УДК 006.015.5

# ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И РЕИНЖИНИРИНГ

**Строилова Э.В.**

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», Тамбов, e-mail: econa@admin.tstu.ru*

Выделены преимущества использования проектного менеджмента в процессе функционирования организации. Рассмотрена суть проектного подхода как одного из инструментов эффективного и результативного внедрения системы менеджмента качества в деятельности организации. Систематизированы и подробно проанализированы используемые в настоящее время в деятельности организации стандарты на проектирование. Большое внимание уделено причинам низкой эффективности различных проектов. Рассмотрен процесс эволюции содержания проектной деятельности и определена ее будущая перспектива. Проводится сравнительный анализ процессного и системного подходов. Определены основные причины, сдерживающие развитие систем менеджмента качества и снижающие эффективность от их применения. Определен перечень задач, необходимых для разработки теоретических и научно-методических основ, а также практической методики адаптации и совершенствования проектного подхода при разработке и внедрении результативных и эффективных систем менеджмента качества предприятий. Параллельно обоснована необходимость применения процесса реинжиниринга, рассмотрены его виды.

**Ключевые слова: проектное управление, социотехническая технология, процессный подход, реинжиниринг**

# PROJECT MANAGEMENT AND REENGINEERING

**Stroilova E.V.**

*Tambov State Technical University, Tambov, e-mail: econa@admin.tstu.ru*

Advantages of use of design management in the course of organization functioning are marked out. The essence of design approach, as one of instruments of effective and productive introduction of quality management system in organization activity is considered. Are systematized and in detail analysed, the organizations now in use in activity, standards on design. Much attention is paid to the reasons of low efficiency of various projects. Process of evolution of the content of design activity is considered and its future prospect is defined. The comparative analysis of process and system approaches is carried out. The main reasons constraining development of systems of quality management and reducing efficiency from their application are defined. The list of the tasks necessary for development of theoretical and scientific and methodical bases, and also practical technique of adaptation and improvement of design approach at development and deployment of productive and effective systems of quality management of the enterprises is defined. Need of application of process of reengineering is in parallel proved, its types are considered.

**Keywords: project management, sociotechnical technology, process approach, reengineering**

Впервые проектное управление как социотехническая технология было применено во второй половине 50-х годов XX в. военно-морскими силами США при разработке ракетной системы «Поларис». Использование проектного управления оказалось настолько удачным, что методика стала использоваться для планирования проектов во всех вооруженных силах США, а позже нашла широкое применение и в других областях деятельности.

Управление проектами, или проектный менеджмент (Project Management), в настоящее время заслужил признание как самостоятельная дисциплина управления, применение которой повышает надежность достижения поставленных целей в запланированные сроки с требуемым качеством и в рамках выделенного бюджета. Разработка и реализация проектов – неотъемлемая составляющая бизнеса любой успешной компании. Проекты могут различаться по типам, масштабу и сложности. По нашим оценкам, участие в проектах менеджеров среднего и высшего звена может занимать до 70% рабочего времени в зависимости от должности и вида бизнеса. Во всех отраслях эффективная реализация проектов развития становится ключевым фактором успеха бизнеса.

Повсеместное применение методов проектирования привело к возникновению большого количества исследований теории и практики управления проектами. Лучший мировой опыт управления проектами нашел отражение в стандартах управления проектами, которые в настоящее время имеют распространение как на национальных, так и на международном уровнях. Приведем список известных и достаточно распространенных в настоящее время стандартов на проектирование.

1. ANSI/PMI 99-001-2008, PMBOK Guide.
2. ISO 10006:2003 (Guidelines for Quality Management in Projects).
3. BS 6079 (British Standards Board, 1996).
4. DIN 69 900 series x-50-100 series (German standards DIN 69 900 to 69 903 and 69 905).
5. APM BOK (версия. 3.0) (APM Association for Project Managers, High Wycombe, 1996).
6. ICB IPMA Competence Baseline (IPMA, 1999).

7. Australian National Competency Standards for Project Management (AIPM Sponsor, 1996).
8. Prince 2 (PRojects IN Controlled Environments).
9. ANSI/EIA-748-98 Earned Value Management Systems (EVMS, 1998).
10. DSDM (Dynamic Systems Development Method).

Особое внимание в данной работе будет уделено первым двум стандартам: американского института проектного менеджмента и международной организации по стандартизации ISO. Данный выбор определяется доступностью содержания этих документов, их полнотой описания методологии менеджмента проектов и широтой распространения на предприятиях РФ.

Говоря об использовании проектного подхода при разработке СМК, также необходимо знать основные положения теории реинжиниринга организации. Реинжиниринг организации – специальный вид менеджмента, используемый для повышения адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды [3]. Различают следующие виды реинжиниринга: обратный реинжиниринг, прямой реинжиниринг, технологический реинжиниринг, инновационный реинжиниринг, организационное проектирование, социальный реинжиниринг. Как видно из названий и количества видов реинжиниринга, этот вид менеджмента можно использовать не только при антикризисном управлении, но и при решении менее глобальных проблем, возникающих в повседневной работе.

Что для нас важно, так это то, что зачастую в общем виде реинжиниринг представляется неким проектом, который приводит к появлению постоянного бизнес-процесса [6]. Принципиальных противоречий между реинжинирингом организации и менеджментом качества нет. Теория реинжиниринга организаций основана на трех «К»: клиент, конкуренция, кардинальные изменения, что говорит о более сильном акценте реинжиниринга на внешние условия. Но вместе с тем реинжиниринг происходит большей частью внутри организации, поэтому в качестве первого шага адаптации к внешней среде с точки зрения менеджмента качества является разработка и реализация проекта установления системы менеджмента качества организации.

Вместе с тем один из крупных специалистов в менеджменте качества и проектном менеджменте Дж. Харрингтон отмечает, что, несмотря на то что управление проектами очень популярно и используется во многих областях деятельности, зачастую проекты оказываются неэффективными или прекращаются до завершения [9]. Причины, по которым это происходит, следующие [8]:

а) сложности с соблюдением графика;

б) ненадлежащее использование ресурсов;

в) неправильное управление портфелем проектов;

г) утрата интеллектуального капитала и знаний;

д) отсутствие надлежащей подготовки людей.

Если говорить об опыте сотрудников ИКЖ УГЛТУ по разработке и управлению проектами, то последняя причина (отсутствие надлежащей подготовки людей) является наиболее болезненной. Управление проектами, программами и портфелями проектов имеет свою специфику и требует наличия у менеджеров и участников проектных команд специальных навыков и знаний. Для корректной постановки задачи проектирования рекомендуется всегда использовать требования п. 7.2 стандартов ISO 9001 и ISO 9004 по идентификации и ревю требований заинтересованных сторон.

В стандартах ISO серии 9000 провозглашены как базовые принципы менеджмента качества системный и процессный подходы. В данной же работе речь идет прежде всего о проектном подходе, поэтому для внесения ясности в существо вопроса следует провести краткий анализ и взаимосвязь этих подходов в управлении и развитии организации.

Процессный подход используется в повседневной деятельности организаций для постоянного улучшения бизнеса организации, когда мы любую деятельность стремимся превратить в процессы для повышения ее управляемости. Процессный подход является в определенной мере развитием функционального стиля организации работ. Основная особенность процессного подхода заключается в том, что он ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом. При этом система менеджмента качества предприятия предназначена для постоянного улучшения технологии выполнения бизнес-процессов и достигаемых результатов. Процессный подход по своей сути является преддверием к переходу на современные методики совершенствования организации: бережливое

производство, шесть сигм и другие модели совершенствования менеджмента и достижения необходимой эффективности организаций. В частности, известно, что дополнение процессным подходом концепции системы сбалансированных показателей приводит к ощутимым эффектам [5].

Еще одним «стандартным» способом решения задачи повышения эффективности при разработке и внедрении СМК признается неформальная реализация принципов лидерства и вовлечения персонала [2], в частности, за счет постановки и решения квалификационных и психологических задач кадровых служб в системе менеджмента [1]. Теоретически, если персонал организации принимает участие в принятии управленческих решений и обладает при этом требуемой компетентностью, то, вероятно, можно ожидать череды успехов на пути развития компании. Предполагается, что компетентный персонал должен самостоятельно освоить все необходимые принципы и методики и заняться совершенствованием и изменениями в компании. К сожалению, такое случается крайне редко в силу преемственности культуры управления организацией и стиля обучения персонала в условиях госзаказа. Акцент тогда ставился отнюдь не на формирование компетенций саморазвития и социального взаимодействия, необходимых для выполнения требований стандарта ISO 9001, а преимущественно на оттачивание и развитие навыков конкретно выполняемого производственного задания, получаемого от вышестоящего руководителя. К сожалению, до сих пор службы управления персоналом если и занимаются планированием обучения и обучением персонала, то используют традиционные методики, ориентированные на приобретение новых знаний в традиционном лекционном и семинарском формате. Здесь проявляется противоречие между требованием стандарта ISO 9001 к компетентности и существующей компетентностью персонала, причина которого – в неактуальности образовательных программ и методик обучения или в некомпетентности представителей служб управления персоналом. Лишь очень немногие компании, принадлежащие известным брендам, решаются пригласить команду бизнес-тренеров, владеющих современными методиками повышения компетентности персонала. В связи с этим «правильно связать между собой все входы, выходы и обратные связи каждого процесса» (Турко) получается только теоретически, поскольку на практике персонал не способен к самостоятельному выстраиванию горизонтальных производственных связей, обеспечивающих бесперебойное функционирование взаимосвязанных бизнес-процессов. Внедренные же формально принципы и требования стандарта ISO 9001 как нормы и правила поведения персонала оборачиваются отсутствием ожидаемых эффектов. Таким образом, стремление организаций перейти от менеджмента по инструкциям (management by instructions) сразу к менеджменту по ценностям (management by values), минуя стадию менеджмента по целям (management by objectives), обречено на провал.

В связи с этими соображениями обучение персонала организации (включая высшее руководство) на стадии внедрения требований стандарта ISO 9001 необходимо дополнить обучением управлению по целям. В свою очередь, обучение персонала работе по целям базируется на важнейшей методологии – так называемом «проектном подходе». Именно проектный подход позволяет решать множество задач, связанных с совершенствованием бизнеса, за счет повышения компетентности персонала в области целеполагания, командообразования и самоорганизации при разработке и внедрении СМК.

Очевидно, что процессы и проекты являются тесно связанными между собой понятиями. Именно стандарт ISO 9000:2005 определяет проект как уникальный процесс, имеющий свою четко поставленную цель с ограничением на сроки и ресурсы, используемые в этом процессе.

Проектность или проектный подход – определяющая стилевая черта современного мышления, один из важнейших типологических признаков современной культуры едва ли не во всех основных ее аспектах, связанных с творческой деятельностью человека. Проектностью к преобразованию действительности пронизаны наука, искусство, психология человека: в его отношении к миру, к социальной и предметной среде, в формах потребления и творчества присутствует проектное переживание мира.

В современной России самый известный проект – это телевизионный проект «Дом 2», который по своему распространению и, возможно, влиянию на людей затмевает национальные проекты типа «Доступное жилье», «Качественное образование» и другие.

В общем и целом к настоящему времени разработаны и теория, и практика управления проектами в достаточной степени, чтобы их использование воспринималось не как нечто очень инновационное, а как стандартные подходы к преобразованию окружающего мира. Тем не менее в каждой

более-менее серьезной задаче мы сталкиваемся со спецификой объектов и предметов исследования. В результате чего возникают новые задачи, предназначенные для научного исследования, анализа и синтеза. Именно такого характера особенности возникают у специалистов, сталкивающихся с разработкой и внедрением систем менеджмента качества, когда требуется структурная, эволюционная, перестройка организации, затрагивающая процессы принятия решений на всех ее уровнях.

В дальнейшем под проектным подходом будет пониматься методология деятельности, в основе которого лежит создание или преобразование объекта, обладающего новыми, уникальными свойствами. Основным принципом применения проектного подхода является концепция не функций или процессов, а проекта – создание нового, как правило, единичного не повторяющегося продукта, например, разработка нового изделия, создание и внедрение новой технологии, строительство объекта, разработка и внедрение СМК и т.д.

Деятельность предприятия в этом случае рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, производственные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая исполнителей проектов, переходят в новый проект или в другие вилы деятельности.

При разработке и внедрении СМК проектный подход существенно расширяет возможности планирования и оценки желаемых результатов преобразований. Дополняя процессный, он становится основным инструментом превращения концептуальных решений по созданию/усовершенствованию бизнеса или продукции как целостного объекта, обладающего определенными характеристиками, в план конкретных мероприятий.

Сравнивая проектный подход с системным [4], можно говорить о системном подходе как о некотором способе организации наших действий, таком, который охватывает любой род деятельности, выявляя закономерности и взаимосвязи с целью их более эффективного использования. При этом системный подход является не столько методом решения задач, сколько методом постановки задач. Как говорится: «Правильно заданный вопрос – половина ответа». Проектный же подход как раз в большей степени является методом решения задач.

Процессный подход аналогично проектному тоже отвечает на вопрос «Как делать?», но в отличие от проектного он имеет постоянный характер. Зачастую выполненный проект переходит в процесс. Проектный подход базируется на процессном и системном подходах и в определенной степени является их развитием для создания новых уникальных объектов.

На основе анализа литературных источников, проведенных выше по теме исследования, определены основные причины, сдерживающие развитие систем менеджмента качества и снижающие эффективность от их применения.

Отмечено, что практика разработки и внедрения СМК организаций за последнее десятилетие показала положительные тенденции в этом направлении: по оценкам экспертов произошло увеличение числа организаций РФ (в том числе в газовой отрасли) успешно внедривших системы менеджмента качества, с 20 % предприятий до 40–50 %. Это означает, что существует немалое число организаций, которые в результате разработки, внедрения и сертификации СМК получили те или иные положительные эффекты [9].

Наибольшее внимание авторов различных публикаций привлекают системный и процессный подходы как базовые инструменты повышения эффективности СМК. Однако на этапе разработки и внедрения систем менеджмента качества необходимо изучить, проанализировать, адаптировать и усовершенствовать проектный подход, который следует использовать с целью повышения эффективности производимых действий.

На основании сделанных выводов была поставлена следующая цель работы – разработка теоретических и научно-методических основ, а также практической методики адаптации и совершенствования проектного подхода при разработке и внедрении результативных и эффективных систем менеджмента качества предприятий газовой отрасли.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести изучение и анализ причин низкой эффективности СМК организаций РФ, в том числе в газовой отрасли.

2. Провести анализ литературных источников по проектному подходу и возможности его применения к разработке и внедрению систем менеджмента качества; сделать обзор актуального состояния предмета исследования.

3. Сформировать понятийную базу исследования и разработать основополагающие правила результативного и эффективного установления СМК организаций посредством проектного подхода.

4. Разработать методику проектирования разработки и внедрения СМК как инструмента достижения целей организаций.

5. Разработать систему мониторинга проекта разработки и внедрения СМК как средства обеспечения результативности и эффективности проекта.

6. Структурировать элементы СМК в рамках проектного подхода.

7. Применить разработанные методики в организациях и доказать результативность и достоверность произведенной адаптации и усовершенствования проектного подхода посредством оценки деятельности организации в ходе разработки и внедрения систем менеджмента качества.

### Список литературы

1. Волкова М.Е., Змиевский В.И. Ответственность экспертов за результаты своей деятельности // Методы оценки соответствия. – 2007. – № 7. – С. 25–28.

2. Гнатенко П.А., Дремина М.А. Построение системы менеджмента качества как процесс повышения компетентности персонала организации // Технологии качества жизни. – 2005. – № 1. – С. 19–31.

3. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства : учебное пособие / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Оголевой. – М. : КНОРУС, 2005. – 304 с.

4. Конти Т., Кондо Е., Грегари В. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 280 с.

5. Копнов В.А. Стратегический менеджмент качества. Методические указания по эффективному построению систем менеджмента качества // Технологии качества жизни. – 2003. – № 3–4. – С. 69–89

6. Кутелеев П.В., Мишурова И.В. Технология реинжиниринга бизнеса. – М.: ИЦК «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2003. – 186 с.

7. Нижегородов Е.В. Институциональные элементы системы управления качеством жизни. Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского: сб. науч. тр.: прил. к журналу. – Тамбов, 2011. – Вып. 9. – С. 225–232.

8. Фергус ОКоннер. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 288 с.

9. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. сокр. пер. с англ. /авт. вступ. ст. и науч. ред. Л.А. Конарева. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.

### References

1. Volkova M.E., Zmiyevsky V.I. Resposibility of experts for results of the activity // Methods of an assessment of compliance. 2007. no. 7. pp. 25–28.

2. Gnatenko P.A., Dremina M.A. Creation of quality management system as process of increase of competence of the personnel of an organization // Technologies of quality of life. 2005. no. 1. pp. 19–31.

3. Ogoleva L.N .Reengineering of production: manual / L.N. Ogoleva, E.V. Chernetsova, B.M. Radikovsky. M: KNORUS, 2005. 304 p.

4. Conti T., Konda E., Gregari V. Quality in the XXI century. Quality role in ensuring competitiveness and a sustainable development. M: Standards and quality, 2005. 280 p.

5. Kopnov V.A. Strategic quality management. Methodical instructions on effective creation of systems of quality management // Technologies of quality of life. 2003. no. 3–4. pp. 69–89

6. Kuteleev P.V., Mishurova I.V. Technology of reengineering of business. M: ITsK «March»; Rostov N/D, Mart center, 2003. 186 p.

7. Nizhegorodov E.V. Institutional elements of a control system of quality of life. Economy and quality management: account, analysis, methods. Appliance the magazine «Questions of modern science and practice. University of V.I. Vernadsky». Tambov, 2011. Vol. 9. pp. 225–232.

8. Harrington D. Quality management in the American corporations. M: Economy, 1990. 272 p.

9. Feargus Okonner. How successfully to direct projects. Silver bullet. M: KUDITs-OBRAZ, 2003. – 288 p.

**Рецензенты:**

Савин К.Н., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», кафедра «Экономический анализ и качество», г. Тамбов;

Жариков Р.В., д.э.н., доцент, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», кафедра «Экономический анализ и качество», г. Тамбов.

Работа поступила в редакцию 09.01.2013.