

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

С.С. МИШЕНИН

*Агропромышленный холдинг
«БЭЗРК-Белгранкорм»*

e-mail: mishenin@bezrk.ru

Рассмотрены проблемы внедрения и эффективного функционирования проектного менеджмента. Выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность внедрения и функционирования системы проектного управления. Предложена методика принятия управленческих решений по реализации проектов в корпоративных образованиях. Показан эффект от функционирования системы проектного управления на развитие холдинга и региона.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, проект, управление проектами, система управления проектами, инновация, инновационный процесс, мониторинг.

В условиях установленных национальных приоритетов динамичного развития промышленного производства и сфер обслуживания в России немаловажным и актуальным вопросом является внедрение и функционирование системы проектного управления, позволяющее организации не только осуществлять оценку и внедрение инноваций, но и как следствие отвечать изменяющимся требованиям рынка, быть конкурентоспособным. Кроме того, Государство, Правительство РФ занимают активную позицию по развитию отрасли сельского хозяйства, что выражается в поддержке на государственном уровне: таможенное регулирование, льготное субсидирование по привлекаемым кредитным ресурсам, льготное налогообложение (НДС, налог на прибыль, налог на имущество), подготовка высококвалифицированных кадров для сельскохозяйственной отрасли, которая претендует быть в Российских условиях хозяйствования бюджетообразующей.

Целью любой динамично развивающейся компании является достижение успеха, то есть переход из нынешнего состояния в некое будущее желаемое состояние. Достижение этого состояния является стратегической целью компании на текущем этапе ее развития. Стратегические цели могут быть весьма дифференцированы и разнообразны. Для достижения стратегических целей компанией используются определенные стратегии развития в рамках выбранной стратегии и предпринимаются те или иные проекты, формируется стратегический план.

В качестве яркого примера успешного развития компании, можно назвать лидера производства сельскохозяйственной продукции Белгородской области, компанию, занимающую третье место во всероссийском рейтинге предприятий АГРО – 300, и первое место среди негосударственных агрохолдингов России – Агропромышленный холдинг «БЭЗРК – Белгранкорм». Стратегия достижения поставленных целей, избранная агрохолдингом – постоянное развитие. Данная стратегия воплощается посредством реализации проектов по следующим приоритетным направлениям: максимизации ориентации на удовлетворение потребностей покупателей, что выражается в сочетании производства высококачественных и по доступным ценам конечным продуктам; интенсификации и диверсификации производства, неотъемлемой частью которого является постоянное инвестирование средств в расширение и совершенствование производственных мощностей, освоение новых сфер бизнеса, совершенствование технологий и качества; генерация, поиск и внедрение инноваций, направленных на усиление конкурентоспособности продукции, использование ресурсосберегающих технологий, охраны окружающей среды, обеспечение экологической безопасности и развития всех процессов жизнедеятельности.

Управление проектами сегодня в мире – один из важнейших инструментов развития в условиях рыночной экономики. Так, по данным Японской ассоциации управления проектами, все инвестиционно – строительные проекты Японии оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами. В России же подобному



подвержено не более 1,1-1,4% от их общего количества. По данным Международной ассоциации Управления проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. У нас, где организационная система и методы управления несколько слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления в компаниях оказывается еще более значительным.¹

В разных компаниях под проектом понимаются разные инновации и инициативы. Одни выделяют в проекты мероприятия, бюджет которых превышает конкретную сумму, другие считают проектом только определенный вид деятельности либо услуги.

Как нам представляется, под проектом необходимо понимать целенаправленную деятельность, ограниченную ресурсами и временем, несущую в себе инновацию. Исходя из нашего определения «проект» в компании не являющийся инновационным представляет текущую деятельность (работу) организации и должен рассматриваться в рамках этой деятельности.

В свою очередь, переходя от понятия проект к управлению проектами нужно отметить, что управление проектами определяется и как методология, которая в зависимости от количества и масштаба реализуемых проектов, позволяет организации не только успешно осуществлять свою деятельность, но и качественно изменять уровни своего развития. В его основе лежит системный подход к проекту как к деятельности, направленной на реализацию специфических целей и решение конкретных задач, результаты которых выражаются в терминах: времени; затрат; производительности (качества результата).²

Использование системы управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, достигать цели проекта в меньшие сроки и самое главное, успешно осуществлять стратегическое управление развитием бизнеса. Здесь можно говорить о понимании бизнеса как совокупности взаимосвязанных проектов и продуктов реализованных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить такую сторону современного бизнеса, в которой основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде. В подобных условиях неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих технологий. Говоря о понимании задачи стратегического управления, можно сказать, что оно устанавливает курс развития всей компании, а управление проектами обеспечивает реализацию стратегий развития.

Показательной является политика проектного менеджмента Агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм», характерными чертами которой является гибкость и продуманность решений, делегирование полномочий и ответственности от высшего звена управления и далее по управленческой цепочке, грамотный и творческий подход к решению задач, приоритет профессионализма, самостоятельности и независимости суждений, уважение человека, личности и ее интересов при реализации проектов.

Из сложившейся практики проектного менеджмента в агропромышленном холдинге, можно сделать вывод, что корпоративное управление, представляемое как набор определенных механизмов воздействия на деятельность органов управления и контроля хозяйственных обществ по разработке, утверждению и реализации управленческих (стратегических) решений, определяющее условия ведения ею предпринимательской деятельности по своей сути очень близко к проектному управлению и даже выступает формальной стороной проектного менеджмента, а стратегическое развитие корпоративных образований происходит преимущественно посредством реализации «программы открытых проектов».

¹ Каплиенко В.В., Рыбак А.И. Проектно-ориентированное управление на предприятии : статьи [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.arsenal-hg.ru/library/215> – Загл. с экрана

² Мазур И.И., В.Д. Шапиро и др. Управление проектами: справочное пособие под редакцией И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. - М.:Высшая школа, 2001.-423с.



Выполняя проекты, компания действует в рамках выбранной стратегии и достигая стратегические цели, то есть развивается. Чем быстрее компания будет выполнять свои проекты, тем быстрее она будет развиваться. Чем меньше будут затраты на выполнение проектов, тем меньше будут затраты компании на развитие. В любой компании, как правило, выполняется множество разнообразных проектов.

Так за последние три года Агропромышленным холдингом реализованы проекты по реструктуризации, реинжинирингу компании и управленческой структуры, проекты по вводу в эксплуатацию трех птицеводческих комплексов по выращиванию бройлеров с единовременной посадкой 2,9 млн. голов птицы, комплекса по получению инкубационного яйца с полным технологическим циклом; инкубатория производительностью 45 млн.шт. яиц в год, комплекса по забою и глубокой переработке птицы производительностью 9 тыс. голов в час, свиноводческого комплекса мощностью 3750 голов и 10 000 тонн реализации свинины в год, станции взятия семени хряков на 100 голов – производителей 350 доз в сутки; разработана система нормирования расходов энергоресурсов; разработана перспективная технология выращивания свиней за 185 дней; расширена сеть торговых домов по России; внедрена система контроля исполнительской дисциплины; осуществлен проект по организации и размещению облигаций, реализованы проекты по работе с привлечением к реализации стратегии развития зарубежных банков и инвестиционных компаний, произведено апробирование ERP-систем (Ахsapта), схем факторингового финансирования, выявления потенциала кластеризации птицеводства. Таким образом, все это позволяет еще более высокими темпами наращивать объемы производства и реализации высококачественной продукции, уменьшать напряженность на рынке труда, снижать уровень безработицы в регионе.

С целью реализации программ обеспечения потребности российского рынка мясом цыплят бройлеров не только в пределах Белгородской области, но и дальше за ее пределами, в 2007 году принято решение о реализации проекта по созданию птицеводческого комплекса с законченным технологическим циклом на территории Новгородской области, при этом решая задачи поставки на рынок качественного продукта мяса птицы по приемлемой цене – за счет снижения издержек, в том числе за счет транспортировки готового продукта до покупателей (в частности рынка Москвы и Московской области). Данный факт можно расценивать как одно из стратегических направлений в решении вопросов минимизации рисков производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Реализация указанных проектов уже позволила увеличить размер выручки и чистой прибыли компании практически в два раза с 3,8 до 7 млрд. рублей в год, увеличить долю денежных средств, вкладываемых холдингом в развитие социальной сферы региона (в 2007 году составили около 100 млн. руб.), дополнительно обеспечить рабочими местами более 1500 человек и оказать существенный вклад в региональное и общероссийское развитие отрасли сельского хозяйства по кластерам птицеводства и свиноводства.

Так за 2007 год произведено мяса птицы на убой 96,7 тыс. тонн, что составило 30% от произведенного объема в Белгородской области и порядка 4% от произведенной в России; произведено 17,3 тыс. тонн свинины в живом весе на убой, что составило 33,4% от объема произведенного в Белгородской области продукции данного вида и около 1% от произведенной в России.

В качестве методологии принятия управленческих решений по реализации проектов в проектном менеджменте Агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» апробирована и эффективно используется система внутреннего и внешнего мониторинга текущей деятельности компании, а также находящихся на стадии рассмотрения и реализуемых проектов. Методы анализа эффективности реализации проектов применяются в зависимости от условий и выявленных основополагающих факторов, оказывающих определяющее влияние на реализацию (эффективность) проекта, при этом конечным результатом выступает стоимостная оценка проекта на каждом этапе его реализации. Фактические стоимостные показатели текущей деятельности компании и каждого реализуемого проекта консолидируются, тем самым, позволяя контролировать происходящие процессы в компании и в случае необходимости детализировать доходные и затратные участки, корректировать и прогнозировать направление деятельности компании и стратегию развития.



Для определения направления стратегического развития в компании автором разработана и используется в холдинге методика диагностики критических состояний организации с учетом его фазового развития. В данной методике в качестве критических состояний рассматриваются точки перехода из одной стадии развития жизненного цикла организации в другую – бифуркационные точки, а система сбалансированных показателей на практике оказалась весьма эффективна в качестве фундамента при формировании признакового пространства процесса диагностики кризисных состояний организации и формирования портфеля проектов.

В крупных холдинговых компаниях при общераспространенной дивизиональной системе управления, в каждом дивизионе или самостоятельной бизнес-единице действует внутренняя "микроструктура управления". Из опыта развития агропромышленного холдинга видно, что целесообразно внедрение и функционирование проектной системы управления как блока, отвечающего за внедрение и апробирование инноваций, которые представляют собой реализацию нового или значительно усовершенствованного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового метода организации бизнеса. В данных условиях компетенция по координации проектных работ компании может быть сосредоточена в отдельном корпоративном блоке (проектном офисе или группе), включающего ряд ключевых специалистов компании. При этом необходимо уделять внимание организации не только бухгалтерского учета расходов, связанных в целом с работой по внедрению и функционированию системы проектного управления, но и в большей степени управленческому (стратегическому) учету, который должен учитывать только те затраты (в их денежном и физическом выражении) которые являются в той или иной степени критическими на данном этапе развития бизнеса. После внедрения системы проектного управления в вертикально интегрированной компании, структура управления приобретает "оттенки" матричной системы управления, но в случае жесткой вертикальной интеграции приоритетной остается ориентация на дивизиональную структуру.

Так же, не следует разделять производственные единицы на проектные структуры, к примеру, исходя из видов продукции или оказываемых услуг. Такое разделение может произойти в рамках реализации проекта, но не в виде организации системы проектного управления. В случае, если такое произойдет, система проектного управления может оказаться воспринята как санкция, направленная против конкретных лиц, отвечающих за организацию работы структурных подразделений (бизнес единиц) и слабоэффективной из-за закрытых коммуникаций.

Выделение областей бизнеса, управление которыми целесообразно организовать по проектному принципу, должно осуществляться как в горизонтальной, так и в вертикальной проекции.

"По горизонтали" на любом участке можно выделить основные бизнес-процессы и те, которые ориентированы на решение задач развития компании.

Исключение здесь могут составить только те участки работ, в которых основной бизнес также строится по проектному принципу: это, например, консалтинг, инвестиционно – строительная деятельность, проектные институты и др.

"По вертикали" в бизнесе можно выделить следующие уровни управления: бизнес-единицей, отраслевым холдингом, корпоративным центром.

В то же время, как справедливо отмечают специалисты, отраслевой холдинг – это один из проектов корпоративного центра многопрофильной группы компаний. И чем выше уровень управления, тем более актуальным становится применение проектного менеджмента и функционирование системы проектного управления.³

Здесь хотелось немного вернуться и сказать, что исходя из опыта, оказывается целесообразным использование организационной структуры бизнес единиц (подразделений), сосредоточенных на реализации стадии жизни продукта проекта (текущей деятельности) – линейной, функциональной или дивизиональной, единицам осуществляющим управление проектами – матричного типа.

³ Овчаренко Константин ИБС : статьи Журнал "Управление компанией" Издательский Дом "РЦБ" [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.zhuk.net/archive/printyk.asp?aid=7002> – Загл. с экрана



При внедрении проектного управления, проектная система обеспечивает выполнение функций, связанных с нестандартными инновационными процессами, апробируемыми и в случае успеха внедряемыми как на определенных участках, так и в рамках компании. А само существование компании можно представить как слагаемые множества, включающего сроки жизни проектов и сроки жизни продуктов проекта.

Многие руководители при выборе проектов для инвестирования часто полагаются на интуицию. В некоторых ситуациях этот подход может являться оптимальным, например, в малом бизнесе и в вопросах не имеющих регионального значения. Однако в большинстве случаев интуитивный отбор проектов для выполнения приводит к проблемам.

Интуиция основывается на особом видении рынка, и это видение может не совпадать у нескольких людей. Поэтому, если выбором проектов занимаются партнеры, или несколько инвесторов, то интуитивный подход существенно усложняет их работу. Часто некоторые проекты отбираются топ-менеджерами, а некоторые – на уровне начальников подразделений, и в таком случае, если проекты отбираются интуитивно, то на разных уровнях управления могут инициироваться проекты, не дополняющие друг друга, а даже мешающие выполнению других проектов.

Риски формирования неоптимального портфеля проектов, возникающие на уровне функционирования компании в основном связаны с возможностью неправильного (неоптимального) выбора проектов для инвестирования (риск неоптимального формирования портфеля), а также с возможностью недостижения ожидаемой доходности портфеля в целом (риск несоответствия отдачи на инвестиции участников, формирующих фонд, их ожиданиям). Оптимальным портфелем можно считать тот, который в данных условиях позволяет максимизировать ожидаемую доходность и минимизировать риск.

При формировании портфеля проектов, как показала практика реализации проектов в Агропромышленном холдинге, важной составляющей проектного управления является проведение детального мониторинга проектов путем анализа доходными и затратными методами каждого реализуемого проекта и интеграции результатов, ожидаемых прогнозов. Для разных типов проектов различными должны быть уровень детализации проектных мероприятий, глубина и периодичность оценки рисков. В качестве контрольных точек эффективным оказалась ориентация на сроки, установленные налоговыми органами для предоставления бухгалтерской отчетности, а именно месяц, квартал, полугодие и год, что в определенной степени упрощает проведение оценки эффективности деятельности компании в целом и в разрезе каждого проекта.

Говоря о конечном, эффективном результате функционирования системы проектного управления, а именно об успешной реализации проекта и самом продукте проекта, необходимо учитывать принцип самокупаемости, при этом сам принцип должен применяться к каждому проекту. В целом структура управления проектами по своему смыслу, исходя из выполняемых задач, является самокупаемой при условии эффективного функционирования и эффективной стратегии развития бизнеса. Ведь выбор и реализация даже одного успешного проекта, продукт которого позволяет обеспечить результативное функционирование компании на период его жизни, можно рассматривать как эффект и результат работы системы проектного управления.

Специалисты, отвечающие за внедрение инноваций, сопровождение проектных управленческих решений и участвующие в решении стратегических задач развития бизнеса, также не всегда обладают достаточными знаниями и необходимым пониманием происходящих процессов для организации эффективного внедрения и функционирования системы проектного управления. В связи с чем для крупных интегрированных бизнес структур – холдингов особо остро стоит проблема привлечения и удержания специалистов, сосредотачивающих, контролирующих и формирующих ключевые компетенции функционирования системы проектного управления и работе с инновациями по всем направлениям.

Учитывая кадровый аспект проблемы, представляется необходимым также проведение оценки как в разрезе реализуемых проектов, так и эффективности сформированного портфеля проектов с учетом влияния на результаты деятельности компании инвестиций в поддержание и развитие человеческого капитала в течении всего перио-



да реализации намеченной стратегии и в целом существования компании. В качестве рисков в данном случае необходимо рассматривают вероятность возникновения несоответствия формируемых компетенций сотрудников стратегии компании в процессе ее реализации включая ситуации, связанные с необходимостью изменения деловых и функциональных стратегий.

Рассматривая на примере, можно сказать что, существенные результаты в проектном менеджменте Агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» были отчасти достигнуты в связи с тем, что основная сформированная команда топ-менеджеров, высшего и среднего звена работает на протяжении существования компании, сохраняя преемственность, активно используя передовой опыт, технологии и консалтинг.

Резюмируя вышесказанное, выделим основные факторы, на которые в обязательном порядке необходимо обратить внимание, на пути внедрения и организации эффективного функционирования системы проектного управления в холдинговых структурах и корпоративных образованиях регионального и общероссийского масштаба это: организация в системе проектного управления управленческого (стратегического) учета; обеспечение свободной вертикальной и горизонтальной функциональности деятельности проектной структуры в рамках всей компании; необходимость учитывать принцип самокупаемости, при этом сам принцип должен применяться к каждому проекту; проведение мониторинга проектов в т.ч. оценки в целом эффективности деятельности компании (продуктов успешно реализованных проектов) и на ее основе проведение корректировки реализуемой стратегии развития, в том числе стратегического плана; формировании и удержании специалистов, сосредотачивающих, контролирующих и удерживающих ключевые компетенции по функционированию системы проектного управления и работе с инновациями по всем направлениям, с учетом влияния на результаты деятельности компании инвестиций в поддержание и развитие человеческого капитала в течение всего периода реализации намеченной стратегии.

Внедрение проектного менеджмента и разработанная технология его эффективного применения, включающая систему «внутреннего и внешнего мониторинга текущей деятельности компании, находящихся на стадии рассмотрения и реализации проектов» в Агропромышленном холдинге «БЭЗРК – Белгранкорм» позволила внести достойный вклад в обеспечение продовольственной безопасности не только Белгородской области, но и государства, активно участвовать компании в реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК».

PROJECT MANAGEMENT AS THE TOOL REALIZATION DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPANY

S.S. MISHENIN

*Agricultural holding (company)
«BEZRK-Belgorod pelleted feeds»
Ltd «Belgrankorm»*

e-mail: mishenin@bezrk.ru

We consider the problem of implementation and effective operation of project management. We identified the key factors affecting the efficiency of implementation and operation system of project management. The method of management decisions on projects in corporate entities was applied. The effect of the functioning of the system of the project management to development holding company and the region was showed.

Key words: strategy, strategy of development, project, management of the projects, control system of the projects, innovation, innovation process, monitoring.