводителей по управлению инвестиционными проектами: Дис. ... канд. экон. наук. — М., 2006.

## ABOUT APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN AGRARIAN COMPLEX

**Т.А. Kuprava**

Department of economic estimation and ground cadastre  
Russian People's Friendship University  
*Miklucho-Maklay str., 8/2, Moscow, Russia, 117198*

There are shown the advantages, reasons and application stages of project management methods. Their introduction at the agrarian enterprises is evolutionary and cost-is-no-object process. The new activity orientation of agrarian complex information and consulting services on adaptation and introduction of project management methodology at the agricultural enterprises will promote successful realization of the future investment and innovative projects.