

© Ж. К. ДАУХАРИН¹, Л. В. ОРЛОВА², 2016

¹ Академия государственного управления при Президенте РК,
г. Астана, Республика Казахстан
E-mail: zhalans@mail.ru

² Самарская академия государственного
и муниципального управления (САГМУ), Россия
E-mail: orlovalv313@mail.ru

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В современной деловой среде значительно возросла актуальность проектного менеджмента как метода организации и управления производством. Проектный подход в управлении универсален, его можно внедрить, несмотря на направление деятельности, продолжительность и масштабы предприятия. Авторами статьи рассмотрены вопросы современного состояния проектного управления. Показано преимущество данного вида управления как инструмента повышения эффективности функционирования предприятий.

Ключевые слова: проектное управление, проектный менеджмент, метод, эффективность.

В настоящее время в условиях кризиса возникают сложности в управлении, что подталкивает некоторых руководителей заниматься поиском новых подходов и инструментов управления. Это происходит во всех сферах экономики. В данное время реформирование экономической системы привело к разрушению связей поставщиков с гарантированными потребителями произведенной продукции, что предполагает потребность в поиске современных подходов управления предприятием. Руководители предприятий должны сориентировать свои управленческие звенья и производственные подразделения на аналитическую оценку, прогнозирование рыночной ситуации, анализ тенденций развития рынка и новых видов продукции, что является важнейшими инструментами проектного управления.

Зачастую руководители предприятий, сельскохозяйственные товаропроизводители считают излишеством внедрение и использование новых методов управления в своей деятельности, что чре-

вато непредсказуемыми последствиями. Многие предпочитают работать по-старому, полагаясь на проверенные традиционные методы управления, которые в новых рыночных условиях порой не оправдывают себя вследствие ускорения процессов, резкой смены рыночной ситуации. Это приводит к тому, что хозяйственная, производственная деятельность осуществляется без должного учета всей совокупности факторов и требований внешней среды, что неприемлемо в новых условиях.

Этот недостаток максимально исключается при проектном управлении. Любую деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей можно расценивать как проект (уборка урожая, хранение зерна, подготовка зерноуборочных машин и т.д.), так как они имеют ограничения в рамках проектного треугольника (сроки, бюджет, содержание). Проектное управление приемлемо в случае, когда все доступные методы не оправдали себя, а предприятие нуждается в повышении эффективности осуществляемой деятельности.

Проектное управление – организация деятельности предприятия на основе алгоритма разработки и реализации отдельных взаимосвязанных проектов, направленных на достижение конкретного результата, определяющего последовательность и рациональность происходящих процессов [1].

Деятельность любой организации направлена на выполнение операций и проектов, главное отличие которых заключается в том, что операции выполняются постоянно и повторяются, тогда как проекты временны и уникальны. Исходя из этого, проект определяется как временное усилие, предпринятое для создания уникального продукта или услуги, характеризующееся точно определенной датой начала и окончания. Уникальность каждого проекта порождает сложности при его планировании, поскольку зачастую сложно предположить, как в действительности будут достигаться результаты, которыми являются не только продукты или услуги, но и приобретенный опыт, необходимый при планировании и выполнении следующих проектов.

Сейчас, в период индустриально-инновационного развития, в периодической печати нередки случаи упоминания о переходе того или иного предприятия к проектному управлению, что означает попытку максимального приспособления к неопределенностям внешней среды. В настоящее время усматривается интерес, активизация мероприятий по внедрению проектного управления на предприятиях разного профиля.

Наибольшую активность проявляют строительные и консалтинговые компании, деятельность которых всецело можно отнести к проектному управлению.

Необходимо подчеркнуть, что проектный подход в управлении универсален, его можно внедрить, несмотря на направление деятельности, продолжительность и масштабы предприятия.

До нынешнего времени внедрение проектного управления в Казахстане происходило без определенной системности, что было вызвано рядом обстоятельств, но теперь можно говорить об активизации данного процесса, что продиктовано не только популярностью управления проектами.

Внедрение проектного управления активно осуществляются и в странах ближнего зарубежья, в частности, в России.

По итогам Петербургского международного экономического форума 2015 года Президент Российской Федерации В. В. Путин поручил создать в регионах проектные офисы по улучшению инвестиционного климата [2]. Кроме того, при Министерстве экономического развития с 2013 года действует специализированный Совет, который разработал методику внедрения проектного менеджмента в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти РФ. На сегодняшний день можно сказать о значимых работах по внедрению проектного управления в федеральные органы исполнительной власти и органы власти субъектов РФ.

Особого внимания заслуживает опыт масштабного внедрения проектного управления в Белгородской области, которая можно рассматривать в качестве школы передового опыта по внедрению проектного управления на постсоветском пространстве [3].

В настоящее время и в Республике Казахстан созрела необходимость применения проектного управления, что продиктовано сложившейся ситуацией.

С 1 января 2016 года в Казахстане вступил в силу Национальный стандарт Республики Казахстан «СТ РК ISO 21500-Руководство по управлению проектами» [4], который содержит базовую концепцию проектного менеджмента, но не представляет собой детальное руководство проектом, что ставит главной задачей утверждение национального стандарта проектного менеджмента.

Если говорить о проектном управлении, то можно заметить, что применение проектного подхода не прерывалось, оно существовало и ранее (Великий Шелковый путь, возведение Великой китайской стены), но сегодня их отличает более жесткие условия реа-

лизации (сжатость сроков, постоянный рост конкуренции, участие множества организаций, лиц – стейкхолдеров и т.д.). Все эти моменты способствовали выделению проектного управления как самостоятельного направления с уникальностью осуществляемых ими работ.

Пионерами выступают крупные национальные компании, такие как «Казмунайгаз», «Казатомпром», «Казахстантемиржолы», «Казгипронефтетранс», финансовые структуры, в том числе банки («Халык Банк», «АТФ Банк»), кроме того, иностранные компании или компании с иностранным участием. Нужно отметить, что эти компании и организации на сегодняшний день являются трансляторами использования возможностей и ресурсов проектного менеджмента. В условиях развития инновационной экономики проектное управление внедряется и в российских компаниях: ОАО «Газпром», ОАО «АвтоВаз», ОАО «РЖД» и других крупных компаниях.

Нынешняя кризисная ситуация и недостаточное развитие рыночной инфраструктуры, а также отсутствие Национального стандарта Республики Казахстан как единой политики в области продвижения проектного менеджмента являются немаловажными в числе причин по внедрению проектного управления в деятельность предприятия независимо от рода деятельности.

Не менее значительными условиями внедрения проектного управления в производственную деятельность будут считаться перестройка экономического мышления руководства и специалистов, обучение их основным принципам, приемам и методам, создание профессионального корпуса проектных управленцев для социально-экономического развития.

Переход на проектное управление – это не сиюминутное мероприятие, а очень значимое и ответственное дело, которое занимает значительное время (до 10 лет для крупной компании), но, тем не менее, нужно подчеркнуть, что эти затраты оправдываются, что подтверждается международным опытом и опытом России, поэтому ему должно быть уделено пристальное внимания со стороны руководства предприятия.

Существует мнение, что чем раньше будет внедрен проектный подход, тем легче, так как реорганизация всегда чревата последствиями (привычные условия деятельности, которые впоследствии трудно изменить, вызывает волну недовольства у сотрудников и т.д.).

При внедрении проектного управления, есть необходимость проанализировать аналогичный опыт во избежание ошибок и выявления тех моментов, которые должны быть учтены и детально проработаны.

Зарубежный опыт демонстрирует, что до 70% осуществляемых проектов не доводятся до конца, либо не укладываются в сроки и бюджет проекта. Только продуманной и разработанной политикой можно снизить данную статистику [5].

В качестве основных причин несостоятельности проектов можно назвать:

– размытость и неопределенность цели (нет четкого представления обозначенной цели, и не четко очерчены критерии успеха);

– отсутствие цельного, системного плана (все еще надеются и работают по принципу «коснется кого угодно, но только не нас»). Как показывает статистика, у предприятий, где прорабатываются все детали до мелочей, число успешно завершённых проектов намного выше;

– слабая работа со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами). Стейкхолдеры могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на реализацию проекта, зачастую они могут решить «судьбу» проекта (финансирование, получение семенного материала, запасных частей и т.д.);

– низкая мотивация персонала проекта (команда проекта). В преобладающих случаях выполнение той или иной работы (проекта) рассматривается персоналом как дополнительная и отвлекающая нагрузка, неподкреплённая элементами мотивации, что сказывается на успешности проекта;

– слабость осуществления контроля [5].

В управлении проектами важно не только правильно спланировать, но и отслеживать его исполнение, вносить коррективы, что необходимо в условиях неопределённости во внешней среде. На постоянной основе нужно отслеживать и анализировать изменения, происходящие как в дальнем окружении проекта, так и в ближнем. Любой проект проводится в условиях непредсказуемости и неопределённости среды.

Вышеупомянутое управление приобретает весьма четкие очертания в качестве инструмента, позволяющего достигнуть цели в рамках определенного бюджета, времени и качества. Его использование позволит обеспечить гибкость в принятии решений, вне-

дрения риск-менеджмента, контроль качества проекта, его успешное завершение.

Проектное управление – это эффективный инструмент, который обеспечивает открытость и прозрачность не только финансового планирования и предстоящих расходов, и это подчеркивает особую актуальность на современном этапе.

Задача, определенная президентом Республики Казахстан Н. А. Назарбаевым, о вхождении Казахстана в число 30 конкурентоспособных государств мира и реализация Программы «Нұрлы жол – путь в будущее» [6] на фоне текущей ситуации, подтверждает необходимость ускорения темпов институционализации проектного менеджмента в стране и внедрения проектного управления во все сферы жизнедеятельности государства.

Литература

1. Борисоглебская Л. Н., Нехорошков В. Ю. Проектное управление инструмент повышения эффективности инновационной деятельности предприятий // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. 2011. Т. 6. № 2. С. 79-91.

2. Петербургский экономический форум — 2015. URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-package/ekonomika/289373-peterburgskii-ekonomicheskii-forum-2015>.

3. Аничин В. Л., Середина О. А. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2012. № 6. С. 14-16.

4. Национальный стандарт Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами СТ РК ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 guidance on project management, idt)». URL: http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39196466.

5. Чернов Д. В. Роль проектного управления на разных стадиях жизненного цикла организации // Управление проектами и программы. 2012. № 1.

6. Государственная программа инфраструктурного развития «Нұрлы жол» на 2015–2019 годы. URL: <http://www.baiterek.gov.kz/ru/programs/nurly-zhol/>.

Статья поступила в редакцию 16.03.16 г.

Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета д-ром экон. наук, доцентом О. А. Булавко