

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© 2020 Загороднев Даниил Александрович\*  
студент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: zvgorodnev@gmail.com

**Ключевые слова:** проект, планирование, проектное управление, матричная структура, проектная группа.

Статья посвящена анализу таких понятий, как проект и проектная деятельность предприятия, которые отражают возможности предприятия по реализации уникального оборудования. Автор рассматривает особенности реализации проектного менеджмента на современном промышленном предприятии, а также описывает его преимущества на примере группы компаний АО "Электроцит ТМ Самара".

В настоящее время у промышленных предприятий есть ряд специфических проблем и ключевых слабостей, которые требуют незамедлительного решения. Основными болевыми точками являются сроки, стоимость, объем и качество выпускаемой продукции<sup>1</sup>. Безусловно, эти испытания очень знакомы профессионалам по управлению проектами, так как именно эти препятствия являются предпосылкой для внедрения проектного управления на производстве.

Самой большой проблемой для производителей является выпуск и реализация высококачественного продукта в кратчайшие сроки<sup>2</sup>. Сокращение времени выпуска продукции в ходе реализации сложных производственных проектов может быть жизненно важным моментом для организаций, стремящихся получить конкурентное преимущество, сохранить производственные издержки на низком уровне и правильно контролировать объемы производства.

Именно поэтому основной целью в рамках реализации конкретного заказа является создание проектной группы - команды, работающей непосредственно в рамках реализации проекта в обход линейному подчинению своим функциональным руководителям в организационной структуре предприятия. Данный подход дает начало к внедрению проектного управления на промышленных предприятиях<sup>3</sup>.

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

К проекту относятся:

- 1) Поставляемый продукт-оборудование;

---

\* Научный руководитель - **Хмелева Галина Анатольевна**, доктор экономических наук, доцент.

- 2) Внешние закупки;
- 3) Инженерные и проектные работы, содержащие добавленную стоимость;
- 4) Проектный менеджмент - управление проектом.

Проектное решение продается как единое целое, включая в себя - проектирование, закупку, пуско-наладку и управление всеми работами в рамках единого заказа (Purchase order).

Он находится в зоне ответственности выделенного менеджера по проекту для непосредственного управления техническими и коммерческими рисками, прибыльностью и удовлетворенностью клиента.

Проектная деятельность на предприятии включает в себя следующие рамки проекта:

- 1) Постановка целей проекта;
- 2) выполнение проекта;
- 3) достижение целей проекта;
- 4) завершение проекта.

Для исследования возможности внедрения проектного подхода на производственных предприятиях необходимо на реальных примерах рассмотреть, как функционирует предприятие с проектным подходом к управлению.

Для этого была проанализирована проектная деятельность АО "ГК "Электроцит" - ТМ Самара".

В начале 2016 года в Электроцит Самара был создан "Центр Реализации". Деятельность этого подразделения не ограничивается контролем поставки оборудования заказчику, а включает в себя работу на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с определения потенциальных возможностей участия в проекте, заканчивая поставкой и интеграцией оборудования на площадке заказчика. Успех производственной компании во многом зависит от слаженной командной работы.

В последние несколько лет компания реализовала комплекс мероприятий по реструктуризации бизнес-процессов и модернизации производства. Это привело к усовершенствованию условий труда, повышению безопасности производства, улучшению социальной политики. Как результат, повысилась эффективность производства. Итогом модернизации и преобразований стало формирование современного предприятия, которое является полноценным игроком на международном рынке.

Процесс Customer Project Process (CPP) - это основной сквозной бизнес-процесс на общей карте процессов АО "Электроцит ТМ Самара".

Он включает в себя фазы продаж и исполнения бизнес-процесса реализации проекта, начиная с раннего анализа возможности выполнения проекта до закрытия проекта и передачи в оборудования в эксплуатацию.

СРР позволяет определить:

- 1) Задачи;
- 2) Роли;
- 3) Ответственность;
- 4) Результаты поставки;
- 5) Инструменты и техники.

СРР создан для того, чтобы поддерживать цели компании, прибыльность и удовлетворенность заказчиков, уделяя особое внимание управлению рисками и ведением контрактов.

Первым и важным шагом к внедрению проектного подхода для предприятия, было создание проектной группы с матричным подчинением для работы с новым сложным и уникальным в своем роде проектом.

Существовало несколько предпосылок для принятия данного решения:

- 1) Новый заказ и разрабатываемый для него проект является уникальным.
- 2) Для реализации данного проекта необходимо внедрение новой технологии, поиск новых надежных поставщиков и частая смена поставляемой продукции.
- 3) Создание новой продукции для данного проекта возможно только общими усилиями тесно функционирующей группы лиц.
- 4) Реализация проекта с момента начала производства и до финальной сдачи оборудования заказчику должна быть выполнена в установленное ограниченное контрактом время.

В ходе работы данной проектной группы были выделены основные достоинства и недостатки работы предприятия с матричной формой управления, применяемой в рамках проектно-ориентированного менеджмента.

Во - первых, в матричных организациях цели проекта прозрачны. Все члены проектной команды осознают значимость проекта, видят и понимают, какие результаты должны быть достигнуты для успешного завершения проекта.

Во - вторых, менеджер проекта так же, как и функциональный руководитель, имеет полномочия по управлению членами проектной команды. Существует больше поддержки со стороны функциональных отделов. Сотрудники группируются в зависимости от их специализации и в случае отсутствия необходимых знаний в конкретной области коллеги могут консультироваться с членами команды отвечающими за данную область производства. Матричная организация позволяет максимально использовать дефицитные ресурсы.

В - третьих, матричные организации обеспечивают лучшую координацию, лучшее горизонтальное и вертикальное распространение информации.

Заключительное преимущество такого типа организационной структуры в том, что члены команды не отдалены от своего функционального отдела. Таким образом, если сотрудник освобождается от проектных задач, он возвращается в свой отдел и начинает выполнять привычную работу.

Из значимых недостатков данной структуры следует выделить следующие:

- 1) В организационной структуре такого типа требуется дополнительное администрирование и управление, т.к. у подчиненного есть два руководителя - менеджер по проекту и функциональный руководитель.
- 2) Матричные организации более сложны для мониторинга и контроля. Требуется дополнительная координация и взаимодействие между функциональными подразделениями.

3) Слабая матричная структура позволяет добиться высокого качества, но в ущерб интеграции между членами проектной команды.

Подводя итоги, можно сказать, что создание матричной организационной структуры управления предприятием считается обоснованным том в случае, когда существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на изменения рынка<sup>4</sup>.

Но при этом, при ее правильном функционировании предприятие получает ряд значимых преимуществ. Обеспечивается прозрачность проектной деятельности организации, внутри компании накапливается опыт и знания по успешной реализации проектов. Снижается зависимость успеха проекта, от действий одного лишь руководителя проекта. Реализуется внедрение инструментов эффективного управления ресурсами, которые участвуют в проектной деятельности и повышается точность финансового планирования посредством учета результатов реализации проектов. Имидж компании укрепляется, она воспринимается как надежный партнер в области проектной деятельности.

---

<sup>1</sup> Хмелева Г.А., Тюкавкин Н.М., Свиридова С.В., Чертопьятов Д.А. Кластерное развитие региона на основе инноваций в условиях санкций (на примере нефтехимического комплекса Самарской области) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 5. С. 83-98.

<sup>2</sup> Шевченко Т.А., Хмелева Г.А. Оценка степени сформированности инновационной региональной подсистемы // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 7 (108). С. 101-110.

<sup>3</sup> Грибин А.А. Управление проектами на промышленных предприятиях, необходимость новых преобразований // Вестник МОСИ. 2015. № 2. С. 72-78.

<sup>4</sup> Руденко М.Н., Субботина Ю.Д. Организация внедрения проектного управления // Известия СПбГЭУ. 2019. №5-1 (119). С. 112-117.

## PROJECT MANAGEMENT EXPERIENCE AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

© 2020 Zagorodnev Daniil Aleksandrovich

Student

Samara State University of Economics

E-mail: zvgorodnev@gmail.com

**Keywords:** project, planning, project management, matrix structure, project team.

The article analyzes such concepts as the project and project activity of the enterprise, which reflect the company's ability to supply unique equipment. The authors consider the features of implementing project management in a modern industrial enterprise, and describe its advantages on the example of a group of companies of JSC "Electroschit TM Samara".