

© **Михаил Алексеевич Розенков**
заместитель начальника опытного
производства ВНИИ «Сигнал»,
аспирант кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
г. Владимир, E-mail:
mehel33@mail.ru

Mikhail Alekseevich Rosenkov
Deputy Head of Pilot Production VNII
"Signal", post-graduate student of the
Department of Management of the
Vladimir branch of the RANEPА,
Vladimir

ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОПЫТНО-СЕРИЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Аннотация: *проектное управление позволяет повысить эффективность деятельности организации, однако при этом возникают проблемы, пренебрежение которыми может привести к негативным результатам. В настоящей статье показано, что наряду с встроенными проблемами проектного управления могут возникнуть и проблемы, отражающие специфику состояния конкретных организаций, которые могут быть выявлены и подготовлены к разрешению с помощью основных положений системного подхода.*

Annotation: *Project management can improve the efficiency of the organization, however, problems arise, the neglect of which can lead to negative results. This article shows that along with the built-in problems of project management, problems can arise that reflect the specifics of the state of specific organizations, which can be identified and prepared for resolution using the main provisions of the systematic approach.*

Ключевые слова: *проектное управление, механизмы, стратегия, опытно-серийное производство, проблемы управления.*

Keywords: *project management, mechanisms, strategy, pilot production, management problems.*

Опираясь на основные положения системного подхода, исследователи формируют совокупность принципов (основных правил) программно-проектного управления в опытно-серийном производстве ОПК, среди которых выделяют организационные (цепной связи, ингрессии, подбора, подвижного равновесия, слабого звена), мотивационные (полимотивированности поведения, иерархичности мотивов, справедливости, подкрепления) и информационные (иерархичности информации, целесообразности технологической и экономической, открытости, направленности развития, консолидации и безопасности, а также достаточности данных) [15, с. 62-63].

Хотя, на наш взгляд, полнее (комплексно) эти принципы могут быть представлены в рамках всех функций управления [12, с. 79-109]: прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации,

учета и контроля, а не только тех трех, что приведены выше. Например, как отмечают исследователи, прогнозирование уровня затрат опытного производства [23] позволяет рационально использовать ресурсы проекта, а прогнозирование перспектив развития (формирование стратегии [11, с. 31]) обеспечивает конкурентное преимущество при распределении гособоронзаказа. И, как отмечают исследователи инновационной активности организаций авиационной направленности ОПК [1], прогнозирование перспектив (построение стратегии) на основе диверсификации военного производства повышает результативность НИОКТР, а алгоритмы оптимизации оценки указанных результатов позволяют корректно обосновывать цену продукции.

Однако несистемное использование проектного подхода (реализация только отдельных его элементов) [5] таит в себе и ряд проблем в управлении организацией. Среди таких проблем выделяются ограниченность ресурсных возможностей и низкий уровень прозрачности реализуемых проектов [10, с. 18], а также сложность сочетания проектного управления с процессным и системного отражения проектов в стратегии развития организации в целом. Тут же отмечается проблема недостаточной профессиональной подготовленности и стимулирующих механизмов к реализации инновационных изменений в деятельности работников организаций. Что касается органов власти и управления в деятельности коммерческих организаций, реализующих проекты по заданию государства, то исследователями отмечается недостаточная гибкость во взаимодействии указанных структур при неполной нормативной базе в части проектного управления реализацией государственных заданий [10, с. 19].

Отмечаются также проблемы понимания управленцами сути проектного управления и сложности сочетания линейно-функциональной и матричной структур управления. Кроме того, показано, что наряду с отмеченными внутренними проблемами организаций угрозу для реализации проектов могут создавать факторы внешней среды [18], а также проблему может создавать ненадлежащая оценка рисков (технических, временных, экономических, финансовых [14, с. 433] и, добавим, социальных рисков). И наряду с уже отмеченной проблемой в части требуемой квалификации персонала называются как проблема значительные затраты всех видов ресурсов, необходимых для реализации процедур проектного управления [14, с. 432].

В то же время управление проектами в работе исследователей рассматривается как инструмент, обеспечивающий возможность формировать показатели результатов деятельности в рамках стратегического менеджмента, с помощью которых можно реализовать процедуры оперативной диагностики и оценки текущего состояния организации [7].

Рассмотрение проблем проектного управления в части реализации полномочий органов власти, задающих тон опытно-серийного производства, позволяет акцентировать внимание на нехватке бюджетных

ресурсов для финансирования большого числа проектов при использовании чисто административных механизмов управления и стратегически не согласованных приоритетов развития, а также недостаточной прозрачности процедур реализации проектов. Кроме того, процесс адаптации принципов проектного управления иногда приводит к отказу от принципов процессного управления, что снижает эффективность деятельности организации в целом. А сопротивление со стороны работников организации при внедрении принципов проектного управления сопровождается пассивностью, разрушающей инновационные процессы [10, с. 18].

К тому же «нечеткое распределение функциональных обязанностей» [6, с. 54] усугубляет проблемы внедрения инновационных проектов в организации. В том же аспекте отмечаются проблемы проектного управления, связанные с качеством управления при ненадлежащем учете факторов внутренней среды организации [5, с. 64].

Эффективность инновационной деятельности опытно-серийного производства определяется и способностью организации обеспечить интеграцию проектного и стратегического управления в своей деятельности [20].

Стратегическое управление основано на инновационности в части внесения в организацию изменений [22, с. 247], позволяющих осуществить переход на более эффективный с точки зрения конкуренции уровень. В этом плане в период реализации стратегии нарастает энтропия [24, 621] как мера неопределенности, что сопровождается сопротивлением [19, с. 42] организации в лице ее работников. Одним из механизмов снижения энтропии можно считать проектное управление, поскольку оно позволяет вносить изменения в организацию поэтапно, придерживаясь тех целей, которые определяют сущность стратегического развития организации. В этом случае изменения сопровождаются стабильным движением к намеченным целям, что обеспечивает адаптацию к новым условиям всех механизмов жизнедеятельности организации.

Тем самым решается одна из встроенных проблем [21, с. 310] развития организаций - сочетание стабильности и изменений. Более того, проектное управление позволяет осуществлять корректировку стратегии развития организации по мере реализации проектов и приближения к намеченным целям, делая механизм стратегического управления итерационным [12, с. 31].

Учитывая, что механизмы формирования и реализации стратегии, по мнению выдающихся исследователей современности [2, 3, 4, 8, 9, 17], находятся в стадии становления и обновляются время от времени, а также, принимая во внимание, что проекты представляют собой подсистемы стратегии как явления [12, с. 97], можно предположить, что обновление механизмов реализации инновационных проектов в опытно-серийном производстве возможно и обладает значительной актуальностью для современных российских организаций.

Подводя итоги, отметим, что в реализации проектного управления присутствуют проблемы, которые отражают как принципиальные противоречия проектного управления, так и специфику ситуации, в которой находится конкретная организация. С позиций системного подхода важно рассматривать проект как часть стратегии развития организации, а проектное управление как подсистему стратегического менеджмента.

Список литературы

1. Батьковский А. М., Батьковский М. А., Хрусталев Е. Ю. Оценка научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, обеспечивающих диверсификацию производства // Актуальные проблемы экономики и права. – 2021. – Т. 15. – № 1. – С. 31-42.
2. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб. : Питер, 2003. – 251 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с.
4. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: учебное пособие. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 223 с.
5. Гуринов А.В. Роль проектного подхода к реализации стратегического развития АПК с учетом анализа эволюции проектного управления // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2019. – № 6 (75). – С. 61-69.
6. Жданов Э., Исхакова А. Гибкий подход к проектному управлению как инструмент эффективного внедрения инноваций // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 1 (145). – С. 52-55.
7. Жидко Е. А., Лелецкий Д.Н. Сбалансированная система показателей эффективности проектного управления // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2016. – № 2 (17). – С. 101-104.
8. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Стратегический менеджмент. Системный подход. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
9. Каткало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7-30.
10. Кудеева А. Р. Проектное управление в России: Проблемы и перспективы // Плехановский барометр. – 2017. – № 3. – С. 17-20.
11. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. – М. : Эксмо, 2010. – 432 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : Инфра-М, 2014. – 208 с.
13. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента: учебное пособие. – М. : КноРус, 2016. – 316 с.

14. Лященко Ю. В. Проектный подход к управлению в инновационной деятельности // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – Т. 2. – С. 432-434.
15. Маликова Д. М. Программно-проектное управление как организационно-экономический базис опытно-серийного производства ОПК // Общество, экономика, управление. – 2018. – Т. 3. – № 2. – С. 58-67.
16. Медоуз Д. Х. Азбука системного мышления. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2010. – 343 с.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
18. Мударисова Г.Р. Проблемы внедрения и реализации проектного управления в организации // // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 3 (20). – С. 809-813.
19. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
20. Попов В. Л. Интеграция стратегического и проектного управления в банковской сфере деятельности // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2015. – Т. 1. – С. 281-286.
21. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 408 с.
22. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Дело, 2010. – 432 с.
23. Смоляков О. А. Роль прогнозных оценок расходов при опытном производстве, применение полученных результатов и их управление в экономической системе предприятий авиадвигателестроения // Вопросы региональной экономики. – 2020. – № 4 (45). – С. 191-198.
24. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.