

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ ПРОЕКТА

Нуркайдар А.С.

*Нуркайдар Айдана Сайынқызы – магистрант,
образовательная программа: управление проектами,
Школа менеджмента*

УО Алматы менеджмент университет, г. Алматы, Республика Казахстан

Аннотация: все более частое использование проектов во всех областях повысило важность эффективного и действенного управления проектами. Учитывая прямую связь между достижением целей проекта и устойчивым развитием организации, аспекты, связанные с успехом проектов, представляют значительный интерес в литературе по управлению проектами.

В статье представлен краткий обзор истории исследований факторов успеха проекта, обзор устойчивости и успеха в управлении проектами. Рассмотрены основные виды факторов успеха и определена их важность. Также путем изучения литературы составлена таблица основных факторов и предложена рекомендация по определению критических факторов успеха.

Ключевые слова: управление проектом, основные факторы успеха, успех проекта, ключевые факторы успеха.

Согласно РМВОК, успех проекта был определен как достижение поставленных целей и соблюдение заранее определенных условий времени, стоимости и объема. В целом, знания, полученные в области управления проектами, теперь учитывают, что «золотого треугольника» недостаточно для определения успеха проекта. В практике управления проектами реальность иногда кажется еще более сложной. Более того, некоторые исследователи утверждают, что критерии успеха теперь должны быть связаны с ограничениями устойчивости проекта, расширяя эти параметры, чтобы включить социальное и экологическое воздействие, а также время, экономию и качество. Кроме того, определить успех проекта часто непросто, поскольку в литературе предполагается, что заинтересованные стороны по-разному представляют, какие факторы способствуют успеху проекта.

Цель данной статьи представить обзор концепции успеха проекта и ключевые факторы успеха проекта с использованием метода обзора литературы.

Обсуждение актуально для ученых, изучающих концепции успеха и неудачи, поскольку оно представляет собой синтез литературы.

Тема поднимает важные вопросы для рассмотрения, касающиеся успеха проекта и управления ожиданиями заказчиков. Разнообразное понимание успеха необходимо как менеджерам, так и руководителям. Практики часто управляют несколькими проектами и ежедневно сталкиваются с конкурирующими приоритетами, особенно потому что, они одновременно управляют несколькими проектами на разных этапах жизненного цикла и стремятся сбалансировать различные цели, вытекающие из различных заинтересованных сторон. Руководители проектов должны ответить на вопрос «Как дела у вашего проекта?». Для этого они постоянно пытаются определить успех проекта и управлять им как субъективно, так и объективно. Поэтому для руководителей проектов важно базовое понимание концепции и проблем, связанных с успехом.

Согласно историческим данным развитие исследований успеха проекта началось с 1970-х годов и продолжается по настоящее время. Многочисленные исследования были посвящены факторам успеха проекта. Первыми К. Джугдев и Р. Мюллер провели исторический обзор факторов успеха, классифицируя их по десятилетиям. Их обзор в основном касался графического представления временных рамок и этапов жизненного цикла проекта с точки зрения изучения различных восприятий успеха проекта. Более того, они больше концентрировались на факторах успеха и вовлечении заинтересованных сторон. Используя этот метод, они представили развивающееся понимание успеха проекта за последние четыре десятилетия и обсудили условия успеха, рамки успеха и критические факторы успеха проекта. В заключение авторы приводят «целостный взгляд на успех проекта и его значение для практики». Они предполагают, что эта тема также важна, потому что успех отдельных проектов влияет на более широкую организацию во многих аспектах и делает условия успеха проекта и управления проектами намного более значимыми. В тематическом исследовании, состоящем из двадцати девяти статей, Кейт Дэвис изучила ключевую литературу, касающуюся успеха проектов, и предоставила предпосылки для развития успеха проектов с 1970-х годов. Затем индуктивный тематический анализ был использован в исследовании факторов заинтересованных сторон, которые были восприняты как ключ к успеху проекта. Исследователь попытался лучше понять успех проекта и определить перспективы высшего руководства, проектных групп и групп заинтересованных сторон проекта. Ключевой проблемой, выявленной в этом исследовании, было то, что для некоторых опрошенных категорий не было общих факторов успеха проекта. Это демонстрирует отсутствие согласия в отношении восприятий

факторов успеха проекта среди этих трех категорий. Согласно К.Дэвису, анализ мнений заинтересованных сторон доказывает, что руководитель проекта является наиболее часто упоминаемым заинтересованным лицом, за ним следуют команда проекта и заказчик.

Алотайби и Мафимисеби провели обзор последних академических исследований, чтобы ответить на вопрос «с какими проблемами сталкивается управление проектами в мировой практике 21-го века?». Они изучили недавнюю литературу, чтобы оценить, какие методы управления проектами действительно ценны для современных организаций, компаний и сообщества, и определили факторы, которые обеспечивают наибольшие шансы на успех проекта. Результаты их исследования показали, что приверженность использованию методологии и стандартов управления проектами, которые помогают проектным командам достигать лучших результатов проекта, является наиболее важным фактором. В этих методологиях и стандартах основное внимание уделяется четкому определению проекта перед его началом; например, в уставном документе проекта содержится подробная информация об обосновании, объеме, продолжительности, бюджетной оценке, критериях эффективности, высокоуровневом анализе альтернатив, предположениях, ограничениях, рисках, организации проекта и заинтересованных сторонах, а также критические факторы успеха. Таким образом, авторы приходят к выводу, что вышеупомянутые элементы должны быть сформулированы и согласованы до начала проекта. Их выводы также показали, что использование подхода к управлению проектом предполагает создание ценностей и взаимоотношений с заинтересованными сторонами могут помочь избежать потери времени и сил, которые были бы направлены на несущественные задачи, путем измерения прогресса и отслеживания задач проекта. Кроме того, было обнаружено, что управление специальными ресурсами имеет решающее значение для успеха проекта. Эта работа убедительно подтверждает, что применение методологии и стандартов управления проектами на стратегическом уровне организации может помочь в создании эффективной бизнес-среды для реализации успешных.

Концепция, согласно которой устойчивость связана с экономическими, социальными и экологическими измерениями, потребовала нового взгляда на управление проектами организации. Вопросы устойчивого развития все еще появляются в литературе по управлению проектами, а органы управления проектами как PMBOK, IPMA, по-прежнему недостаточно освещают эту тему. Хотя эти органы по-прежнему не уделяют особого внимания вопросам устойчивости, которые все больше и больше распространяются в повседневной практике на территории. Некоторые исследователи считают, что необходимо включить экономические, социальные и экологические аспекты в функции управления проектами. Эта реальность привлекла интерес как ученых, так и профессионалов с точки зрения интеграции устойчивости в контекст успеха в управлении проектами. Действительно, управление проектами может служить средством внесения положительного вклада в включение аспектов устойчивости. Предыдущие исследования были сосредоточены в первую очередь на роли устойчивости в успехе проекта, как в исследовании Аткинсона, который считает, что критерии успеха зависят от выполнения экономических, экологических и социальных требований сообщества. В дополнение к этому наблюдению Кумарасвами, Торп, Лим и Мохамед считали, что критерии успеха проекта также должны включать здоровье и безопасность. Кроме того, Элаттар утверждает, что критерии успеха проекта связаны с его социальной приемлемостью. Кроме того, Эббесен и Хоуп и Гревельман и Клюйвстра указывают, что устойчивость рассматривается практиками как ключевой фактор успеха при планировании и реализации проектов. Наконец, Мартенс и Карвалью и Рабечини-младший разработали модель, созданную Шенхаром и Двиром, добавив к их модели аспект устойчивости. Как обсуждалось ранее, для успеха проекта необходимо тройное ограничение проекта широко упоминается в литературе. Теперь было заявлено, что аспекты стратегической устойчивости, такие как экологические и социальные требования, должны быть добавлены к определению успеха проекта.

Очевидно, что анализ факторов успеха из предыдущих практик дает шанс изучить и расширить соответствующие возможности и имеет отношение к будущим направлениям управления проектами. В таблице 1 показаны наиболее важные факторы успеха, представленные в предыдущих исследованиях за последние 50 лет.

Таблица 1. Основные факторы успеха

Факторы успеха проекта	Объяснение
Четко определенные цели и направления	Проектная группа и ЗС необходимо четкое понимание конечной цели проекта. А правильно определенная цель – один из факторов успеха
Опытные менеджеры проектов и профессиональные руководители проектных групп	Важность теории и методов управления проектами ниже чем опыт, который является одним из ключевых факторов успеха. Чем более опытен руководитель проекта, тем больше у него шансов справиться с повседневными проблемами проекта. Успешные менеджеры проектов известны не только своими техническими знаниями, но и лидерскими качествами.
Правильно подобранный	Для успеха решающее значение имеет выбор подходящей

методический подход	методологии управления проектами. Чтобы ваш процесс был ясным, надежным и эффективным, следуйте тенденциям и методам выбранной вами структуры.
Своевременный мониторинг и контроль	Необходимо проверять прогресс и регулярно оценивайте результаты. Это даст понять, идет ли проект по плану, определите ключевые показатели эффективности (KPI) и используйте отчеты. И тогда еще на раннем этапе можно понять, если есть проблемные места в проекте и это даст возможность принять контрмеры до того, как будет нанесен больший вред.
Поддержка высшего руководства	Руководство определяет финансирование, а также формирует точку зрения всей остальной компании и демонстрирует клиентам, что важно для Вашей организации. Когда руководство компании поддерживает проектную команду и его видение, у проекта больше шансов стать на успех
Использование профессионального программного обеспечения	Качество выбранных вами инструментов напрямую влияет на качество вашего управления. Роль программного обеспечения для управления проектами обычно недооценивается. Профессиональное и интуитивно понятное программное обеспечение сводит к минимуму риск ошибок и просчетов, обеспечивает наилучший обзор всех соответствующих KPI и надежно отображает важные данные на всех необходимых устройствах. Программное обеспечение способствует безопасному и простому командному сотрудничеству и является основой для обеспечения доступа к информации, необходимой каждому члену команды.
Компетентные члены команды проекта	Компетентность и подготовленность команды проекта может обеспечить успех проекту
Эффективное общение	При правильном общении многие нежелательные изменения в проектах могут быть предотвращены или, по крайней мере, обнаружены раньше. Убедитесь, что формальные процессы коммуникации (встречи, документация), а также неформальные процессы внедрены и используются. Общение между членами команды играет важную роль
Работа с единомышленниками	Любая стратегия и план могут полностью развалиться без правильной команды. В результате основной персонал проекта, специалисты по ресурсам, производители и все заинтересованные стороны должны быть частью динамичной команды. Все участники должны быть привержены группе, разделять схожие видения проекта и стремиться к общему успеху. Чтобы избежать недопонимания, помните о четких ролях и обязанностях.
Правильное планирование	Многие руководители проектов спешат на стадию реализации проекта и не уделяют достаточно времени хорошему планированию. Не делайте здесь ошибки. Потратьте достаточно времени и ресурсов на тщательное планирование.
Тщательное управление рисками	Руководители проектов знают, что запланированные вещи редко срабатывают. В процессе планирования важно создать журнал рисков с планом действий по рискам проекта. Убедитесь, что ваш журнал рисков известен всем ключевым заинтересованным сторонам и знает, где они могут его найти. Если что-то случится, с уже созданным планом управления команда сможет быстро решить проблему. Столкнувшись с рисками проекта, это вселит в команду уверенность и поможет клиентам чувствовать себя комфортно в ходе реализации проекта.
Своевременное закрытие проекта	Если нет своевременного закрытия проекта, он может продолжать потреблять ресурсы. Команда проекта должна быть твердой и согласиться с клиентом, что она выполнила все критические факторы успеха. Необходимо согласовать и поставить подпись на подтверждении сдачи, тестирования и релиза проекта. Можно использовать опрос удовлетворенности.

Источник: таблица составлена автором.

Как менеджеру или руководителю проектной группы, важно знать, что нужно вашей компании для достижения положительных результатов для ее различных проектов, стратегий, целей или организации в целом. Когда у вас есть критические факторы успеха, это позволяет вашей компании сосредоточиться на

расширении своих возможностей для удовлетворения этих критических факторов успеха. Вот некоторые из дополнительных преимуществ, которые дает наличие и определение важнейших факторов успеха:

- Большой успех;
- Устранение не связанных показателей эффективности;
- Расставление приоритетов при распределении ресурсов.

В предложенной таблице указан список основных факторов успеха проекта, но так как проект – это уникальное предприятие, то критические факторы будут различаться в зависимости от проекта. Для определения критических факторов успеха, предложены следующие простые рекомендации:

Шаг 1. Собрать команду и поработать над факторами успеха. В процессе необходимо участие сотрудников высшего звена, поскольку нужна их постоянная поддержка. Или же нанять эксперта-консультанта, который поможет вам в проработке ключевых факторов.

Шаг 2. Получить отзыв от сотрудников, попросить поделиться идеями используя мозговой штурм. Этот шаг необходимо повторить и после определения ключевых факторов успеха. Это также покажет команде, что их мнение тоже важно.

Шаг 3. Определите миссию вашей компании, проекта и ее краткосрочные и долгосрочные цели. Убедитесь, что вы устанавливаете стратегические цели, которые могут положительно повлиять на вашу компанию. Когда вы узнаете миссию и цели своей компании, вы можете переходить к определению того, что вам нужно для их достижения.

В итоге рассмотрения вопроса можно сказать, что проведенное исследование позволило лучше понять тему факторов, влияющих на успех или неудачу проектов. Таким образом, удалось определить основные факторы, влияющие на время, стоимость и качество проектов тем самым определяющие успех проекта. Обзор соответствующих исследований привел к изучению нескольких областей, включая академические исследования и журналы по управлению проектами, включая определение, оценку и управление глобальными факторами, влияющими на успех или неудачу проекта. В результате изучения был получен материал, анализ которого позволил составить перечень основных факторов успеха и предложить практическую рекомендацию по созданию критических факторов успеха проекта.

Список литературы

1. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge . Sixth edition // Project Management Institute. Newtown Square, USA: Project Management Institute, 2017. С. 756.
2. Alotaibi Abdulrahman B., Oluwasoy Mafimisebi. Project Management Practice: Redefining Theoretical Challenges in the 21st Century// Journal of Economics and Sustainable Development, 2016. Vol 7. № 1. С. 93-99.
3. Martens M.L., Monteiro de Carvalho Marly. Sustainability and Success Variables in the Project Management Context // Sustainability & Project Management: Towards an Integrated Model// Project Management Journal, 2017. № 6(47). С. 24–43.
4. Карвальо М.М., Борхес J.G. Критерии успеха в проектах: предварительное исследование с учетом интерференции типа переменных проектов и заинтересованных сторон. Prod., 2015. Vol.25. № 1. Pp. 232-253.
5. Аткинсон Р. Проект: стоимость, время и качество, а два лучше угадывает явление, его время, чтобы принять другие критерии успеха. // Международный журнал по управлению проектами, 1999. № 10(1016).
6. Gilbert Silvius A.J., Schipper Ron P.J. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis // Economic Reforms for Global Competitiveness, 2010.
7. Орлов М.А. Выявление критических факторов успеха в проектах по внедрению информационных систем // Управленческое консультирование, 2020(9). С. 101-114.