

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Роткина К. Е.

научный руководитель канд. техн. наук Масловский В. П.

Сибирский Федеральный Университет

Институт управления бизнес-процессами и экономики

На протяжении последних десятилетий происходит становление российской экономики. Растущая конкуренция иностранных и отечественных компаний на российском рынке, необходимость адаптации к стремительно изменяющимся внешним условиям, постоянное появление новых технологий и товаров-субститутов ставят руководителей компаний в рамки повышения адаптивности и ориентации деятельности их компаний на постоянное совершенствование. Российским компаниям необходимо добиться успеха на мировом рынке за счет развития как экстенсивных, так и интенсивных факторов.

Без сомнения можно отметить тот факт, что рост отечественной экономики во многом зависит от развития производственных предприятий. Именно они занимают ведущее положение в структуре создания внутреннего валового продукта страны – расходы на конечное потребление составляют около 71% от всего ВВП. Производственное предприятие – обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию. [1] Деятельность такого предприятия можно представить в виде двух составляющих:

- 1) постоянно повторяющиеся процессы (текущая деятельность) – например, производство;
- 2) деятельность, направленная на развитие – создание системы мотивации, вывод нового товара, расширение видов деятельности компании, замена оборудования, внедрение организационных новшеств.

Для производственной компании такие типы работ, как строительство филиала, открытие нового магазина, создание рекламной акции являются нетиповой деятельностью, которая может произойти за весь жизненный цикл компании один раз. Например, компания по производству мебели открывает новый филиал по продажам – очевидно, что это одноразовый набор задач, являющийся новым для компании. Опишем характеристики этого вида деятельности с позиции компании: во-первых, это уникальный набор задач (требует особого подхода, сотрудники фирмы могут не иметь опыта в осуществлении такого вида работ); во-вторых, он требует соблюдения определенных ограничений по качеству, бюджету, срокам, объемам работ; в-третьих, требует контроля, выделения ресурсов, назначения ответственного за выполнение этих работ.

Таким образом, подобные мероприятия по развитию фирмы имеют все признаки проекта. Фунтов В.Н. предлагает называть их проектами развития и дает следующее определение: проект развития – проект, целью которого является изменение существующих или введение новых процессов организации для увеличения рентабельности и достижения стратегической цели компании. [2]

По мере становления организации её тактические цели постоянно меняются и не могут быть одинаковыми на различных стадиях жизненного цикла. Автором предлагается рассмотреть зависимость возможных проектов развития компании от

стадии жизненного цикла, на которой она находится. Для этого рассмотрим наиболее простую и распространенную модель жизненных циклов, которая предлагает следующие стадии развития организации:

- становление;
- рост;
- зрелость;
- упадок.

Стадия становления характеризуется нечеткостью целей, созданием идеи, её реализацией, юридическим оформлением организации, происходит выпуск первой партии продукта. На данном этапе происходит инициация главного проекта – создание фирмы, выход на рынок первого продукта. Это уже полноценный проект развития, который может дать толчок развитию фирмы.

На стадии роста происходит бурное развитие организации, осознание своей миссии, формирование стратегии развития, образуется базис организационной культуры. На этом этапе основной упор должен быть сделан на преобразование предпринимателя в профессионального менеджера. Главная задача – удовлетворить потребности клиента, обеспечить высокое качество товаров и услуг.

На стадии зрелости происходит стабилизация роста, оценка должностей и оптимизация организационной структуры управления, формализация политики компании, деятельность компании бюрократизируется внедрением стандартов.

Организация, находящаяся на стадии упадка, теряет прибыль, происходит падение сбыта, организация ищет новые возможности для развития, внутри самой фирмы учащаются случаи конфликтов, замечается высокая текучесть кадров. Обычно причиной стадии старости является исчезновение рынка или конфликт между самой организацией и внешней средой.

Представим взаимосвязь возможных проектов развития и жизненного цикла компании в таблице 1.

Таблица 1. Зависимость проектов развития от этапа жизненного цикла

Стадия ЖЦО	Проект развития
Становление	- открытие предприятия; - проведение стимулирующей акции; - ввод на рынок первой партии продукта;
Рост	- ввод дополнительных мощностей; - закупка нового оборудования; - открытие филиала компании; - открытие собственной сети продаж; - внедрение систем мотивации и стимулирования персонала;
Зрелость	- выход на новые рынки; - проведение маркетингового исследования; - осуществление ребрендинга фирмы; - внедрение организационных стандартов; - расширение ассортимента предлагаемой продукции; - строительство дополнительных площадей;
Упадок	- проект ликвидации компании; - проект демонтажа оборудования и здания.

Как видно из таблицы, на каждом из этапов организации предстоит столкнуться с необходимостью решать комплексы задач, не связанных с основным видом деятельности компании. Для того чтобы менеджерам компании справиться с реализацией данных проектов, необходимо пользоваться соответствующими методами управления. Самым приемлемым подходом в решении поставленных задач, по мнению автора, будет использование инструментов проектного управления. Именно такие методы, как создание иерархической структуры работ, матрицы ответственности, составление и расчет сетевого графика, использование такого способа контроля стоимости, как метод освоенного объема помогут менеджеру справиться с основными трудностями, встречающимися по ходу исполнения проекта.

Например, при строительстве фабрикой мороженого дополнительного склада необходимо соблюсти главное условие – ввести объект в эксплуатацию в точно установленный срок. Несоблюдение данного условия может сильно отразиться на показателях эффективности фирмы. Отсутствие склада хранения готовой продукции в необходимый период – начало летнего сезона, приведет к тому, что компания не сможет сделать необходимые запасы готовой продукции. В летний период объемы продаж вырастают в разы, а нехватка произведенного товара приведет к невозможности удовлетворить имеющийся спрос, следовательно, компания понесет убытки по причине недостаточного обеспечения потребителя. Решить данного рода проблемы можно с помощью построения сетевого графика, который позволяет учесть последовательность, взаимозависимость и продолжительность работ для определения общего срока проекта.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости применения методов проектного менеджмента для управления проектами развития фирмы. В крупных компаниях, где существует необходимость постоянного развития фирмы и оно происходит большими темпами, есть смысл создания системы по управлению проектами. Такой системой может стать комплексная система управления проектами развития (КСУПР), включающая следующие разделы:

- организационная структура и участники проектов;
- жизненный цикл управления проектами;
- документооборот проектов;
- информационная система управления проектами.

Внедрение КСУПР позволит добиться следующих результатов:

- обеспечить результативное завершение всех проектов компании в срок, в рамках бюджета и с требуемым качеством;
- обеспечить управление проектами компании в рамках принятого стандарта;
- обеспечить сохранение опыта реализации проектов и накопление базы знаний;
- добиться упорядочения деятельности компании по развитию;
- обеспечить эффективное управление портфелем проектов компании для реализации ее стратегических целей.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что создание КСУПР, использование методов проектного управления, организация структурного подразделения по управлению изменениями фирмы позволят добиться повышения эффективности управления развитием компании, оптимизации использования её ресурсов, достижения результатов в заданные сроки и в рамках поставленных критериев. А использование эффективных технологий управления, в свою очередь, позволит фирме добиться лучших позиций на рынке, повышения конкурентоспособности и адаптивности компании к быстро меняющейся внешней среде.

1. Волкова О. И. Экономика предприятия Инфра-м 2003. – 9 с.
2. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика, 2009.