

УДК 334.78

О.И. СЕЛЯНИН

ФГБУН ФИЦКИА УрО РАН, г. Архангельск, Россия; e-mail: paradiddle16@yandex.ru

**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ НА НАУКОЕМКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**
**ISSUES OF IMPLEMENTATION AND USING PROJECT MANAGEMENT
IN KNOWLEDGE ENTERPRISES**

Аннотация: проектное управление является одним из наиболее передовых методов управления наукоемким предприятием, позволяющим добиться больших результатов, нежели другие подходы. Однако его внедрение и использование являются сложными комплексными процессами и связаны с рядом проблем. Несмотря на то, что они достаточно освещены в научной литературе по отдельности, наблюдается недостаток обобщающих исследований. Данная работа посвящена анализу и систематизации проблем, возникающих при внедрении и использовании проектного управления на наукоемком предприятии. Автором предложено распределение всех проблем по пяти основным типам: организационным, экономическим, проблемам персонала, проблемам отрасли, проблемам отсутствия нормативной базы, стандартов, накопления знаний. В результате исследования определены наиболее существенные типы проблем и кратко сформулированы пути их решения.

Abstract: project management is one of the most advanced methods of a knowledge enterprise management, allowing you to achieve greater results than using other approaches. However, its implementation and using is a complex process and is associated with a number of issues. Despite the fact that they are sufficiently highlighted in the scientific literature separately, there is a lack of generalizing studies. This work is devoted to the analysis and systematization of problems arising in the implementation and use of project management at a knowledge enterprise. The author proposes the distribution of all issues according to five main types: organizational, economic, personnel, industry, standards and knowledge accumulation. Finally, the most significant types of issues are identified and the ways of their solution are formulated.

Ключевые слова: проект, проектное управление, проектный подход, наукоемкое предприятие.

Keywords: project, project management, knowledge enterprise, knowledge-intensive company

Достаточно большое количество исследований подтверждает, что на текущий момент у нас в стране управление предприятием не отвечает требованиям эффективности, что обусловлено историческим укладом организации производства, сложным переходным периодом при смене

политической и экономической системы, а также устареванием применяемых методик. Для преодоления сложившейся ситуации считается перспективным использование проектного подхода к управлению (отдельными службами, предприятием, отраслью и т.д.). Однако в конкретных условиях внедрение этого подхода может осложняться недостаточностью комплексных знаний о сути и видах препятствий, возникающих при его использовании.

В рамках решения указанной проблемы данное исследование направлено на выявление основных закономерностей возникновения и систематизацию проблем внедрения и использования проектного управления на наукоемких предприятиях.

В настоящее время в научном сообществе не существует единого определения наукоемкого предприятия. Наиболее распространенная трактовка приводится в [1]: «к наукоемким предприятиям относятся предприятия с высокими абсолютными и относительными затратами, в отношении с общими затратами на производство, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки».

Традиционно к наукоемким отраслям относят приборостроение, авиационную, ракетную, микробиологическую промышленность и ряд других [1]. В связи с общим научно-техническим прогрессом наукоемких отраслей и предприятий становится все больше, и, следовательно, их вклад в экономическое развитие страны также увеличивается. Обычно наукоемкость сопряжена с дополнительными затратами, что делает все более актуальным вопрос об эффективном управлении.

В настоящее время одним из самых перспективных подходов к управлению представляется проектный менеджмент. Согласно ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: «управление проектом: планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта». Характерными чертами проекта являются: нацеленность на определенный результат, уникальность, ограниченность во времени, действия внутри проекта взаимосвязаны и скоординированы.

Проблемы внедрения и использования проектного управления на предприятиях достаточно широко освещены в научной литературе. Однако наблюдается недостаток обобщающих исследований по данной теме. Представляется необходимым произвести сопоставительный анализ возможных проблем для лучшего понимания тех ограничений и препятствий, которые возникают при внедрении и использовании проектного управления на наукоемком предприятии.

Внедрение и последующее использование нового или модернизация старого подхода к управлению всегда непростой и комплексный процесс с большим количеством препятствий. Для наукоемких предприятий это может быть осложнено самим типом выполняемых работ, с высокой сложностью и неопределенностью во многих факторах. Внедрение и использование

проектного управления связано с рядом препятствий. Автором предлагается типология возникающих проблем по пяти типам: экономические, организационные, проблемы персонала, проблемы отрасли, проблемы отсутствия нормативной базы, стандартов, накопления знаний (таблица 1).

Таблица 1

Проблемы внедрения и использования проектного управления

Организационные	Некорректная постановка цели проекта [2]	Неподходящий результат; сорванные сроки; угроза срыва проекта
	Проблемы планирования [2]	Спешка. Нецелесообразная загрузка мощностей, недофинансирование, дополнительные затраты
	«Тройное ограничение» [3]	Взаимозависимость содержания проекта, времени и стоимости
	Отсутствие систематического накопления информации о прошлых и текущем проекте [4]	Отсутствие актуальных знаний о проекте, невозможность их получения в необходимый момент; «изобретение велосипеда»; проблемы при смене команды
Экономические	Дефицит ресурсов [5]	Непонимание руководством необходимости дополнительных средств для решения проблем; вложение недостаточного объема ресурсов в проекты сторонними инвесторами
	Неэффективное использование ресурсов, производственных мощностей [6]	Как правило вытекают из организационных; исправление ошибок и переделка в реализуемых проектах
Проблемы персонала	Неготовность руководства [7]	Недооценка необходимости внедрения; готовности делиться полномочиями, идти на компромиссы с руководителями проектов.
	Отсутствие квалифицированных специалистов [8]	Приводит к дополнительным затратам времени и денег при внедрении; невозможность создания эффективных проектных команд; отсутствие навыков работы при проектном подходе.
	Непонимание и непринятие со стороны работников, отсутствие мотивации [2, 8]	Слабое вовлечение в рабочий процесс, недоверие; желание менеджеров проекта подстраховаться – не сдавать проект в срок и завышать бюджет;
	Неэффективное взаимодействие между ее членами [9]	Отсутствие или плохая коммуникация между участниками проекта ставить под угрозу достижение целей всей команды, поскольку каждый несет ответственность за свою часть работы
Проблемы отсутствия норм. базы, станд.,	Существующие подходы носят преимущественно теоретический характер [6]	Отсутствуют система критериев оценки проектов на наукоёмких предприятиях; сложность процедур ранжирования, категоризации и отбора проектов в портфель.
	Отсутствие систематического накопления информации	См. организационные проблемы.
	Необходимость разработки корпоративной методологии управления проектами [9]	Необходимость разработки корпоративных регламентов и стандартов использования проектного подхода к управлению.
Проблемы	Сложности внедрения из-за специфики самой отрасли [5]	Высокие риски, связанные с природными факторами (например, в аграрной, лесной отраслях)
	Устоявшиеся в отрасли	Особенности устройства организации; величина и

системы и методы управления [7]	влияние операционного ядра предприятия; сильная иерархичность и отсутствие гибкости.
------------------------------------	--

Указанные проблемы отличаются распространенностью и являются общими для большинства предприятий. Наиболее серьезными и вероятными из них представляются организационные проблемы и проблемы персонала. Они тесно связаны между собой и их важность обусловлена тем, что без их решения внедрение и использование проектного управления на предприятии невозможно. Даже при недостаточном финансировании, при наличии пробелов в методологии и ограничениях, накладываемых отраслью, при должной организации и подготовке кадров проектный подход реализуем в компании, хотя бы и не в полной мере. Решение указанных проблем не является очевидным и представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, предполагающий разностороннюю подготовку кадров, серьезное планирование и лояльность сотрудников к переменам. Однако использование проектного управления приносит положительные результаты. Этому свидетельствует опыт зарубежных компаний, таких как “Boeing”, “Siemens”, “Toyota” и других.

Результаты анализа и систематизации ключевых проблем, с которыми могут столкнуться наукоемкие предприятия в процессе внедрения и использования проектного управления демонстрируют, что все проблемы, представленные в научной литературе, распределены по пяти типам: организационные, экономические, проблемы персонала, проблемы отрасли, проблемы нормативной базы, стандартов, накопления знаний. Первые объясняются в основном проблемами в планировании, вторые – проблемами инвестирования и некорректного планирования, третьи – неквалифицированным и нелояльным персоналом, четвертые – традиционным укладом управления в отрасли, пятые – отсутствием системы накопления знаний. Наиболее существенны из них организационные проблемы и проблемы персонала, как критические к реализации проектного управления.

Для их преодоления можно предложить следующие методы решения:

1. глубокий и всесторонний анализ стратегии, структуры, производственного процесса предприятия перед внедрением проектного управления;
2. повышение компетентности руководителей и сотрудников предприятий; широкое освещение методологии проектного управления среди персонала компании, совершенствование корпоративной культуры;
3. внимательное планирование проектов и действий на предприятии;
4. возможное привлечение сторонних специалистов для консультирования/курирования.

Список использованной литературы:

1. Белых В.И. Наукоемкое предприятие как объект стратегического управления // Научные труды Вольного экономического общества России.

2012. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukoemkoe-predpriyatie-kak-obekt-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 28.10.2020).

2. Говорков А.С. О некоторых проблемах управления проектами / А.С. Говорков // Молодой ученый. – 2009. – № 3 (3). – С. 45-47. – URL: <https://moluch.ru/archive/3/199/> (дата обращения: 16.10.2020).

3. Сухотерин П.А. Управление проектами на промышленном предприятии / П.А. Сухотерин, И.С. Кошелевский // Проблемы современной экономики : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 184-186. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2725/> (дата обращения: 13.10.2020).

4. Погосян Р.Р. Основные проблемы проектного управления на предприятиях // Международный научный журнал «Синергия наук». [Электронный ресурс]: <http://synergy-journal.ru/archive/article3383>

5. Воробьева М.А., Ткаченко В.В., Ткаченко Н.А. Особенности использования и перспективы внедрения проектного управления в агропромышленном секторе // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. № 126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-i-perspektivy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-agropromyshlennom-sektore> (дата обращения: 14.10.2020).

6. Доброва Е.Д., Бадалова А.Г., Петрова И.А. Особенности проектно-ориентированного управления наукоемким предприятием // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. № 4 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektno-orientirovannogo-upravleniya-naukoemkim-predpriyatiem> (дата обращения: 19.10.2020).

7. Венедиктова Л.А., Венедиктов А.Н. Практические проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительной отрасли // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskie-problemy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-na-predpriyatiyah-stroitelnoy-otrasli> (дата обращения: 15.10.2020).

8. Земенкова Ю.И. Внедрение проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-proektnogo-upravleniya-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa> (дата обращения: 13.10.2020).

9. Аверин А.В., Кобиашвили Н.А. Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-menedzhment-problemy-i-perspektivy-razvitiya-na-otechestvennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 15.10.2020).