Ильич Д.В.
Московский государственный университет
пищевых производств

Особенности применения проектного подхода к стратегическому управлению на промышленных предприятиях России

В статье рассматривается проектный подход к стратегическому управлению, при котором посредством реализации проектов предприятия изменяют свои бизнес-процессы. С точки зрения системного подхода автором предложен набор взаимосвязанных элементов, представляющих систему управления проектами. Внедрение предложенной системы позволит предприятиям успешно управлять проектами и достигать своих стратегических целей. Отмечены также основные проблемы внедрения проектного подхода на российских предприятиях.

Согласно теории менеджмента предприятие – это группа людей с осознанными общими целями. Предприятие можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели предприятия основаны на его миссии и представляют собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе [1]. Цели предприятия могут быть подразделены на следующие группы [2]:

- финансовые результаты (прибыльность, рентабельность, выручка, денежный поток, уровень капитализации и т.д.);
- стратегические результаты (конкурентоспособность, позиция в отрасли и т.д.).

Для достижения стратегических целей на предприятии должна быть разработана программа стратегического развития, то есть план достижения стратегических целей, который должен постоянно актуализироваться по мере изменения факторов внешне и внутренней среды. При этом цели должны быть поставлены и сформулированы в количественных показателях, содержащих конкретные значения, которые необходимо достичь к определенному сроку за определенный период: увеличение прибыли, свободного денежного потока, выручки, оборотного капитала, основных средств и т.д. Такой подход к постановке целей дает возможность оценки степени их достижения, обеспечивает их прозрачность для всех заинтересованных сторон, а также возможность формализации процесса разработки и осуществления стратегических планов предприятия.

Для достижения стратегических целей предприятие на каждом этапе ставит перед собой боле конкретные задачи, например:

- выход на определенный рынок (региональный, продуктовый);
- выход на определенный уровень прибыльности;

- размещение акций на различных площадках;
- выход на определенные показатели деятельности (производительности, продаж, выручки, капиталовложений и т.д.) на уровне ведущих предприятий отрасли, конкурентов, среднеотраслевых показателей или выше этих показателей;
- сертификация предприятия международными институтами на соответствие стандартам (качества, экологии и т.д.).

Достижение стратегических целей является показателем результативности развития предприятия и определяется качеством и эффективностью управления.

Согласно принципам менеджмента качества (Международный стандарту ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.») [3] одним из принципов успешного управления предприятием и его функционирования является применение процессного подхода, который выражается в том, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Любая деятельность согласно стандарту, в которой используются ресурсы для преобразования входов и выходов, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Чтобы результативно функционировать, предприятия должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. При этом основная задача при управлении бизнес-процессами заключается в обеспечении их стабильности и непрерывности.

Если рассматривать предприятие как совокупность постоянных бизнес-процессов, то очевидно, что при таком подходе возможно только экстенсивное развитие, при котором в конечном итоге из-за развития технологий, устаревания оборудования, появления новых игроков на рынке, обострения конкуренции предприятие становится неконкурентоспособным.

Таким образом, чтобы сохранять уровень прибыльности, конкурентоспособность и позицию в отрасли, предприятиям необходимо постоянно изменять бизнес-процессы: искать новые возможности, строить новые бизнес-процессы, отказываться от нерентабельных производств. Результаты исследования автора показали, что такое постоянное изменение бизнес-процессов нуждается в специфическом управлении, и одним из самых эффективных подходов к управлению изменениями бизнес-процессов является проектный подход. Данный подход означает, что всю деятельность предприятия можно разделить на бизнес-процессы и проекты, посредством которых предприятие вносит изменения в эти бизнес-процессы для достижения своих стратегических целей. Проекты могут быть направлены на:

- создание новых бизнес-процессов (создание новых предприятий, производств, филиалов, поиск новых рынков сбыта, поставщиков и т.д.);

- прекращение нерентабельных бизнес-процессов (закрытие производств, продажа имущества и т.д.);
- внесение изменение в существующие бизнес-процессы (модернизация, реконструкция, оптимизация схем, автоматизация и т.д.).

При таком подходе программа стратегического развития предприятия представляет собой набор проектов, посредством которых предприятие вносит изменения в бизнес-процессы, что позволяет стратегические цели предприятия разбить на локальные задачи, реализация которых становится целью отдельных проектов и подвергается более тщательному планированию и контролю. Применение проектного подхода также обосновано тем, что для проекта особое значение, помимо достижения определенных целей, имеет соблюдение сроков и бюджета, что является актуальным для предприятий с учетом ограниченности ресурсов и наличия конкурентной среды, в которой оперативность принятия и исполнения решений играют ключевую роль. Цели проектов должны быть четко сформулированы с использованием конкретных значений целевых показателей.

Несмотря на некоторые отличия в формулировках определений, большинство авторов определяют проект как совокупность действий, направленных на достижение конкретных целей, ограниченные по сроку реализации и бюджету [6,7]. Говоря проектах с точки зрения стратегического управления, можно уточнить определение самого проекта. Во-первых, цель такого проекта в конечном итоге должна способствовать достижению стратегических целей предприятия, осуществляющего проект, а во-вторых, действия эти направлены на изменение активов, которыми владеет предприятие или которые может позаимствовать на рынке.

В настоящее время в России идет процесс становления школы управления проектами, поэтому многие методы и термины заимствуются из западных источников, самым популярным из которых является Стандарт управления проектами (Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Института управления проектами PMI США), хотя свои стандарты и ассоциации по управлению проектами разработаны и действуют более чем в 20 странах мира [4]. В стандарте детально описаны основные термины и процессы управления проектами: интегрированное управление проектом, управление масштабом проекта, тайм менеджмент, управление затратами, управление качеством, управление людскими ресурсами, управление информационными потоками, риск-менеджмент, управление снабжением проекта. При этом применяться данный стандарт должен с учетом особенностей российских предприятий:

- преобладания в России предприятий с жестко функциональной структурой, в которую трудно вписывается в проектный подход;
- особенностей системы бухгалтерского учета, что требует ведение специфического проектного управленческого учета;

- недостатка профессиональных кадров в области управления проектами;
- недостаточной нормативной базы в области управления проектами.

Кроме того, стандарт является рамочным документом, обозначающим основные понятия. Опыт автора свидетельствует, что одного стандарта не достаточно для описания системы управления проектами, и в его развитие должны быть разработаны документы корпоративного уровня, регулирующие процессы управления проектами на конкретном предприятии. Примером этому может служить определение жизненного цикла в стандарте и его четкое деление на фазы планирования и осуществления проекта, при этом очевидно, что на практике процессы планирования и реализация работ могут идти параллельно и специфичны для каждого предприятия.

Часто необходимость профессионального подхода к управлению проектами приходит к руководству постепенно, когда число проектов, необходимой плановой и отчетной информации для принятия решений требуется такое количество, что существующая система не справляется, а новая еще не сформирована. Как правило, и проблемы, с которыми сталкивается большинство предприятий, в таком случае одинаковые:

- структурные проблемы: вопросы с подчиненностью, конфликты интересов за ресурсы предприятия;
- кадровые проблемы: отсутствие квалифицированного персонала в области управления проектами, отсутствие системы мотивации и, как следствие, незаинтересованность в достижение целей проекта;
- информационные проблемы: отсутствие своевременной плановой, отчетной архивной информации, необходимой для принятия управленческих решений и, как следствие, невозможность своевременно влиять на ситуацию в проекте.

Все это в конечном итоге приводит к срыву срока реализации проекта, превышению бюджета и не достижению его целей, вследствие чего проект может стать нерентабельным и не окупится. Однако, по мнению автора, проектный подход при грамотно построенной системе и заинтересованности конкретных руководителей может принести предприятию существенные преимущества, обеспечить конкурентоспособность и в конечном итоге способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Очевидно, что каждое предприятие в зависимости от зрелости системы управления, масштабности деятельности и в силу особенностей своей структуры само определяет, насколько ему необходима система управления проектами. При этом необходимо отметить, что начитать любой проект, а тем более проект, связанный с масштабными инвестициями, необходимо только после того, как система управления проектом (команда проекта, менеджер проекта, система отчетности и контроля, система мотивации и т.д.) будет разработана. Затраты на создание такой системы будут минимальными по сравнению с общим бюджетом проекта, однако это позволит в установленные сроки и с утвержденным бюджетом успешно реализовать

проект. Данные затраты необходимо учитывать при формировании бюджета проекта и, как правило, затраты на управление проектом выделяются в отдельную статью бюджета проекта. По результатам исследования автором был сделан вывод, что руководители многих предприятий не осознают необходимость своевременного создания такой системы. На начальном этапе проекта в связи с незначительным объемом работ у руководства предприятия часто складывается мнение, что управление проектом не требует разработки особой специфичной системы управления, и данные функции можно осуществлять в существующей системе. Это приводит к тому, что по мере развития проекта, увеличения масштаба работ, количества документов, контрагентов и подрядчиков отсутствие системы управления приводит к тому, что реализация проекта выходит из-под контроля.

С точки зрения системного подхода к управлению автор предлагает выделить следующие элементы системы управления проектами: формализованные процедуры управления, специалисты, управляющие проектом, и программное обеспечение, использующееся для автоматизации тех или иных участков работы по реализации проектов. Система управления проектами представлена на схеме (рис. 1).

Система управления проектами

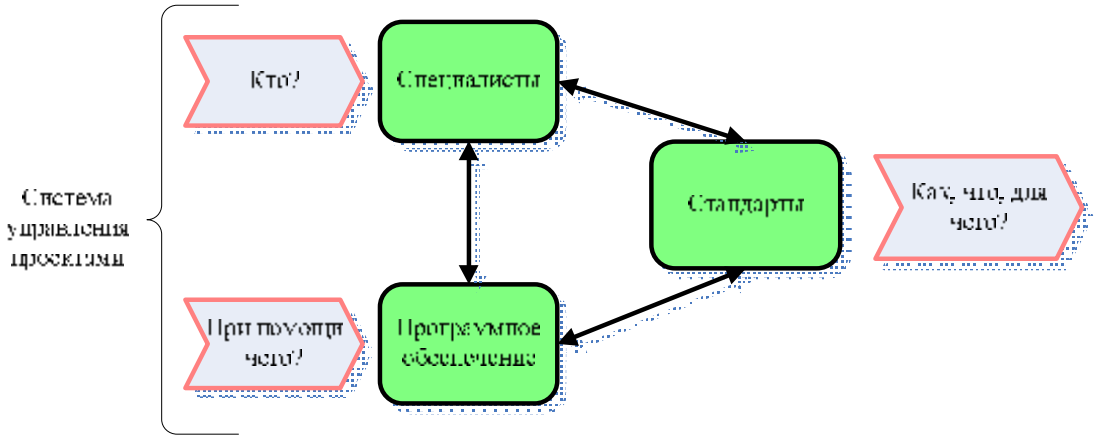

Рис.1

Рассмотрим каждый элемент системы управления проектами отдельно.

Формализованные процедуры управления. В условиях недостаточной нормативной базы в области управления проектами на предприятии должна быть разработана структура внутренних документов (положений, регламентов, инструкций, стандартов и т.д.), где должны быть описаны процессы планирования, инициации, реализации, завершения и контроля за ходом осуществления проекта.

Опыт автора показывает, что оптимальной является двух-трех уровневая система регламентирующих документов. Регламентирующие документы самого высокого уровня представляют собой наиболее общие документы, которые должны устанавливать стратегические цели

предприятия. На более низком уровне находятся документы, описывающие систему управления проектами. В этих документах должен быть определены основные понятия и термины. Например, определение проекта и его жизненного цикла для предприятия позволяет установить важные точки, в которых происходит переоценка проекта и принимается решение о его продолжении или выходе из него. Классификация проектов по объему вложений и наличию экономического эффекта позволяет разграничить полномочия и ответственность между менеджментом за управление теми или иными проектами. Также в документах данного уровня должны быть определены основные подходы к управлению проектами. Основная цель разработки документов данного уровня – создание максимально эффективной системы управления проектами, в которой ответственность за результаты проекта распределена между всеми членами команды. Документы нижнего уровня представляют собой регламенты и инструкции. Данные документы должны содержать унифицированные подходы к планированию: унифицированные шаблоны бизнес-планов, унифицированные модели и методики расчета показателей эффективности проектов, набор критериев для принятия решения о начале реализации проекта. Для крупных предприятий также необходимо зарегламентировать процедуру утверждения проекта и внесения изменений в него. Отдельный документ должен быть посвящен контролю за ходом выполнения проекта, а также оценке результатов проекта по его завершению и мониторингу в эксплуатационной фазе. Основная цель разработки документов данного уровня – описание и унификация процессов управления проектами, а также введение унифицированных плановых и отчетных форм.

Специалисты. Любой проект реализуется конкретными людьми, которые несут ответственность за достижение результатов. Поэтому в том или ином виде необходимо создавать команду, структура которой в большей мере зависит от особенностей предприятия, видения топменеджмента и его готовности делегировать полномочия и ответственность. Какая бы ни была по структуре и составу команда, она должна быть мотивирована в большей степени не на выполнении рутинных функций, а на достижение целей проекта и своевременного и качественного достижения промежуточных результатов.

Программное обеспечение. В настоящее время задача комплексной автоматизации управления проектами не решена. Это означает, что предприятиям приходится комбинировать различные программные продукты, чтобы максимально автоматизировать отдельные процессы управления проектами (планирование, отчетность, мониторинг, графическое представление информации, архивация информации), а затем синхронизировать различные форматы данных. При этом надо понимать, что, говоря об автоматизации, необходимо говорить не об автоматизации процессов управления, а лишь о создании системы поддержки принятия решений [5], так как ни один программный продукт не примет решение за

команду проекта, но может обеспечить соответствующей информационной средой, позволяющей принимать решения обоснованно.

Всю совокупность программных продуктов, используемых для управления проектами можно подразделить на три категории: специализированные программные продукты, стандартные программные продукты широкого применения и ERP системы. Рассмотрим каждую категорию.

1) Специализированные программные продукты, изначально созданные для автоматизации процессов управления проектами (MS Project, Expert, Audit и т.д.). Плюсы: проектная ориентированность программных продуктов, небольшая стоимость. Минусы: помогают автоматизировать лишь некоторые элементы процесса управления (оценка эффективности проекта, управление календарным графиком и т.д.), необходимо дополнительное обучение сотрудников.

2) Программные продукты, основным предназначением которых не является автоматизация процесса управления проектами, но которые используются в общем управлении предприятием (1С, Primavera, программы визуализации, хранилища данных, офисные приложения и др.). Плюсы: небольшая стоимость, доступность, нет необходимости дополнительного обучения. Минусы: нет проектной направленности, помогают автоматизировать лишь некоторые элементы процесса управления, необходимы специальные средства для синхронизации и унификации форматов данных.

3) ERP системы, охватывающие всю деятельность предприятия, включая модуль управления проектами (SAP, Oracle и др.). Функционал таких модулей зависит от разработчиков и может включать как примитивные функции согласования, так и сложные модели оценки проектов, модели бизнеса, позволяющие определить синергетический эффект от реализации портфеля инвестиционных проектов. Плюсы: возможность настройки программных средств под задачи конкретного предприятия, возможность автоматизации как отдельных задач, так и всего процесса управления, возможность интеграции управления проектами в общую систему управления предприятием. Минусы: очень большая стоимость, недостаток специалистов, необходимость дополнительного обучения.

Все элементы системы управления проектами на предприятии взаимосвязаны и взаимозависимы и отсутствие хотя бы одного элемента системы делает реализацию проекта затруднительным.

Расчеты, выполненные автором в соответствии с предложенным подходом, показывают, что хотя внедрение описанной системы управления проектами требует дополнительных затрат, однако они окупаются за счет того, что:

- достигается заданное качество продукта проекта, то есть достигаются цели проекта, и изменение бизнес-процессов способствует достижению стратегических целей предприятия (увеличению прибыли);

- проекты реализуются в установленные сроки, что обеспечивает предприятию конкурентное преимущество и, следовательно, дополнительную прибыль;
- проекты реализуются без превышения установленного бюджета, что является одним из основных факторов достижения запланированной эффективности проекта (NPV, IRR, срок окупаемости и т.д.).

Список использованной литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Государственный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества, основные положения и словарь [Электронный ресурс] – Санкт-Петербургский Государственный Политехнический Университет – Режим доступа: http://www.unilib. neva.ru/dl/quality/std/gsriso90002001.html – свободный.
2. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 439 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
4. Тобв А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.: ил.
5. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.: ил. – Парал. тит. англ.
6. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.:Омега-Л, 2004 – 664 с.
7. Управление проектом. Основы проектного управления. Учебник / Под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КноРус, 2006. – 768 с.