

Обусловливающие факторы успеха современных проектов

Determinants of the success of contemporary design ventures

dr Albin Skwarek¹

¹ Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Polska
e-mail: albins13@op.pl

Аннотация: Реализация проектов является теперь существенной частью активности разного типа организаций, одинаково хозяйственных, субъектов non-profit, как также публичных учреждений. Знания, связанные с управлением проектами, представляют важный атрибут современных менеджеров, а также лиц, которые участвуют в реализации проектов. Элементом этих знаний является умение идентификации, анализа и оценки обусловленности среды проекта. Целью статьи является приближение важнейших факторов, которые предрешают об успехе проектов, а также попытка оценки их влияния на успех проекта.

Ключевые слова: управление проектами, проект

Abstract: The implementation of projects is an important issue relating to employees of the organization type, work related to non-profit organizations, as well as scientific work. Knowledge related to project management complements modern managers and people involved in project implementation. An element of this knowledge is the ability to identify, analyze and evaluate the conditions of the project environment. The aim of the article is to start a lecture that begins decisions on the success of project ventures and an attempt to assess their impact on the project success.

Keywords: project management, project

Введение

Всякого рода мероприятия могут сопровождать случаи, оказывающие позитивное или негативное влияние на их реализацию. Решение, касающееся ангажирования в конкретный проект, означает для организации необходимость ответа на пакет вопросов, касающихся шансов достижения определенных целей. Успех проекта, понимаемый как достижение принятой цели, требует учитывания ряда обусловленностей, от которых в наибольшей степени зависит успех мероприятия, которое реализовывается. Разнородность факторов, а также обстоятельств влияющих на реализацию проекта вызывают, что их систематический и целостный контроль представляет большой вызов, с которым не способны справиться все субъекты. Хотя управление проектами развивается необыкновенно динамически, не только как субдисциплина наук об управлении, но также как пространство практики управления, предоставляя многие полезные инструменты и решения, это, однако, не изменяет факта, что оно по-прежнему остается областью человеческой активности обремененной риском и неуверенностью получаемых результатов.

Целью данной статьи является приближение важнейших факторов, которые предreshают об успехе проектов, а также попытка оценки их влияния на успех проекта. Анализ представленных элементов среды проекта был выполнен опираясь на литературное исследование и интерпретацию доступных данных, которые, по оценке автора, позволяют указать композицию факторов, самых существенных, для успеха проектов.

1. Треугольник проекта - основной вызов

Управление проектами как область науки, которая имеет свой корень на практике, все время динамически изменяется и приспосабливается к хозяйственной реальности (Chmielarz, Zborowski, 2018, стр. 59). Изменения подхода к реализации проектов могут принимать разную форму и масштаб, однако, существующее в каждом проекте измерение ограничений времени, бюджета и сферы (заданий необходимых к выполнению для достижения данной цели), представляет основной вызов для его реализаторов. Трудность в уверенности приемлемого уровня всех трех составляющих выплывает из их соотношения, которое вызывает, что нельзя изменить один параметр без изменения других, учитывая их взаимное влияние. В следствии, это влечет ситуацию, в которой возникнет напр. дополнительный запрос относительно сферы проекта перекладывается на дополнительные временные и денежные траты. Это, в свою очередь, влечет трудности в координации работы одинаково в самом проекте, как и в целой организации (Strojny, Baran, Kłos, Klimczak 2015, стр. 102). Оптимизация отдельных параметров треугольника проекта неминуемо связывается с необходимостью совершения трудных выборов между альтернативными вариантами

реализации проекта. Восприятие средств проекта, его сферы, а также времени продолжительности, как основных параметров, существенно с точки зрения планирования и управления ходом проекта, как также контроля над ним. Эти параметры выполняют четыре определенных функции. Ориентировочная функция указывает реализаторам проекта возможные направления действий. Селекционная функция позволяет выбор наиболее оптимальных решений. Координационная функция делает возможной декомпозицию главной цели на частичные цели, что в свою очередь позволяет на координацию отдельных шагов в реализации проекта. Контрольная функция, которая заключается в установке определенной ценности для одного или больше параметров (напр. времени или стоимости), которые должны быть достигнуты в исследуемом времени развития проекта, позволяют ориентированность в стадии развития проекта.

Ясно сформулированное время, стоимость и сфера проекта делают возможной более эффективную реализацию проекта, а также выполнение основных функций и руководящих заданий управляющим проектом, то есть:

- планирования, которое выражается разделением (декомпозицией) проекта на серию этапов, формулировкой времени реализации отдельных заданий и нужных ресурсов, а также скрепления их в логическую совокупность,
- мотивирования, назначения заданий, принятие решений,
- координации, обеспечения исправного действия совокупности, формулировка соединений между отдельными заданиями,
- мониторинга и контроля, бдения хода работ и изменений выступающих в проекте, а также сопоставления реального прогресса проекта с заложенным планом (Jędrych, Pietras, Szczepańczyk, 2012, стр. 12).

Благоприятная реализация вышеупомянутых функций и заданий является, с одной стороны, производной оснований, принятых на этапе определения треугольника проекта, с другой, выразительно указывает на роль персонального фактора в управлении проектами.

2. Персональный фактор как элемент успеха проекта

Реализация проектных мероприятий является предметом многих публикаций, демонстрирующих широкий спектр наставлений на тему ведения работ, соответствующего управления коллективом, рекомендованных методов и техник. В вопросе человеческого фактора подчеркивается значение лица руководителя проекта, подбора компетентных лиц, развития проектного коллектива, как и снабжения ему

необходимой к реализации проекта поддержки, а также инструментов (Krajewska-Nieckarz 2015, стр. 84-85). Значение человеческого фактора в реализации проектов vyplывает из факта, что формирование главных процессов в проектах зависит в большой степени от знаний и умения работников, а прежде всего от организационного поведения и принятых положений. Эффективность коллективной работы является важным элементом, который имеет существенное влияние на ход и реализацию проектов. От менеджеров проектов требуется умение прокладки и достижения заложенных целей, поощрения и мотивирования подчиненного к работе в интересах проекта (Walczak 2010, стр. 19). Менеджера проекта должна характеризовать также:

- способность влияния на подчиненных;
- независимость мышления и следствие в действии;
- знания, подтвержденные опытом по крайней мере в одном из ключевых пространствах для успеха проекта;
- умение ценить ключевые для проекта отрасли, которые лежат вне пространства его компетенции, а также способность к целостному восприятию сложных вопросов;
- способность к указанию и делегированию технических заданий и работы, связанной с ними;
- бизнес знания, а также способность к предпринимательскому поведению (Trocki, Grucza, Ogonek 2003, стр. 99).

Очень важную роль с точки зрения успеха реализации проекта играют работники - их ангажирование, положения, поведение, побуждение к обмену знаниями. Менеджер не реализовывает проекта сам, для него работают люди, и это от их ангажирования в наибольшей степени зависит, как будет протекать осуществление данного мероприятия (Walczak 2010, стр. 19).

Проектные риски, касающиеся людей, связываются чаще всего с умениями персонала. Потенциальными факторами риска может быть отсутствие профессионализма лиц заангажированных в проект, а также профессионализма менеджера. Другие негативные последствия могут vyplывать из погрешностей, опозданий или ошибок человека во время реализации проектного задания. Перерывы в работе, застой в реализации задания задерживают термины и значительно увеличивают средства. Проект может нарушить отсутствие ангажирования и принятия ответственности за результаты, отсутствие идентификации с проектным заданием, а также проблемы в пределе коллективов, vyplывающее хотя бы из неправильно понимаемого сотрудничества (Krajewska-Nieckarz 2015, стр. 85).

Критическим для реализации проектов оказывается сотрудничество и остережение его принципов. Кооперация свидетельствует об интеграции проектного коллектива. В коллективе существуют правила обращения информации, принятый

способ координации действий, используются специализированные умения членов, как и предостерегаются принципы сотрудничества. В проектном коллективе, будут происходить разные процессы и будет разной их динамика. Одни коллективы более связны, другие меньше. В некоторых может удерживаться конформистское поведение, другой будет идентификация отдельных его членов с группой, лидером и проектом. Ключевое значение для успеха проекта будет иметь лицо лидера и принятый им стиль управления. Ограничением для успеха проекта могут быть также факторы лежащие по стороне членов проектного коллектива, такие как: упрощение реальности или отрицание проблем, которых остальные сотрудники не понимают (Krajewska-Nieckarz 2015, стр. 88). Другими потенциальными проблемами, которые могут выступать в проектных коллективах, бывает нехватка взаимного доверия, опасение перед конфликтом, нехватка ангажирования и заботы о результатах, избегание ответственности (Lencioni P. 2005, стр. 209-210). Возникновение, а также влияния упомянутых дисфункций в значительной степени зависит от умения отдельных организаций предотвращения и решения проектных проблем.

3. Проектный опыт

Способ реагирования и помощи себе с трудностями выплывающими из реализации проектов отдельными организациями редко бывает случайным. Обычно представляет равнодействующую знаний и умений данного субъекта, выплывающих из имеющегося опыта. В теории управления проектами, термином, который описывает способность к реализации процессов управления проектными мероприятиями, применения наилучших практик управления, предотвращения проектным проблемам, является проектная зрелость (Wyrozębski, Juchniewicz, Matelski 2012, стр. 130). Способность обучения представляет безотказную дорогу поднятия прежнего уровня проектных компетенций каждого субъекта. Имеющийся опыт представляет внутриорганизационный атрибут, облегчающий помощь себе с вызовами выплывающими из реализации проекта. Другими важными внутренними факторами, от которых зависит успех проекта являются также:

- тщательное планирование элементов, которые создают проект, в частности тех с большой степенью уникальности и сложности,
- умелое назначение и соответствующая декомпозиция целей проекта,
- умение определения проектных ограничений,
- идентификация риска в проекте, умение управления риском,
- соответствующий надзор над правильным ходом работ,
- взаимопонимание и доверие в организации, управляющей проектами,
- ответственность, достоверность и честность главного руководства,

- быстрое реагирование главного руководства на проблемы, которые появляются, и поддержка его стороны,
- применение в организации инструментов информатики, помогающих управлению проектами (Walczak 2010, стр. 19).

В случае развитых и трудоемких проектов, которые характеризуются большой степенью осложнения, важным фактором является хорошая стратегия реализации проекта. Определение стратегии связывается с выбором институциональной формы реализации проекта, которую должна сопровождать собственно запроектированная организационная структура проектного коллектива, с ясно определенными элементами служебной иерархии и принципами взаимодействия. Проектная зрелость организации должна облегчать принятие решения одинаково в установке критериев выбора институциональной формы реализации проекта, как и самом выборе конкретного организационного варианта.

4. Внешнее окружение проекта

Факторы вытекающие из обусловленности окружения, представляя потенциальный источник непредсказуемых случаев и обстоятельства, могут значительно повлиять на успех реализации проекта. Среди факторов, имеющих свой источник вне организации, на особенное внимание, заслуживает влияние внешних заинтересованных лиц и соответствующее управление отношениями с ними. Внешние заинтересованные лица представляют, обычно, неоднородные группы субъектов с разными ожиданиями и возможностями влияния на ход проекта. Группой клиентов организации, реализовывающей проектное мероприятие, могут быть одинаково физические лица, хозяйственные субъекты, как и финучреждения, или неправительственные организации. Похожее дифференцирование может выступать относительно других контрактных заинтересованных (субъектов, связанных с исполнителем проекта на основании формального, или неформального договора), то есть поставщиков, субподрядчиков, спонсоров, как также публичных учреждений, которые имеют свою часть в финансировании проекта. Контекстные заинтересованные имеют принципиальную роль в достижении организацией реноме и общественного признания для своей деятельности, относят к ним местную, региональную, государственную администрацию, а также медиа (Anuszkiewicz, Marona 2012, стр. 36). Главным принципом процесса управления заинтересованными в проектах является факт, что каждая организация имеет одинаково формальные, как и неформальные отношения с окружением, создаваемым разными лицами, субъектами и учреждениями. Заинтересованные могут влиять на проект в позитивный или негативный способ. Чем больше потенциальные возможности влияния, тем больше значение заинтересованных для реализации проекта. Знакомство с заинтересованными

проекта, интересов, которые они представляют, способов их артикуляции и возможности влияния, имеют существенное значение для эффективного управления проектом. Анализ заинтересованных является одним из ключевых элементов анализа среды реализации проекта. Результаты анализа заинтересованных могут и должны составлять основу анализа возможности реализации проектных мероприятий. Анализ возможности реализации заключается в определении предсказуемых реакций заинтересованных по отношению к действиям, которые предпринимаются, одинаково позитивным, как также негативным. Относительно негативных реакций должны быть определены ослабляющие или нивелирующие эти реакции действия (Grucza 2018, стр. 16-17). Чтобы получить поддержку для проекта среди разнообразных групп заинтересованных, организация на каждом этапе внедрения проекта, должна, по мере возможности, учитывать и уравнивать дела заинтересованных (Aaltonen, 2011, стр. 166). В следствии, учет запросов и потребностей заинтересованных представляет принципиальный элемент разрешающий на достижение успеха проекта. Стоит подчеркивания также факт, что в каждом проекте, который внедряется в организации, заинтересованные должны индивидуально определиться, с учетом специфики проекта (Świątoniowska 2015, стр. 128).

Характерным признаком современного окружения является его нестабильность и непредусмотрительность. Даже короткие, учитывая свой временный горизонт, проекты реализовываются в переменных макроэкономических и политических условиях. Прогрессирующая глобализация экономики вызывает, что отдельные этапы нового мероприятия могут реализоваться в разных частях света, чего примером является транспортная промышленность, в которой конструирование, тестирование, продукция часто происходят в удаленных от себя местах. Важным признаком современного окружения является также сокращение цикла жизни продуктов, особенно имущества прочного употребления, что вызвано технологическим прогрессом, а также желанием уверение высшего качества и функциональности следующих моделей данного продукта. Эффективное управляемое качеством является, во многих случаях, условием входа на рынок и достижения конкурентного преимущества. Современное окружение характеризует также растущая конкуренция, являющаяся следствием одинаково большего числа хозяйственных субъектов, как и интенсификации их действий в сфере рекламы, продукта, цен и дистрибуции предлагаемого имущества и услуг, одинаково на государственном как и международном рынке. Во многих странах проекты о большой степени инновационности, а следовательно и риска, могут рассчитывать на помощь публичных учреждений, призванных к поддержке мероприятий, которые, из внимания на своя специфику, не были бы способны получить коммерческого финансирования.

Подытоживание

Для каждого проекта, учитывая специфический характер, а также сферу мероприятия, которое реализуется, можно указать много факторов и обусловленности, которая будет иметь большей или меньшей силы влияние на его конечный успех. Ключевые факторы успеха нельзя трактовать как сбор отдельных элементов - необходим комплексный взгляд и наблюдение взаимных взаимодействий, а также обратных связей, которые происходят между ними. С точки зрения практики управления проектами, особенно важна необыкновенно меткая диагностика важного фактора, которым является исследование, какие решения и кем принимаемые могут иметь влияние на успех реализации данного проекта. Имея знания, касающиеся вышеупомянутого фактора, следует обратить особое внимание на такие элементы как: соответствующее формулирование цели, ресурсы и параметры проекта, а также хорошо составленный план и график проекта, а также соответствующее разделение заданий и обязанностей. Не менее существенно соответствующее формулирование проектных ограничений, касающихся сферы проекта, времени, средств и качества. Ключевое значение в реализации проектов имеет опыт, одинаково работников, как и менеджеров, быстрое реагирование главного руководства на проблемы, которые появляются, как также его ответственность, достоверность и честность, которая необходима в соответствующем управлении отношениями с заинтересованными проектами. Успех современных проектных мероприятий требует также ориентированности на людей, заботы об их развитии, расширении знаний, совершенствовании компетенций, создания соответствующей мотивировочной системы и уверенности соответствующего течения информации. Мудрая ориентированность на людей должна приносить соответствующие положения и ангажирование работников, которые будут иметь свое выражение в актуально получаемых эффектах, а также перспективах на будущее.

Литература:

- Aaltonen K. (2011), *Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process*, „International Journal of Project Management”, Vol. 29, Iss. 2.
- Chmielarz W., Zborowski M., *Determinanty zastosowania zarządzania projektami w implementacji systemów informatycznych*, „Annales” Vol. 52, No 2, 2018.
- Grucza B., *Wstęp do zarządzania projektami*, Akademia Zarządzania Sportem, Warszawa 2018,
https://www.zarządzaniesportem.org/uploaded_files/cke_1545320030_Wst%C4%99p%20do%20zarz%C4%85dzania%20projektami.pdf

- Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M., *Zarządzanie projektami*, Wydanie I, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Krajewska-Nieckarz M., *Czynnik ludzki a sukces i ryzyko przedsięwzięć projektowych, realizowanych w sektorze publicznym*, [w:] E. Stroińska, Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 5 część II, Wyd. SAN, Łódź- Warszawa 2015.
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Wyd. MT Biznes, Konstancin – Jeziorna, 2005.
- Anuszkiewicz K., Marona T., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo – Kultura” nr 1, 2012.
- Strojny J., Baran M., Kłós M., Klimczak B., *Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie*, [w:] E. Stroińska, Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 5 część II, Wyd. SAN, Łódź- Warszawa 2015.
- Świętoniowska J., *Podjęcie kontekstowe w zarządzaniu projektami*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, Nr 216.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Walczak W., *Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu*, „E-mentor” Nr 3 (35) / 2010.
- Wyrozębski M., Juchniewicz M., Matelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2012