

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ РЕСУРС В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Чех Е.В., Федосюк Н.А., Тимошук Н.А.

Введение. В современных условиях успешное развитие организаций и предприятий возможно без корпоративной системы управления проектами. Проектный менеджмент позволяет определить главные цели и задачи совершенствования, сформировать для их достижения необходимые планы, выдерживать точные сроки их выполнения, подбирать команду исполнителей, пользоваться едиными стандартами и шаблонами.

В условиях значительно возросшего в Республике Беларусь разнообразия организационно-правовых форм предприятий инвестиционно-строительной сферы возникает проблема разработки инновационных методов управления, увязывающих экономические интересы всех участников инвестиционного проекта и легко привязывающихся к специфике деятельности конкретной организации. Инновации в некоторых элементах механизма управления заключаются в принципах управления, методах и способах управления, функциях управления, а также аппарате управления.

Основная часть. Как показывает мировой опыт, наиболее эффективной инновацией при реализации инвестиционных решений является технология управления проектами (ProjectManagement).

В последние десятилетия актуальность проектного менеджмента, который, по сути, выступает важнейшей частью всей системы управления организацией (предприятием), существенно возросла, и в настоящее время его внедрение в деятельность компаний, прежде всего зарубежных, происходит с высокой степенью интенсивности.

В зарубежной практике различные сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с избранной ими базовой концептуальной моделью проектного подхода. Важной особенностью международной практики управления проектами является существование достаточного представительного перечня нормативных документов и систем сертификации специалистов по управлению проектами. Эти системы имеют как международный, так и национальный статус. Главная их цель – формирование сообщества профессионалов, имеющих общую управленческую культуру, которая позволяет учитывать на практике социально-экономическое состояние, традиции, особенности религий и образа жизни, ментальность и другие особенности определенной страны.

Развитие управления проектами в РБ стремится идти в русле мирового развития его методов, нацелено на создание национальной системы стандартизации и сертификации по управлению проектами. Но по сравнению с зарубежным инструментарием имеет место некоторое запаздывание, определяемое, главным образом, отставанием в развитии информационных технологий.

До настоящего времени в нашей стране, к сожалению, не сформированы профессиональные сообщества (ассоциации, союзы) в сфере управления проектами, не приняты соответствующие национальные стандарты. Опыт непосредственной организации проектного управления с использованием международных методик в органах исполнительной власти отсутствует. Необходимого диалога с международными профессиональными сообществами, а также зарубежными национальными ассоциациями по управлению проектами не сложилось. Наблюдается только частичное распространение мирового опыта, а также разовые контакты белорусских специалистов с зарубежными коллегами[1].

В настоящее время управление проектом сформировалось как сфера профессиональной деятельности. В международной практике проектный менеджмент – это одна из наиболее молодых технологий и специальностей. Важнейшие процессы в управлении проектом – это планирование, организация, координация, активизация и мониторинг состояния проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Ранее планированию и контролю подлежали преимущественно показатели деятельности организации с более узким спектром параметров.

Объектом проектного управления является проект, понятие которого трактуется по-разному. Среди ряда различных формулировок проекта остановимся на следующей: DIN 69901, Германия: «Проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание; цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намере-

ний; специфическая для проекта организация по его осуществлению» [2]. Отличие проекта от производственной деятельности заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами, однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. В этом случае признается, что проект – целенаправленное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению [3]. Такой подход к проектному управлению может быть использован при формировании структур управления для ряда направлений строительной деятельности. Вместе с тем теория и методология Project Management, разработанная зарубежными компаниями, требует существенной доработки и адаптации к конкретным условиям, к состоянию и тенденциям развития инвестиционно-строительной деятельности в Республике Беларусь и сельскохозяйственном строительстве, в частности.

Применение зарубежных технологий управления проектами не дает значительного результата в белорусской практике предпроектных работ, проектировании и строительстве объектов. Большинство зарубежных технологий не охватывает в комплексе весь жизненный цикл проекта от предпроектных разработок до его завершения, а также условия интеграции с участниками, реализующими общую программу или связанных общей целью функционирования. Необходимые направления деятельности его участников, в частности, по подготовке инвестирования и строительства объектов, организации и проведению конкурсов-торгов, проектированию и строительству объектов, планированию работ и ресурсов, взаиморасчетам за выполненные работы, экономическому и финансовому анализу реализации инвестиционного проекта, расчету потребности и обеспечению ресурсами увязываются не в полной мере.

Сейчас невозможно быть подрядчиком и справляться со всеми тонкостями и нюансами профессии без использования программ для управления проектами в строительстве. Такие программы предлагают огромное разнообразие функциональных особенностей, которые существенно упрощают процесс управления: все от бухгалтерии до составления графиков работы умения создавать наглядные диаграммы онлайн.

Для улучшения управления проектами данные программы должны выполнять следующие функции:

1) Управление взаимоотношениями с клиентами – позволяют подрядчикам хранить контактные детали своих клиентов или импортировать их из других источников и прикреплять важную документацию по каждому клиенту. Некоторые программные решения также дают возможность автоматизировать планирование и высылать напоминания клиентам.

2) Управление бухгалтерией и финансами – это то, без чего невозможно обойтись, особенно если вы производите все расчеты самостоятельно. Обычно они включают в себя формирование бюджета, составление платежных ведомостей, выставление счет-фактур, предъявление счетов, кругооборот наличных средств и т.д. Они помогают подрядчикам принимать взвешенные, обоснованные решения, иногда непосредственно на месте строительства объекта, когда необходимо оперативно спланировать расходы и сделать финансовый прогноз здесь и сейчас.

3) Управление временем проекта и командой – возможности управления командой переплетаются с планированием. Лучшие из приложений для управления командой фокусируются на командном прогрессе, статусе выполнения задач и управлении временем проекта, необходимого на выполнение задач. Они также создают возможности для координированной работы команды, чтобы каждый работник знал обо всех изменениях в ходе проекта.

4) Управление изменениями в проекте и документацией – некоторые подрядчики предпочитают пользоваться отдельным приложением для управления проектами, которое позволяет им видеть все их проекты с высоты птичьего полета, но в то же самое время иметь возможность отслеживать все мельчайшие детали проектов. Подобные возможности могут включать запросы информации, договоры поставок, отслеживание стадий, на которых находится проект, разрешительные документы, деловые предложения и управление всей документацией, касающейся проекта.

5) Управление материально-техническим обеспечением и ресурсами – возможности отслеживания ресурсов очень часто тесно взаимосвязаны с отслеживанием необходимых инструментов и оборудования. Они дают возможность мониторить и контролировать все процессы, связанные с материалами от ваших поставщиков, их расценками и оплатой. А благодаря возможности отслеживания ресурсов вы можете в любой момент времени знать, где, как и кем они применяются, и располагать всей необходимой информацией о сроках гарантийного обслуживания или необходимости в ремонте.

б) Поручительское гарантирование – ни один подрядчик не может выполнять работу на законных основаниях без лицензии и поручительских гарантий. К сожалению, их получение иногда может быть довольно долгим процессом, где сбор всех необходимых подтверждений на бумаге занимает целую вечность. На данный момент запросы на продление поручительских гарантий еще не были интегрированы в программные решения для подрядчиков. Но некоторые из компаний, оказывающие содействие в их получении, уже сделали первый шаг для подачи заявок на поручительские гарантии и их продления онлайн, через свои собственные программные решения. А кое-какие из этих компаний уже даже предлагают получить доступ к гарантии и возможности вывода ее на печать всего после 30 минут подачи заявки. Это огромное облегчение для тех подрядчиков, которые связаны тесными временными рамками или откладывали продление гарантий до последнего момента. Подобные программные решения также заранее высылают напоминания о необходимости продления поручительских гарантий [3].

Анализ направлений деятельности предприятий сельскохозяйственного строительства показывает, что методология управления проектами сегодня не находится в их поле зрения. Она могла бы способствовать успешному отбору, планированию и исполнению инвестиционных и инновационных проектов в аграрном секторе в целом и в сельскохозяйственном строительстве в частности.

Существует мнение, что применение методов управления проектами в организациях с устоявшимся бизнесом не несет ожидаемых выгод, а только усложняет управление. Это может быть верно только на ограниченный период экстенсивного развития. Но рыночные факторы всегда будут подталкивать к инновациям и обновлениям. И каждый хозяйствующий субъект принимает решение о применении проектных методов управления, руководствуясь соображениями экономической выгоды и стратегическими целями.

У аграрного сектора существует ряд специфических особенностей:

1) существующая ведомственная разобщенность субъектов интеграции в единой технологической цепи: «строительство сельскохозяйственного предприятия – производство сельскохозяйственной продукции – переработка – сбыт»;

2) высокая степень влияния государства по управлению агропромышленным комплексом;

3) наличие значительных долговых обязательств, низкая платежная дисциплина заказчиков, невыполнение договорных обязательств, рост просроченной дебиторской задолженности заказчиков за выполненные строительно-монтажные работы и, как следствие, недостаток оборотных средств строительных организаций;

4) слабая подготовка руководителей по управлению хозяйством (основная масса руководителей технологи, а не экономисты или менеджеры);

5) наличие проблем налогообложения и консолидированного учета в кооперативно-интеграционных формированиях, что снижает эффективность управления;

6) правовые ограничения по участию банков и государственных предприятий в деятельности хозяйственных обществ и холдингов и невозможностью инвестирования ими собственных средств в окупаемые проекты [4];

7) низкая обеспеченность компьютерной техникой и практически отсутствием доступа к информационным ресурсам, в том числе к Интернету сельских территорий;

8) отток квалифицированных кадров из села.

Не лучшим образом на эффективность управления отраслью сказывается кадровая политика, проводимая в АПК. Сегодня сформировалась нездоровая практика подбора и расстановки кадров на местах (прежде всего руководителей сельхозорганизаций), целью которой является получение сиюминутной отдачи в хозяйственной деятельности от того или иного

управленца. Но получить в сельском хозяйстве быструю отдачу невозможно, так как в этой сфере ожидаемая отдача достигается при системной, повседневной, многолетней работе каждого специалиста во главе с руководителем [4].

Выводы. В настоящее время необходимо говорить о принятии на вооружение современных методов управления проектами, с целью их адаптации к условиям строительных организаций в сельской местности, поиска приемлемых способов освоения проектных практик, масштабной их пропаганде и внедрении в регионы.

К внедрению системы управления проектами следует подходить как к отдельному проекту, то есть необходимо четко сформулировать его цель и содержание, разработать и утвердить план внедрения и издать соответствующий приказ. Важным и очень сложным этапом является создание определенного стандарта проектного управления в конкретной организации. Это значит, что должна быть разработана и внедрена единая методология управления проектами на этом предприятии, т.е. каждый проект должен проходить одинаковые стадии; должны выпускаться одинаковые документы, которые, в свою очередь, должны базироваться на единой нормативно-справочной информации предприятия и иметь единую систему кодирования данных. Для реализации целей внедрения системы управления проектами на предприятии должно быть создано подразделение, которое будет разрабатывать методологию и соответствующий стандарт, контролировать их применение, обучать других специалистов предприятия.

Сельхозпредприятия, как заказчиков проектов строительства, необходимо вооружить нормативной документацией по отбору, планированию и прохождению проектов, шаблонами и образцами проектных документов, методиками изменения организационной структуры, изменений в учете, управлении финансами и ресурсами, схемах оплаты труда, системами автоматизации проектной деятельности, обучить технологическим знаниям и навыкам управления проектами.

И тогда подготовленный сельскохозяйственный товаропроизводитель, руководствуясь ответственностью за свой бизнес и своими стратегическими целями, может принять решение о применении предлагаемых методов управления проектами. Выгоды, получаемые от распространения методов управления проектами, безусловно, покроют расходы и выльются в будущее успешное исполнение проектов всех уровней на местах – по срокам, без превышения бюджета, по объему и качеству результатов.

Список источников

1. Петрушкин, В.М., Шанюкевич В.А., Шанюкевич И.В. Формирование системы управления проектами в Республике Беларусь на современном этапе // Проблемы управления. Научно-практический журнал. – 2018. – №2(68). – С. 65–73
2. Ивасенко, А.Г. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 330 с.
3. Мазур, И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами : международный подход. Руководство / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; под ред. И. И. Мазура. – М.: Авваллон, 2004. – 589 с.
4. Запольский, М.И. Оценка сформировавшейся практики управления в сфере агропромышленного производства и пути повышения его эффективности // Проблемы управления. Научно-практический журнал. – 2017. – №4(66). – С. 57–61.