

Методология проектного управления на промышленных предприятиях России

В статье обосновывается необходимость осуществления проектного управления в промышленном секторе страны. Авторами рассмотрены основные международные и национальные стандарты в области управления проектами и выделены распространенные причины проектной деятельности на промышленных предприятиях. Также исследована сбалансированная система показателей, реализуемая при управлении проектами.

Ключевые слова: проектное управление; международные и национальные стандарты; причины использования проектного управления; сбалансированная система показателей; метод сценариев.

В настоящее время управление проектами стало наилучшим методом реализации и планирования на промышленном предприятии. Сущность управления проектами заключается в целенаправленном системном процессе реализации и выработки управленческих решений, которые охватывают стадии, осуществляющие конкретные разработки и направленные на ее грамотное выполнение в рамках установленных ресурсных, временных и бюджетных ограничений.

Успешное управление проектом зависит от четкого подхода, способности контролировать ход выполнения работ, внимания к деталям и искусного руководства персоналом [6, с. 18]. Отличительной его чертой является широкое применение различных по технологическим показателям и предметной области проектов с особым акцентом на инновационной деятельности.

До внедрения проектного управления основными проблемами промышленных предприятий были следующие:

- высокий уровень конкуренции и требований качества;
- необходимость в разработке мер по совершенствованию координации деятельности компании и снижению издержек управления;
- изменения условий и окружения проекта в процессе его жизненного цикла;
- дефицит высококвалифицированных специалистов. Невозможность создать надежный проект ввиду отсутствия компетентных кадров на ключевых позициях, слабая подготовка проектных руководителей, недостаточный уровень развития корпоративной культуры;
- сокращение жизненного цикла продукта;
- наличие конкурирующих проектов;
- трудоемкий и сложный процесс производства продукции, нуждающийся в системном или программно-целевом подходе.

Можно обоснованно утверждать, что при имеющихся типичных проблемах российских предприятий создаются сложности в управлении и падает уровень эффективности деятельности компании.

Однако за последние годы промышленные предприятия России, ввиду проведенных преобразований в данной сфере и выравнивания экономической ситуации, стали выходить из кризисного состояния, обретая финансовую устойчивость. При

* **Ирина Анатольевна Долгасова**, магистрант факультета бизнеса и управления АНО ВО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург).

E-mail: dolgasova@yandex.ru

** **Ольга Владимировна Пиксайкина**, канд. экон. наук, замдекана факультета бизнеса и управления АНО ВО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург).

этом важно отметить, что именно управление проектами дает возможность повысить результативность предприятия, с помощью концентрации на достижении цели, позволяет осуществлять прямое взаимодействие, четкую координацию и разделение труда.

При проведении анализа, позволяющего сделать вывод о применении проектных методов управления, необходимо помимо формальных критериев руководствоваться здравым смыслом. Даже небольшая задача может управляться как проект, если, например, она является стратегически важной для компании.

Проектное управление на любом предприятии объединяет в себе несколько процессов: инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение. Перечисленные этапы являются повторяющимися и совершенствуются в жизненном цикле процесса.

В настоящее время организациями и различными группами разработано достаточное число стандартов, которые непосредственно имеют отношение к управлению проектами. Самые широко используемые стандарты можно разделить на несколько групп, применяемых:

- 1) к отдельному объекту управления (проект, программа, портфель проектов);
- 2) к субъектам управления (менеджеры, участники проектов);
- 3) к системе управления проектами и предприятия в целом.

В таблице представлены наиболее известные стандарты в области проектного менеджмента.

Таблица

Примеры стандартов управления проектами¹

Название стандартов	Разработчик
PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)	Project Management Institute (PMI) – США
ISO 21500 (Guidance on project management)	Международная Организация по Стандартизации – Европа
ICB (International Competence Baseline); OCB (Organizational Competence Baseline)	IPMA, International Project Management Association – Европа
НТК (Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами)	Российская ассоциация управления проектами – СОВНЕТ

Стандарты, представленные в таблице, играют особую роль в российской практике. Несомненно, известны и другие национальные стандарты различных стран, но они в большинстве случаев не имеют официального перевода на русский язык. Таким образом, применение данных стандартов в отечественной практике крайне затруднено и вызывает интерес специалистов узкого профиля.

Международные и национальные стандарты дают полную картину управления при помощи проектов. Более развернутое представление о том, как управлять проектами, формулируется в корпоративном стандарте управления каждого предприятия (положения, методология, регламенты, инструкции, приказы).

Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей необходимо определить соответствующие показатели, способы и источники информации для их измерения [3, с. 37].

Важной стороной проектного управления является возможность разработки механизма для связи между подразделениями, различными показателями предприятия, проектами и их участниками. С целью оптимизации данной связи появилась так называемая сбалансированная система показателей (ССП), которая по-

¹ Составлено по материалам источника [3, с. 7].

зволяет построить структуру стратегических целей и довести их до каждого сотрудника через финансовые и нефинансовые показатели, после чего проводится анализ достигнутых результатов по каждому отдельному проекту, направлению деятельности и предприятию в целом. Графически ССП можно представить в виде рисунка.

ССП позволяет оценить эффективность управления проектами, соответствие их стратегическим целям предприятия в рамках четырех основных аспектов (перспектив):

1. Финансы – аспект, содержащий группу показателей, необходимых для обеспечения интереса со стороны инвестора или акционера.

Примерами таких показателей могут быть рост прибыли, увеличение чистого денежного потока, повышение рентабельности продукции, минимизация себестоимости продукции, повышение рентабельности собственного капитала.

2. Взаимоотношения с клиентами – аспект, направленный на привлечение и повышение заинтересованности клиентов. Данная перспектива дает возможность добиться требуемых финансовых результатов.

3. Внутренние процессы – аспект, рассматривающий процессы, которые создадут условия для улучшения конкурентных преимуществ предприятия. К таким процессам можно отнести минимизацию времени цикла производства продукции и уровня запасов, снижение числа перенастроек оборудования, уменьшение возвратов продукции и времени разработки изделий.

4. Инновации, обучение и развитие персонала и инфраструктуры – аспект, включающий в себя знания, умения, технологии и прочие нематериальные активы предприятия, при помощи которых можно реализовать конкурентное преимущество. Данный аспект показывает необходимые компетенции для усовершенствования внутренних процессов и, следовательно, возможности привлечения клиентов.



Рис. Система сбалансированных показателей²

² Составлено по материалам источника [5, с. 16].

Сбалансированная система показателей требует от компании единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений, вплоть до каждого сотрудника, что невозможно без адаптации новой системы к уже существующим в организации [5, с. 16].

Подводя итог всему вышеизложенному, можно с уверенностью сказать, что внедрение управления проектами станет успешным и выгодным только в том случае, если руководство предприятия осознаёт необходимость данной деятельности и будет готово на начальных этапах понести существенные затраты на специальное программное обеспечение, переподготовку, обучение персонала и другое. Однако только при обязательном выполнении правил на всех этапах проектного управления и преодолении сложностей с персоналом, предприятие придет к совершенствованию своей деятельности.

Литература

1. Беликова И. П. Организационное проектирование и управление проектами : учеб. пособие / И. П. Беликова ; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2014. – 88 с.
2. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб. : Питер, 2015. – 144 с.
3. Вылегжанина А. О. Организационный инструментарий управления проектом : учеб. пособие. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 312 с.
4. Гуцин А. Н. Методы управления проектами: инфографика. Термины и определения. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 313 с.
5. Ильин В. В. Проектный менеджмент [Электронный ресурс] : практическое пособие. – М. : Агентство электронных изданий «Интермедиа», 2015. – 266 с.
6. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я : пер. с англ. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 180 с.
7. Управление проектами : учеб. пособие для студентов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазур. – М. : Омега-Л, 2014. – 960 с.

Irina Anatolyevna Dolgasova,
Master Student, Business and Management Department,
Liberal Arts University – University for Humanities
(Ekaterinburg)

Olga Vladimirovna Piksaikina,
Candidate of Economics, Deputy Dean of Business
and Management Department,
Liberal Arts University – University for Humanities
(Ekaterinburg)

Project Management Methodology at Industrial Enterprises of Russia

The article analyzes the necessity of implementing project management in the industrial sector of the country. The authors describe the main international and national standards in the field of project management and highlight the common reasons for project activities in industrial enterprises. They also study the balanced scorecard implemented in project management.

Key words: project management; international and national standards; the reasons for the use of project management; balanced scorecard.