

# Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А.

Современные экономические условия и глобальная конкуренция предъявляют определенные требования к бизнес-процессам в управлении проектами. Повышение результативности проектов напрямую зависит от принятых в организации подходов и организационной культуры. Объект исследования – система управления проектами. Предмет исследования – стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах. Целью статьи является исследование проблем проектного управления в крупных холдингах, оказывающих негативное влияние на его успешность и рассмотрение способов их разрешения. В исследовании выделены стратегии предотвращения проектных неудач: регулярный аудит проектных процессов, внедрение корпоративной системы управления проектами, создание проектного офиса, информационной системы управления проектами, обучение и развитие команды, управление изменениями. Сделан вывод о том, что системный подход к управлению проектами, инвестиции в команду и процессы приведут к позитивным изменениям, достижению устойчивых результатов.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А. Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 266–270.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление проектами, проблемы, проектные неудачи, стратегии предотвращения.

# Strategies for preventing project failures in large holding companies

Saytbagina L.A., Smirnov E.A.

Modern economic conditions and global competition make certain demands on business processes in project management. Improving the effectiveness of projects directly depends on the approaches adopted in the organization and the organizational culture. The object of the study is the project management system. The subject of the study is the strategy for preventing project failures in large holding companies. The purpose of the article is to study the problems of project management in large holding companies that have negative impact on its success and to consider ways to resolve them. The study highlights strategies for preventing project failures: regular audit of project processes, creation of a project office, implementation of a corporate project management system, project management information system, team training and development, change management. It is concluded that a systematic approach to project management, investments in the team and processes will lead to positive changes and the achievement of stable results.

## FOR CITATION

Saytbagina L.A., Smirnov E.A. Strategies for preventing project failures in large holding companies. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 266–270.

## APA

## KEYWORDS

*Project management, problems, project failures, prevention strategies.*

## ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами – сложная область, требующая применения системного подхода и специального инструментария. Реализация проектов позволяет организациям достигать целей развития, реализовывать инновации.

Если обратиться к терминологии, то «проект – это комплекс организационных скоординированных действий, направленных на создание продукта, уникального результата, в рамках заданных ограничений» [7]. Управление проектом – это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта [7].

Статистика показывает, что около 70% проектов терпят неудачу, что неизменно приводит

к экономическому ущербу. Кроме того, проектные неудачи сопровождаются потерей репутации организации. Проектная неудача – ситуация, в которой проект не достигает поставленных целей или не соответствует ожиданиям и требованиям заказчика.

Существует всего три критерия успешности проекта: выполнение сроков, заложенного бюджета и соответствие требуемой степени качества [7, 8]. Бизнес-проекты отличаются ориентацией на получение максимальной прибыли, поэтому важнейшими критериями выступают бюджет и сроки. Чтобы уложиться в бюджет и сроки необходимо грамотное управление проектами. В этой связи, представляется важным выявлять ключевые причины и разрабатывать стратегии успеха.

Управление проектами – это неотъемлемая часть организационной культуры компании, которая рассматривается как уникальная совокупность ценностей, норм поведения, убеждений, разделяемых всеми членами организации. Именно организационная культура определяет методы управленческих воздействий, влияет на принятие управленческих решений и поведение сотрудников при достижении общих целей организации. Что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на эффективность бизнес-процессов и принятие обоснованных решений в управлении проектами.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Многие исследователи и эксперты в области управления проектами сходятся во мнении о том, что главными причинами неудач проектов становятся проблемы планирования [5], [8]:

- недостаточно данных, не учтены все детали, выполнены ошибочные расчеты;
- неясные требования (отсутствие взаимопонимания с заказчиком, невовлеченность стейкхолдеров, конфликты интересов);
- нереалистичные сроки (недооценка времени, необходимого для выполнения задач: либо чрезмерно сжатые, либо чрезмерно оптимистичные сроки);
- проблемы с ресурсами (ограниченные ресурсы, конфликты за ресурсы);
- ограниченный бюджет (недостаточное финансирование для реализации проекта);
- недооценка рисков (игнорирование потенциальных проблем и препятствий).

Безусловно, планирование является важным шагом к успеху, но еще не гарантирует успех. Рассмотрим причины проектных неудач и факторы успеха.

**Отсутствие корпоративной системы управления проектами (КСУП).** Формализация принципов, процедур и процессов управления проектами немаловажный шаг к успеху. Разработка методологии предполагает применение существующих стандартов в области проектного менеджмента (РМВОК®, ISO 21500, ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент» [3], [7]). Также используются гибкие методологии и лучшие практики российских и зарубежных организаций (бенчмаркинг). В крупных холдингах, как правило, проекты реализуются в рамках программ и портфелей. Игнорирование методологии управления проектами приводит к потере контроля над проектами. Недостаток культуры управления проектом (непонимание задач и требований, недостаточная

компетентность менеджеров в области управления проектами) значительно снижает результативность проектов.

Процент успешных проектов выше в два с половиной раза в организациях, использующих различные подходы в управлении, такие как Scrum, Agile, Lean, PRINCE2 и др. [1, с. 126]. Применение современных подходов в управлении проектами значительно увеличивает шансы на успешное завершение проекта.

Если в организации не работают стандарты, не разработаны типовые шаблоны проектной документации, нет соответствующего программного обеспечения, отсутствует информационная инфраструктура управления проектами, задачи управления кратно усложняются [4]. Немаловажным инструментом поддержки КСУП является *информационная система управления проектами (ИСУП)*, которая включает: стандарты, систему поддержки компетенций команды, мониторинг и контроль процессов. Стоит отметить, что при отсутствии контроля, зачастую, сотрудники не соблюдают правила [3], [4]. Значимой проблемой является отсутствие или неверная организация работы *корпоративного проектного офиса*. Организации имеют свои представления о структуре, функциях и целях корпоративного проектного офиса, в зависимости от наличия ресурсов, потребностей менеджмента, уровня зрелости [6]. Назначением такого офиса является централизация управления проектами, единая стандартизация процессов и принятия решений [6]. Недостаточное понимание назначения и целей проектного офиса часто приводит к конфликтам в команде и с топ-менеджментом и, в конечном счете, к его не результативной работе.

**Коммуникативные барьеры и отсутствие информационной культуры.** Недостаточная коммуникация является распространенной проблемой. Отсутствие четких целей и ожиданий усугубляет ситуацию. Риски непонимания увеличивают шансы провала на 40%. Отсутствие регулярного обмена информацией между членами команды неизменно приводит к проблемам. Успешными можно считать проекты, в команде которых преобладает открытая коммуникация, основанная на доверии, сотрудничестве и обратной связи. Если информация недоступна, не централизована, не понятна, не значима для членов команды и не связана с проблемой, шансы завершить проект в срок маловероятны.

**Человеческий фактор.** Человеческий ресурс – главный ресурс проекта, поэтому состав

команды крайне важен. Команда – это группа людей, преследующие одну цель, обладающих взаимодополняющими навыками, чувствующих принадлежность к группе [2]. Основными факторами успеха команды выступают: компетентность специалистов, соответствие навыков целям и задачам проекта, принятие командной роли.

Одним из немаловажных факторов успешности проекта выступает мотивация команды. Команда, не имеющая положительной мотивации, может провалить самый лучший план управления проектом [2], [4]. Текучесть кадров свидетельствует о системных проблемах. Кроме того, постоянная смена сотрудников приводит к потере опыта и знаний. Мотивацию можно отнести к неявному фактору, поскольку данный феномен имеет неустойчивый характер. Среди демотиваторов можно отметить: отсутствие интереса к работе и результатам, внутренние конфликты, отсутствие эффективного управления, неудовлетворенные потребности и ожидания. Команда становится привлекательной для ее членов, в той мере, в которой она удовлетворяет их потребности. Возникает необходимость выявлять потребности и ожидания членов команды, осуществляя поиск стимулов к сплочению и развитию для успеха проекта. Главным образом, успешное завершение проекта по критериям – стоимость, время и качество будет зависеть от компетентности руководства проектом и вовлеченности членов команды в его реализацию. Чем выше степень полномочий членов команды, тем большую ответственность они готовы на себя брать и тем выше мотивация и инициатива [7].

**Отсутствие гибкости и не готовность к изменениям.** В современной динамично меняющейся внешней среде необходима готовность к изменениям в проекте, соответствующее прогнозирование и планирование изменений. Внешними факторами, которые могут оказать существенное влияние на проект, могут быть: политическая и экономическая ситуация в стране, введение санкций, изменение позиции стейкхолдеров проекта, появление новейших технологий и т.д. Внутренними причинами изменений в проекте могут быть: изменения в документации, пересмотр бюджета, изменение видения руководящего состава. Любой член команды может сделать запрос на изменения. Неготовность членов команды проекта к изменениям является большой проблемой в управлении проектами, которая требует отдельного рассмотрения. Люди склонны всегда сопротивляться чему-то новому. К основными

причинам сопротивления изменениям можно отнести личные и структурные барьеры. К личным барьерам относятся: отрицание необходимости перемен; отсутствие вовлеченности в преобразование; отсутствие поощрения; потребность в гарантиях; отсутствие поддержки руководства; недостаток времени. К структурным барьерам на уровне организации можно отнести: инертность сложных систем управления; отрицательный опыт в управлении изменениями проекта; отсутствие поддержки высшим руководством; сопротивление изменениям, навязанным из внешней среды; взаимозависимость управляемых подсистем, когда изменения в одной подсистеме приводят к изменениям в других.

Решение обозначенных проблем позволит разработать эффективную систему управления проектами.

**Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах.**

**Регулярный аудит проектных процессов.**

Важно проводить детальную проработку всех этапов проекта. Система раннего выявления рисков, прогнозирование и оценка позволят избежать многих проблем и сложностей.

**Внедрение КСУП (организация работы корпоративного проектного офиса, ИСУП).** Корпоративная система управления проектами включает развитие методологической, методической и нормативной базы проектного менеджмента, информационной системы управления и компетенций персонала. Перечисленный функционал поможет реализовать корпоративный проектный офис. С внедрением информационной системы управления проектами задаются стандарты управления проектами, система поддержки компетенций, мониторинг и контроль. Внедрение инструментов мониторинга и контроля: еженедельные отчеты и встречи помогают отслеживать прогресс. Вместе с тем, для всех участников проекта важна прозрачная система коммуникаций. Инструменты проектного управления облегчают задачу управления. При помощи метода «контрольных точек» эффективно выстраивается система мониторинга проектов.

**Обучение и развитие команды.** Подбор команды необходимо осуществлять, исходя из ролевой модели. Персонал должен обладать необходимым уровнем компетенций, поэтому инвестиции в обучение и развитие необходимая мера поддержки главного человеческого ресурса проекта. Для создания условий успешной самореализации, мотивации и вовлеченности в проект,



необходимо учитывать потребности и ожидания членов команды. В перспективе, мотивация персонала должна быть ориентирована на результат и следование регламентам, обязательным для выполнения.

**Управление изменениями.** Отсутствие гибкости в адаптации команды к изменениям негативно влияет на успех проекта. Постоянное обучение команды и адаптация к изменениям увеличит результативность проекта. Гибкие ме-

тодологии управления проектами повышают шансы на успех.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Регулярный анализ причин проектных неудач – необходимое условие предотвращения повторных ошибок в управлении проектами. Осознанный системный подход к управлению проектами, инвестиции в команду и процессы приведут к позитивным изменениям, достижению устойчивых результатов.

## Список литературы

1. Вилков, А. С. Как определить успешность проекта / А. С. Вилков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 6, № 12. – С. 125-129. – EDN VSSOVC.
2. Матвеева, Е. Д. Важность команды в управлении проектами / Е. Д. Матвеева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 2(4). – С. 65-67. – EDN VZTVNF.
3. Методология управления проектами: разработка и внедрение: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmservices.ru/consulting/metodologiya-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Потребность в корпоративной системе управления проектами: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmforesight.ru/metodologiya/ksup/> (дата обращения: 18.04.2025).
5. Принципы успешного управления проектами / А. А. Халяпин,

- В. М. Алексеев, М. С. Алексеева, В. И. Бойко // Вектор экономики. – 2018. – № 11(29). – С. 109. – EDN YPLTVR.
6. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем?: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Супрун, Т. Ю. Успешность реализации проекта: условия и критерии / Т. Ю. Супрун // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 10. – С. 52-55. – DOI 10.34755/IROK.2020.75.90.078. – EDN FPLSQX.
8. Ферару, Г. С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления / Г. С. Ферару // Современные технологии управления. – 2014. – № 11(47). – С. 54-58. – EDN TEDSYL.

## References

1. Vilkov, A. S. How to determine the success of a project / A. S. Vilkov // Economics and management: problems, solutions. – 2018. – Vol. 6, № 12. – Pp. 125-129. – EDN VSSOVC.
2. Matveeva, E. D. The importance of a team in project management / E. D. Matveeva // Business education in the knowledge economy. – 2016. – № 2(4). – Pp. 65-67. – EDN VZTVNF.
3. Project management methodology: development and implementation: website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pmservices.ru/consulting/metodologiya-upravleniya-proektami/> (access date: 04/20/2025).
4. The need for a corporate project management system: a website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pmforesight.ru/metodologiya/ksup/> (access date: 04/18/2025).
5. Principles of successful project management / A. A. Halyapin,

- V. M. Alekseev, M. S. Alekseeva, V. I. Boyko // Vector of Economics. – 2018. – № 11(29). – P. 109. – EDN YPLTVR.
6. Project office: what are we creating for and what benefits are we gaining?: website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/> (access date: 04/20/2025).
7. Suprun, T. Y. The success of the project: conditions and criteria / T. Y. Suprun // Current issues of modern economics. – 2020. – № 10. – Pp. 52-55. – DOI 10.34755/IROK.2020.75.90.078. – EDN FPLSQX.
8. Feraru, G. S. Conditions, factors and criteria for successful project implementation: generalization of project management experience / G. S. Feraru // Modern management technologies. – 2014. – № 11(47). – Pp. 54-58. – EDN TEDSYL.

## Информация об авторах

**Сайтбагина Л.А.**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

**Смирнов Е.А.**, аспирант кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Saytbagina L.A.**, Ph.D. in Pedagogical, Associate Professor of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).

**Smirnov E.A.**, postgraduate student of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).