

УДК 658

DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.022

## **Формирование устойчивой экономической политики предприятия на основе проектного управления**

**Некрасова Олеся Игоревна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Менеджмент»,  
Дальневосточный государственный университет путей сообщения,  
680021, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Серышева, 47;  
e-mail: Nekrasova.O.I@yandex.ru

### **Аннотация**

Кризисные явления в экономике обуславливают поиск новых подходов к управлению предприятиями, ведь применение традиционных подходов к управлению предприятиями в таких экономических условиях довольно часто приводит к снижению эффективности деятельности предприятий. Поэтому особую актуальность в современных условиях приобретает проектный подход к управлению предприятиями, который позволяет акцентировать внимание на деятельности отдельных центров ответственности. Кроме того, применение проектного подхода приведет к снижению уровня риска деятельности, ведь формирование и реализация проекта предусматривают детальное планирование развития ситуации в будущем. Структуризация научно-теоретических и прикладных аспектов проектного управления будет весомым вкладом в развитие современной экономической науки. Целями исследования являются раскрытие актуальности проектного подхода в управлении предприятиями и определение процессов и особенностей управления проектами.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Некрасова О.И. Формирование устойчивой экономической политики предприятия на основе проектного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 11А. С. 190-196. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.022

### **Ключевые слова**

Проектный подход, управление, предприятие, структура, развитие.

## Введение

Проектный подход привлек к себе внимание именно в последние десятилетия. В настоящее время основные методы управления предприятиями сочетаются с проектным менеджментом, а именно с разработкой WBS-, OBS- и CBS-структур, а также построением диаграммы Ганта, определением критического пути, разработкой рабочей структуры проекта и т. п. Использование таких методов упрощает и конкретизирует деятельность менеджеров предприятия, улучшает качество деятельности, повышает уровень контроля руководителей за полнотой и качеством выполнения спланированных задач, а также позволяет своевременно реагировать на отклонения от плановых показателей и снижать уровень предпринимательских рисков.

Проектный подход исследуется многими учеными и практикующими проектными менеджерами. Большинство исследователей трактуют проектный подход к управлению предприятиями как особую форму управления, что позволяет организации сфокусировать внимание и сконцентрировать усилия на выполнении определенного комплекса задач при условии четко определенных временных и ресурсных ограничений.

Несмотря на длительные исследования в сфере проектного подхода к управлению предприятиями и его популярность в мировой практике, в отечественной экономике проектный подход к управлению предприятиями не получил значительного распространения. Основными причинами следует признать недостаточное понимание сущности категории «проект» и низкий уровень ознакомления со стандартами проектов отечественных менеджеров. Значительное число руководителей отечественных предприятий недостаточно ознакомлено с современным проектным менеджментом и достижениями в этой сфере деятельности, поэтому они не готовы использовать проектный подход к управлению предприятиями, считая целесообразным применение такого подхода исключительно проектными структурами [Шунякова, 2017].

Базовой задачей исследования является обобщение подходов к определению основных понятий проектного менеджмента. Также важными задачами являются освещение международных стандартов в проектном менеджменте и объяснение особенностей их применения, так как процессы инициации, планирования, исполнения и завершения проектов являются сложными и рискованными видами деятельности.

## Основная часть

До недавнего времени термин «проект» специалисты трактовали как чертеж, пояснительную записку и смету, на основе которых можно построить самолет, здание или завод. Изменение социально-экономических отношений в сторону рыночных вызвало существенное изменение трактовки [Алиев, 2017].

В научной литературе встречаются различные трактовки термина «проект». Например, под проектом представляют комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, связанных ресурсами, исполнителями и сроками, соответственно оформленных и направленных на смену объекта управления, что обеспечивает эффективность решения основных задач и достижение соответствующих целей за определенный период. Также часто встречается характеристика проекта как деятельности, при которой материальные, финансовые и человеческие ресурсы организованы новаторским путем для выполнения уникальной работы при ограничении во

времени и затратах, чтобы достичь позитивных изменений, определенных количественными и качественными параметрами [Доброва, Добров, 2018].

Кроме того, встречается трактовка проекта как замысла (задачи, проблемы) и средств его реализации с целью достижения желаемого экономического, технического, технологического или организационного результата. Проектом может быть отдельное предприятие с конкретными целями, которые часто ограничиваются конкретными требованиями ко времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. Проекты также характеризуются как конкретные задачи с определенными исходными данными и установленными результатами (целями), обуславливающими способ их решения [Паньков, Савченко, 2018].

По мнению автора, частично проект также можно рассматривать как уникальный набор скоординированных работ, с определенными начальной и конечной датами, результат которого может быть достигнут с помощью определенных инструментов и методов [Султыгова, 2018].

В управлении предприятиями проектный подход трактуют как особую форму управления, что позволяет предприятию сконцентрировать внимание и ресурсы на выполнении определенного комплекса задач при определенных ограничениях, таких как время, ресурсы, бюджет. В управлении предприятиями используют и другие подходы. Их перечень и краткие характеристики представлены в табл. 1.

**Таблица 1 - Подходы к управлению предприятиями**

<b>Подход</b>	<b>Содержание</b>
Системный подход	Система решений и действий, которая включает анализ, выбор, реализацию различных стратегических планов, достижение целей организации, объединяет различные виды деятельности
Процессный подход	Совокупность взаимосвязанных действий; процесс налаживания отношений между организацией и внешней средой; реализация миссии, стратегии и функций, направленных на достижение основной цели
Функциональный подход	Процесс использования и распределения ресурсов в управлении, взаимодействие директоров и подчиненных; учет изменений внешней среды и ориентация на эффективную деятельность на начальных этапах развития
Ситуационный подход	Выявление, учет и изменение ситуационных факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности и положение предприятия
Поведенческий подход	В процессе управления важную роль играет человек, который рассматривается не как средство для производства продукции, а как важный субъект процесса управления
Стоимостный подход	Управление должно опираться на нематериальные активы, внедрять нововведения
Прогнозный подход	Управление рассматривается в ракурсе сложного процесса, который дает возможность определить возможности развития и процветания предприятия в будущем, а также учитывает все задачи, цели и цели деятельности
Обобщающий подход	Сочетание или комбинация основных положений и идей, которые присущи всем приведенным подходам

Каждый из вышеуказанных подходов к управлению предприятием отдельно функционировать не может, т. е. эти подходы взаимосвязаны. Проектный подход позволяет объединить большинство из этих подходов в один, структурировать и проявлять эластичность в управлении любого предприятия.

Для того чтобы определить основные преимущества проектного подхода, необходимо

отметить основные признаки проекта. К ним относятся изменение состояния проекта для достижения цели, ограничения во времени, ограничения в ресурсах, неповторимость или уникальность [Шишкин, 2018].

Предметом проектного подхода является применение методов, инструментов, критериев определения, сравнения и обоснования альтернативных управленческих решений по воплощению в жизнь предпринимательских идей в условиях ограниченности имеющихся ресурсов.

Управление проектами (project management) – это своего рода процесс управления командой и ресурсами проекта, который можно организовать и структурировать с помощью специфических методов, благодаря которым проект завершается в срок и успешно достигает поставленной цели.

Каждому руководителю предприятия, учреждения или организации необходимо уметь использовать универсальные знания и методы управления проектами для того, чтобы иметь возможность решать следующие задачи:

- формулировать цели и цели деятельности предприятия;
- формировать их обоснование;
- структурировать процессы (выделить подцели, подпроцессы, subprocesses, этапы и т. п.);
- определить финансовые потребности и источники финансирования;
- разработать поиск подрядчиков и других исполнителей;
- подготавливать и заключать контракты;
- рассчитывать бюджет; определять сроки выполнения и разрабатывать графики реализации;
- контролировать процесс выполнения и план его выполнения;
- управлять рисками проектной деятельности [Лукина, 2018].

По инициативе немецкого экономиста Р.В. Гутча, который считается основателем теории управления проектами, была создана международная ассоциация управления проектами INTERNET, основными задачами которой стали объединение знаний специалистов по управлению проектами, интернационализация данной сферы деятельности и совершенствование полученных знаний. В настоящее время в развитии проектного менеджмента действует Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association), основанная в 1965 г. в Вене. Она состоит из более 50 ассоциаций управления проектами со всего мира, обеспечивая их информацией о тенденциях и развитии проектного менеджмента [Разбаш, Глудкина, Дрягин, 2018].

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, содержаний, условий, которые 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. Одним из главных решений при назначении проектного менеджера является опыт проектного менеджмента [Куценко, 2017].

Нужно также определить факторы, которые будут негативно влиять на реализацию проектов:

- незначительное количество профессиональных проектных менеджеров и отсутствие возможности создания эффективной команды проекта;
- отсутствие интереса или финансовых возможностей для обучения управлению проектами

- (посещение тренингов, семинаров, клубов проект-менеджеров);
- неумение правильно и четко формулировать цели проекта;
  - неумение рассчитать все расходы проекта;
  - уделение недостаточного внимания такой важной сфере управления проектами, как управление рисками;
  - уделение недостаточного внимания такой сфере управления проектами, как управление временем проекта.

Примерами применения проектного подхода в управлении предприятиями считают деятельность таких предприятий-монополистов, как Газпром, Роснефть и др. Все эти предприятия внешне выглядят довольно инертными, их продукция нематериальна, характеризуется незавершенным циклом производства, который совпадает во времени с процессом потребления, в них есть повышенные требования к качеству услуг связи и неравномерность поступления нагрузки во времени и т. п. Казалось бы, такие субъекты предпринимательской деятельности наименее подвергаются изменениям, однако именно они осознали насущную потребность во внесении изменений в организационную структуру и изменении подходов к управлению предприятием в целом [Матвиенко, 2018].

Важной особенностью проектного подхода является то, что модель для каждого отдельного проекта является уникальной и неповторимой, со своими признаками, параметрами, структурами, временными, финансовыми или ресурсными ограничениями, поэтому применение проектного подхода в управлении предприятиями требует развития исследований и всегда остается актуальным.

## **Заключение**

Проект – это сложная управленческая система, без которой сегодня предприятию невозможно развиваться в современных критических экономических условиях. Планирование и реализация проектов требуют от руководителей предприятий специальных навыков и умений, таких как методы анализа внешних и внутренних факторов предприятия, потребностей рынка, методы разработки технико-экономических обоснований, методы планирования и структуризации проекта, знание стандартов управления проектом в каждой из групп процессов управления. В каждом проекте должны быть четко определены цель и цели проекта. Реализация проекта – это достижение основной цели, начиная с низшего уровня «дерева целей» и заканчивая самым высоким уровнем, т. е. основной целью.

Для руководителя предприятия важно понять, что проектный подход применяют при условии четкого определения задачи проекта и планирования конечного результата, ресурсных ограничений, в том числе временных.

Применение проектного подхода в управлении предприятиями приобретает особую актуальность в кризисных экономических условиях за счет повышения необходимости концентрирования внимания на всех уровнях управления и этапах деятельности предприятий, так как преимуществами применения проектного подхода являются повышение эффективности использования ресурсов, высокий уровень учета рисков, оптимизация источников финансирования.

Развитие прикладных основ проектного подхода в управлении предприятиями может достигаться за счет активного практического участия руководителей предприятий и организаций в клубах или ассоциациях управления проектами, обучения проектному

менеджменту в высших учебных заведениях, посещения бизнес-тренингов. Такое обучение направлено на развитие у проектных менеджеров лидерских навыков, умения сформировать успешную команду проекта, правильно планировать параметры проекта, учитывая все ограничения (ресурсы, продолжительность и др.) и риски.

### Библиография

1. Алиев О.М. Проектный подход к созданию предприятия // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2017. № 3. С. 12-16.
2. Доброва Е.Д., Добров В.П. Проектный подход как инструмент управления промышленным предприятием // Вестник МИРБИС. 2018. № 2. С. 6-13.
3. Куценко Е.И. Процессный подход к проектному управлению предприятием // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-1. С. 871-875.
4. Лукина А.О. Проблемы внедрения проектного подхода на малом предприятии // Аллея науки. 2018. Т. 6. № 6. С. 615-619.
5. Матвиенко И.О. Проектный подход в управлении предприятиями // Подольский научный вестник. 2018. № 2. С. 53-60.
6. Паньков В.А., Савченко А.В. Проектный подход как инструмент управления предприятием // Электронный сборник статей по материалам XLIII студенческой международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования». Новосибирск, 2018. С. 234-238.
7. Разбаш Р.В., Глудкина М.С., Дрягин И.О. Сравнительный анализ процессного и проектного подходов к управлению предприятием // Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодежной научной конференции «Гагаринские чтения – 2018». М., 2018. С. 115-116.
8. Султыгова М.Б. Формирование плана мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия на основе проектного подхода // Известия Юго-Западного государственного университета. 2018. № 3. С. 103-112.
9. Шишкин И.М. Особенности применения проектного подхода к повышению конкурентоспособности предприятия оптовой торговли // Экономика и социум. 2018. № 5. С. 1602-1605.
10. Шунякова О.А. Проектный подход в управлении кризисными ситуациями на предприятии // Сборник статей и тезисов докладов IV Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей «От синергии знаний к синергии бизнеса». Омск, 2017. С. 306-310.

## Shaping a sustainable economic policy of an enterprise on the basis of project management

**Olesya I. Nekrasova**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of management,  
Far Eastern State Transport University,  
680021, 47 Serysheva st., Khabarovsk, Russian Federation;  
e-mail: Nekrasova.O.I@yandex.ru

### Abstract

The article deals with shaping a sustainable economic policy of an enterprise on the basis of project management. It points out that crisis phenomena in the economy lead to the search for new approaches to enterprise management, because the use of traditional approaches to enterprise management in such economic conditions often causes a decrease in the efficiency of enterprises. Therefore, the project-based approach to enterprise management, which allows us to focus on the activities of individual responsibility centres, is particularly relevant under modern conditions. The

author of the article believes that the application of the project-based approach will reduce the level of the risk of activities, because the development and implementation of a project require detailed planning of the situation in the future. Structuring the scientific, theoretical and applied aspects of project management will make a significant contribution to the development of modern economic science. The research aims to reveal the relevance of the project-based approach in enterprise management and to identify the processes and the features of project management. The development of the applied basics of the project-based approach in enterprise management can be achieved through active involvement of heads of enterprises and organisations in clubs or associations, project management, teaching project management in higher education, business training.

### For citation

Nekrasova O.I. (2019) Formirovanie ustoichivoi ekonomicheskoi politiki predpriyatiya na osnove proektnogo upravleniya [Shaping a sustainable economic policy of an enterprise on the basis of project management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (11A), pp. 190-196. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.022

### Keywords

Project-based approach, management, enterprise, structure, development.

### References

1. Aliev O.M. (2017) Proektnyi podkhod k sozdaniyu predpriyatiya [The project-based approach to the creation of an enterprise]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo gumanitarnogo instituta* [Bulletin of the North Caucasus Institute for the Humanities], 3, pp. 12-16.
2. Dobrova E.D., Dobrov V.P. (2018) Proektnyi podkhod kak instrument upravleniya promyshlennym predpriyatiem [The project-based approach as a tool for managing an industrial enterprise]. *Vestnik MIRBIS* [Bulletin of the MIRBIS], 2, pp. 6-13.
3. Kutsenko E.I. (2017) Protsessnyi podkhod k proektnomu upravleniyu predpriyatiem [The process approach to the project management of an enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 10-1, pp. 871-875.
4. Lukina A.O. (2018) Problemy vnedreniya proektnogo podkhoda na malom predpriyatii [The problems of introducing the project-based approach in a small enterprise]. *Alleya nauki* [The alley of science], 6 (6), pp. 615-619.
5. Matvienko I.O. (2018) Proektnyi podkhod v upravlenii predpriyatiyami [The project-based approach in enterprise management]. *Podol'skii nauchnyi vestnik* [Podolsk scientific bulletin], 2, pp. 53-60.
6. Pan'kov V.A., Savchenko A.V. (2018) Proektnyi podkhod kak instrument upravleniya predpriyatiem [The project-based approach as a tool for managing an enterprise]. *Elektronnyi sbornik statei po materialam XLIII studencheskoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Nauchnoe soobshchestvo studentov. Mezhdistsiplinarnye issledovaniya"* [Proc. 43<sup>rd</sup> Int. Conf. "Scientific community of students. Interdisciplinary research"]. Novosibirsk, pp. 234-238.
7. Razbash R.V., Gludkina M.S., Dryagin I.O. (2018) Sravnitel'nyi analiz protsessnogo i proektnogo podkhodov k upravleniyu predpriyatiem [Comparative analysis of the process and project-based approaches to enterprise management]. *Sbornik tezisov dokladov XLIV Mezhdunarodnoi molodezhnoi nauchnoi konferentsii "Gagarinskie chteniya – 2018"* [Proc. 44<sup>th</sup> Int. Conf. "Gagarin readings – 2018"]. Moscow, pp. 115-116.
8. Shishkin I.M. (2018) Osobennosti primeneniya proektnogo podkhoda k povysheniyu konkurentosposobnosti predpriyatiya optovoi trgovli [The features of applying the project-based approach to increasing the competitiveness of a wholesale enterprise]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and society], 5, pp. 1602-1605.
9. Shunyakova O.A. (2017) Proektnyi podkhod v upravlenii krizisnymi situatsiyami na predpriyatii [The project-based approach in crisis management in an enterprise]. *Sbornik statei i tezisov dokladov IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, magistrantov i prepodavatelei "Ot sinergii znaniy k sinergii biznesa"* [Proc. 4<sup>th</sup> Int. Conf. "From knowledge synergy to business synergy"]. Omsk, pp. 306-310.
10. Sulygova M.B. (2018) Formirovanie plana meropriyatiy po obespecheniyu ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya na osnove proektnogo podkhoda [Developing a plan of action aimed at ensuring economic security of an enterprise on the basis of the project-based approach]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Southwestern State University], 3, pp. 103-112.