

*Матвиенко И.О., магистрант 2-го года подготовки,
специальность «Менеджмент»,
Винницкий институт Университета «Украина»*

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

PROJECT MANAGEMENT APPROACHES TO ENTERPRISES

Аннотация. Статья посвящена решению проблем в управлении предприятиями с помощью проектного подхода. Рассмотрены сущность и специфические признаки развития предприятия по проектному подходу. Проанализированы различные подходы в управлении предприятиями. Раскрыта актуальность использования проектного подхода в управлении организацией.

Ключевые слова: предприятие, организация, проект, проектный подход, планирование, управление.

Abstract. The article is devoted to solving problems in enterprise management with the help of the project approach. The essence and specific features of the enterprise development according to the project approach are considered. Different approaches to enterprise management are analyzed. The urgency of using the project approach in managing the organization is disclosed.

Keywords: enterprise, organization, project, project approach, planning, management.

Постановка проблемы. Эффективность деятельности предприятия на рынке определяется организационной способностью предприятия использовать свой производственный потенциал, умением адаптироваться к постоянным изменениям во внешней и внутренней среде. Если изменения во внешней среде нужно учитывать, то изменениями во внутренней среде можно управлять, обеспечивая организационное развитие предприятия. Разработка и внедрение мероприятий по организационному развитию предприятия является содержанием организационного проектирования.

Необходимость решения проблем управления развитием предприятий в условиях рыночной трансформации экономики путем обоснования методических подходов к оценке уровня развития предприятий, проведения организационного аудита, обоснование организационной структуры и структуры управления, оценки организационной культуры еще требует соответствующего научного обеспечения.

Анализ последних исследований и публикаций. Существенный вклад в разработку теоретико-методологических и прикладных аспектов проблемы управления развитием предприятий сделали такие отечественные ученые, как С.С. Бакай, В.А. Василенко, С.И. Демьяненко, С.А. Кравченко, Л.И. Михайлова, А.А. Мороз, О.В. Олейник, П.Т. Саблук, М.М. Турченко, А.А. Школьный, В.В. Юрчишин и другие. Среди зарубежных исследователей проблем

организационного развития – И. Ансофф, И. Адизес, М. Армстронг, Р.Л. Дафт, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Бекхард, Дж. Л. Гибсон и другие.

Невзирая на длительные исследования в области проектного подхода к управлению предприятиями и его распространение в мировой практике, в отечественной экономике проектный подход к управлению предприятиями не получил широкого распространения и требует дальнейшего исследования.

Формирование целей статьи. Целью исследования является раскрытие актуальности проектного подхода в управлении предприятиями и определение процессов и особенностей управления проектами.

Изложение основного материала. Проблема повышения эффективности деятельности организаций во всех сферах общества является острой и актуальной. Наше общество продолжает неоправданно тратить природные, экономические и человеческие ресурсы. Экономическое положение Украины подчеркивает и доказывает важность внедрения проектного менеджмента на каждом предприятии. Но масштабы внедрения методологии проектного управления в Украине, к сожалению, не отвечают потребностям общества. Поэтому систематизация и осмысление научно-теоретических и прикладных аспектов методологии проектного управления должно быть весомым вкладом в развитие украинского общества.

Любое управление представляет собой процесс, то есть последовательность операций, приемов, методов формирования и оказания влияния на управляемый объект. Этот процесс имеет закономерное содержание, которое определяет суть управления: анализ и оценка ситуации, нахождение главной проблемы, постановка цели, принятие и реализация управленческого решения в определенной последовательности, параллельности и комбинации операций и действий [1].

Следовательно, мы можем утверждать, что управление развитием предприятий – это системный, плановый, долгосрочный процесс, направленный на реализацию стратегии развития предприятия, эффективное использование ресурсного потенциала, оптимизации соотношения формальной структуры и организационной культуры [2]. Одной из составляющих процесса управления развитием предприятий является организационное проектирование.

В управлении предприятиями проектный подход трактуют как особую форму управления, которая позволяет предприятию сконцентрировать внимание и ресурсы на выполнении определенного комплекса задач при определенных ограничениях, таких как время, ресурсы, бюджет [1].

Переход на проектное управление требует определенных изменений на уровне предприятия, связанных в первую очередь с перестройкой организационной структуры, появлением потребности в переквалификации и развитии персонала, формализацией проектной методологии. Указанные процессы обуславливают развитие предприятия с позиций совершенствования системы управления проектами и перехода на новые этапы развития данной системы. Переход на каждый следующий, более высокий уровень развития, делает организацию конкурентоспособной, динамично реагирует на требования рынка и оптимально

использует свои внутренние ресурсы.

По мнению В.Н. Буркова, Д.А. Новикова, для синтеза механизма управления проектами, менеджеры проектов должны определить допустимую совокупность результатов и целей для каждого из потенциальных исполнителей, с известными характеристиками, для всех возможных методов, средств, форм, смыслов, условий, что связаны между собой. С учетом социального заказа, мотивов и целей следует ввести критерий сравнения результатов, а также критерий сравнения механизмов по эффективности, выбрать и реализовать оптимальный результат [3].

Р. Дафт отмечает, что организационное развитие осуществляется за счет адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений [4].

Чтобы выработать в организации полноценную готовность к восприятию изменений, руководство должно предусмотреть способность к такому восприятию в самом построении организации и в своих управленческих действиях. Осознание этого привело к созданию в 60-х годах XX в. концепции организационного развития [5]. В результате ее быстрой эволюции менеджеры смогли получить методы и процедуры для систематического диагностирования, планирования, реализации и поддержки изменений с целью повышения эффективности организации.

Также, необходимо отметить, что этот же временный отрезок зародилась и начала развиваться концепция кайдзен-менеджмента. Суть данной концепции состоит в непрерывном совершенствовании любых, даже несоразмерно рутинных мелких, процессов на предприятии с целью общей оптимизации деятельности предприятия [6]. Концепция кайдзен оказала существенное влияние на дальнейшее развитие организационного развития и формирование его ключевых принципов.

В целом, можно говорить об изменении основной модели бизнеса, его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов. Подобный подход позволяет отразить и другую особенность современного бизнеса, когда конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в меняющейся внешней среде. В подобных условиях неизбежно отступление от жестких организационных структур и управленческих технологий.

В структурном плане организационное проектирование различается в зависимости от объекта по направлениям: на создание новой системы, на частичное улучшение или на ее радикальные преобразования.

Проектные структуры на предприятии, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и других вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Как важнейшие преимущества такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности предприятия с целью получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решение проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы [7].

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ, проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала предприятия как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и определение места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, которые не являются устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций [7].

Целесообразность и необходимость перехода организаций любого уровня на основы проектного управления, на наш взгляд, доказана. Сейчас определим некоторые причины недостаточного развития данной практики у большинства предприятий:

1. Отсутствие профессиональных проект-менеджеров и команды.
2. Отсутствие реального интереса к обучению управлению проектами (введение практики посещения специализированных семинаров, распространение идеологии проектного управления, выделение для этого средств и т.п.).
3. Неумение верно формулировать цели проекта (часто ограничиваются установлением временных и бюджетных границ, а качественной и содержательной составляющей пренебрегают).
4. Неумение отразить и учесть все затраты по проекту.

5. Отсутствие должного внимания управлению рисками.

6. Недостаточное внимание по управлению временем реализации проекта.

Все причины важны, но само расположение их в такой последовательности определяет силу их влияния на проблемы внедрения проектного управления.

Любые организационные нововведения структурного характера являются, прежде всего, продуктами организационного проектирования. Так, необходимость совершенствования организационной системы вызвана следующими причинами: если не удастся повысить производительность труда, ухудшаются показатели использования основных и оборотных фондов при ухудшении общих показателей работы предприятия, при расширении видов деятельности предприятия; увеличение рынков сбыта продукции при необходимости частых изменений в ассортименте и объеме выпуска продукции вследствие повышения требований потребителей к качеству товаров и услуг из-за увеличения разнообразия методов ценовой и неценовой конкуренции; при разработке и внедрении новых технологий; объединения с другими хозяйствующими субъектами.

Предприятие или производственная система как объект организационного проектирования является сложной организационной динамичной системой, функционирующей в органическом единстве и взаимодействии объекта и субъекта управления. Основным элементом предприятия как организационной системы являются люди, поэтому важнейшая задача организационной системы – координация деятельности людей, направленная на производство и реализацию необходимых обществу (потребителям) товаров и услуг.

Проектная структура характеризуется тем, что из сотрудников различных функциональных подразделений формируются команды. В отличие от работы в рамках обычной функциональной структуры, целью решения задач является не совершенствование технической или другой специальной эффективности, а удовлетворение рыночной потребности, оплачиваемой конкретным заказчиком.

Как определяет В.И. Воропаев, среди функций управления проектами выделяются: управление предметной областью проекта, управление проектом по временным параметрам, управление стоимостью, управление качеством, управление рисками, управление персоналом, управление коммуникациями, управление контрактами, управление изменениями [5]. Учитывая сказанное, возникает стойкое осознание сложности проектной деятельности, как у специалиста любого уровня, так и руководителя предприятия, а, следовательно, и значительной ответственности, создает субъективные (ментальные) и объективные (отсутствие специалистов по проектному управлению) препятствия к переходу организаций на новые методы управления. Внедрение проектного управления и его популяризация в организации, на наш взгляд, прежде всего, зависит от руководства предприятия.

В рамках проектной структуры сотрудники имеют сразу двух начальников:

- руководителя функционального подразделения;
- руководителя проекта.

Перед руководителем функционального подразделения служащие

отчитываются за техническую эффективность выполняемых задач, перед руководителем проекта – за качество, своевременность и потребительскую ценность выполняемых работ.

Итак, сложность управления проектом включает в себя двойное подчинение персонала, что может привести к конфликтам. Служащие могут сомневаться, что является более приоритетным: своевременное и качественное выполнение проекта или выполнение распоряжений руководителей функциональных подразделений.

Однако, именно на плечи руководителя проекта ложится проблема постоянного поиска компромиссов. Поэтому его заслуги и подчеркиваются при успешном завершении проекта. Следует отметить, что выяснение вопроса: «Кто создает прибыль?», может сказаться на проекте самым пагубным образом. Все дело в том, что при этом отношения между руководителем проекта и руководителями функциональных подразделений начинают рассматриваться в антагонистическом аспекте. В то время как руководитель проекта управляет бюджетом, а, следовательно, и прибылью, руководители подразделений подбирают персонал, поставляют ресурсы и комплектующие, контролируют технологические стандарты и качество выполняемых работ. Вклады в прибыль руководителя проекта и руководителей функциональных подразделений сильно интегрированы, попытка их разделить, скорее всего, приведет только к уничтожению прибыли.

Также из-за отсутствия собственного управленческого опыта (полностью или относительно реализации проекта), из-за страха перед возможными неудачами и связанными с ними неприятными последствиями, руководители проектов могут не определиться со стилем руководства и варьировать от административного к либеральному. Слишком неопределенное поведение руководителя приводит к тому, что проектная команда в таких случаях не знает, чего можно ожидать от руководства, она теряет уверенность в себе. А неуверенные в себе команды теряют работоспособность и готовность к сотрудничеству, мотивацию на высокую результативность работы.

Переход к управлению проектами – это не просто переход к матричной организационной структуре. Основное отличие заключается в том, что проект не направлен на реализацию непрерывной производственной деятельности, например, по выпуску определенного вида продукции. Проект характеризуется четко сформулированной целью, ограниченным финансированием, потреблением ресурсов (таких, как: деньги, люди, оборудование) и главное объединяет деятельность нескольких функциональных подразделений.

Успешный проект имеет определенные рамки времени и материально-финансовых ресурсов, обеспечивает желаемое качество выполнения работ, эффективно использует ресурсы и принимается заказчиком. Кроме того, представление задачи управления в виде проекта позволяет:

- четко распределить ответственность, гарантируя выполнение всех функциональных обязанностей;
- свести воедино и минимизировать отчетность;

- определить необходимые ресурсы;
- выявлять и решать проблемы на ранней стадии их возникновения [8].

Четкое осмысление поставленной цели позволяет определить ряд задач, а следовательно, и определить те функции, с помощью которых решаются поставленные задачи. Распределение функций между членами команды позволяет гарантировать их выполнение.

Оборотной стороной управления проектом является его сложность, перестройка организационной структуры, работа на заказчика и удовлетворение его специфических требований, риски проекта, изменение технологии проведения работ, потребность в планировании и строгом исполнении бюджета.

Нужно отметить, что комплексное проектирование принципиально отличается от механического соединения отдельных частей в целое, представляет собой признание обобщенных характеристик системы как следствие общего влияния различных факторов на результат. Так, например, конструируя новое изделие или технологию, необходимо закрепить не только технико-технологические характеристики этих нововведений, но и те изменения, которые в связи с ними возникнут в экономике, социальной структуре, организации производства на тех предприятиях, где эти нововведения подлежат освоению.

Таким образом, проектирование выходит далеко за рамки конструкторско-технологической деятельности, включая не только отдельные проектные решения, но и весь комплекс проектных работ. Оно направлено на разработку научно обоснованной модели, в которой бы отражалась совокупность организационных нововведений, связанных с техническим перевооружением и реконструкцией объектов проектирования, их строительством и расширением, с совершенствованием систем управления, производства и труда.

Как правило, когда говорят о развитии, имеют в виду прогрессивное развитие, при котором качественные изменения системы, организации положительные. Это состояние объективно может быть более совершенным или казаться таковым по критерию новизны. Развитие ассоциируется с прогрессом, потому что такова универсальная тенденция эволюции природы и общества. И именно в этом смысле можно говорить о развитии, как переходе от простого к сложному, от низшего к высшему. Однако не все так хорошо, когда речь идет не об эволюции в биологическом смысле, а об индивидуальном развитии, об онтогенезе организации как системы, особенно социальной организации [9].

Развитие бывает не только прогрессивным, но и регрессивным, когда происходит деградация, переход от высшего к низшему, менее совершенного. Жизненный цикл организации включает в себя как прогрессивное (создание, рост, зрелость), так и регрессивное (спад, ликвидация) развитие [10]. И прогресс, и регресс имеют свои противоположности: при быстром прогрессе можно потерять устойчивость и осторожность; при регрессе можно избавиться от отживших частей организации.

Вывод. Сущность проектного подхода в управлении предприятием заключается

в четкой организации, направленной на достижение единого правильного решения. Сегодня управление проектами превратилось в неотъемлемую часть эффективного менеджмента, который предоставляет существенные возможности в достижении каких-либо результатов.

Итак, принципы проектного управления следует рассматривать как составляющую общей системы управления предприятием, которая направлена на широкое внедрение проектов как на средство устойчивого развития с учетом необходимости адаптации к динамичной внешней среде. При этом необходимым условием является введение определенного типичного способа организации управления проектами.

Список использованных источников

1. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : Монографія / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с.
2. Швед В.В. Стратегічне управління : Навч. посіб. / В.В. Швед, В.В. Боковець : Вінницький фін.-екон. ун-т. – Вінниця : ВФЕУ, 2012. – 151 с.
3. Бурков В.Н. Как управлять проектами : [научно-практическое издание] / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М. : СИНЕРГ-ГЕО, 1997. – 188 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2003. – 829 с.
5. Воропаев В.І. Системне уявлення управління проектами / В.І. Воропаєв, Г.І. Секлетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2338. – Назва з екрану. – Дата звернення 27.05.2018 р.
6. Швед В.В. Кайдзен менеджмент – японський шлях сучасних підприємств / В.В. Швед // Науковий вісник. – 2011. – №10 (136). – С. 13-19.
7. Креативные технологии управления проектами и программами : Монография / Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
8. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / Н.В. Багашова // Ефективна економіка. – 2015. – №6.
9. Морозов В.В. Управління проектами розвитку підприємств : Навч. посібник / В.В. Морозов, О.В. Кальніченко, Ю.Г. Турло. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 232 с.
10. Молоканова В.М. Модель життєвого циклу як основа проектного управління / В.М. Молоканова // Управління проектами : Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – №3 (31). – С. 30-37.