

УДК 316.7

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.2.038–047

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПОДХОДОВ СОВРЕМЕННЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ (МОДЕЛЬ «ОТКРЫТЫЙ БИЗНЕС»)

А.В. Щербаков

ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», г. Тверь

В статье рассматривается актуальная проблема – управление и разработка проектов на основе использования новых бизнес-моделей, доказавших свою эффективность на примере ведущих мировых корпораций. Происходящий сегодня на микро- и макро- уровнях процесс разработки новых продуктов и технологий, прежде всего, в области информационных технологий и промышленных разработок, требует сбалансированного подхода в оценке ресурсов компании, увязки ценности/полезности продукта для потребителя и разработки модели инвестирования. В статье проведен анализ существующих современных взглядов на управление проектами в профессиональной деятельности, перспектив развития национальной экономики и экономики фирм, разработки эффективных бизнес-моделей на основе лучших мировых шаблонов (трендов). Обоснована необходимость увязки основных функциональных групп управленческих задач с субъектами и объектами управления проектами. Объектом исследования являются процессы управления проектами и их влияние на эффективность реализуемых бизнес-процессов. Цель исследования состоит в разработке автором концепции интеграции современных эффективных бизнес-моделей в системную модель управления проектами, в анализе взаимодействия составляющих ее элементов на основе обобщения и анализа литературных и информационных данных, сравнения их с авторским мнением. В результате исследования разработана системная модель управления проектами в профессиональной деятельности. Научная новизна исследования состоит в разработке автором концепции трехфакторной модели управления проектами на основе увязки функциональных групп управленческих задач в разрезе проектной деятельности с факторами, обеспечивающими достижение эффективности деятельности компании. Полученные результаты имеют универсальный характер. Они могут быть использованы в проектно-ориентированной деятельности в различных отраслях национальной экономики.

***Ключевые слова:** управление проектами, проект, программа, бизнес-модель, ценность, ценностное предложение, эффективность, инвестирование.*

Управление проектами как регламентированный вид профессиональной деятельности и как специализированная управленческая дисциплина является достижением последних

десятилетий – менеджер, назначенный ответственным за проект, очень скоро начинает понимать, что классические методы и приемы управления применимы к проектной деятельности лишь частично. Основные факторы неопределенности, как атрибуты процесса реализации проектов, включают в себя, прежде всего специфичность целей и условий их реализации, неопределенность планов и прогнозных ориентиров. В последнее время к данным объективным факторам все чаще добавляются конфликты интересов бенефициаров – заказчиков, исполнителей, партнеров и, особенно, в связи с возрастающей ролью инвестирования в современном экономическом развитии компаний и территорий, – инвесторов.

Возрастающая конкуренция и растущие запросы потребителей приводят к тому, что длительность жизненного цикла продукта сокращается – современным компаниям все чаще приходится повторять инвестиционные циклы в связи с активизацией инновационной деятельности, чтобы удовлетворить требования рынка.

Именно в этом состоит специфика современных тенденций развития общества, что, безусловно, должно находить отражение и в современной проектной деятельности компаний.

Изменения, происходящие в бизнес-среде, порождают вопросы, вызывающие беспокойство менеджеров. Перечислим некоторые из них:

- Вопросы эффективности: возможное снижение основных финансовых и технико-экономических показателей деятельности, сокращение доли рынка, потеря клиентов, уменьшение объема продаж, увеличение времени поставки товаров, сырья и т. п.
- Вопросы управления персоналом: перегрузка топ-менеджмента в связи с активизацией, вызванной сокращением жизненного цикла продукта, усложнением логистики в связи с политическими ограничениями и т.п. Кроме того, зоны полномочий и ответственности для менеджмента среднего звена, как правило, четко не определены – возникает настоятельная потребность в обособлении проектной деятельности, но часто этот процесс не синхронизирован должным образом с объективными аспектами необходимости проектной деятельности в компании, как таковой.
- Вопросы качества производимого продукта/услуги: в производственной и сбытовой деятельности компании недостаточно регламентировано, кто конкретно отвечает за конечный результат, предоставляемый клиенту. В качестве составляющих этой проблемы – недоведение, так называемых в маркетинге, «объективных аспектов клиентской базы» до производителей (негибкость производства).
- Вопросы, связанные с взаимодействием с инвесторами: деятельность компании непрозрачна для инвесторов [4, с. 13]. В результате последние не могут составить объективное мнение о том, как

работает компания, что не лучшим образом отражается на доверии между менеджментом и инвесторами.

- Вопросы, связанные с затратами. Высокие издержки, в том числе, на управление (управленческие расходы), дублирование функций, увеличение временных издержек в управлении, затрат ресурсов и времени на производство, распределение и логистику может пошатнуть даже изначально оптимальную финансовую модель.

Кроме того, следует также отметить, вопросы, связанные с рисками, генератором которых может стать каждая из вышеперечисленных причин.

Основная причина перечисленных проблем (и не только их), по мнению автора, кроется в том, что в большинстве компаний, которые столкнулись «вопросами», является то обстоятельство, что бизнес-процессы в организации не выделены и не описаны.

В связи с этим, актуальной проблемой в контексте данного исследования выступает возможность применения атрибутики бизнес-моделирования в проектной деятельности компаний – внедрения проверенных шаблонов бизнес-моделей в структуру системной модели управления проектами.

Планируя будущее своих компаний, ориентированных на проектную деятельность, первоначально топ-менеджмент должен решить вопрос о построении системной модели управления проектами. На втором этапе, для достижения взаимосвязи между «входом» и «выходом», по мнению автора, можно применить атрибуты, известные из бизнес-моделирования и проверенные на практике. Примером и основой для такого моделирования может выступить бизнес-модель «Открытый бизнес», предложенная Генри Чесбро. Создание шаблона тесно связано с введенным Чесбро понятием «открытые инновации» [3, с. 283].

Говоря иначе, компания раскрывает традиционно закрытую область инновационной деятельности, облегчая свободное «перетекание знаний в обе стороны». Вместо того, чтобы трудиться над инновациями «за закрытыми дверями», компании объединяют усилия в совместном генерировании идей для достижения положительного синергетического эффекта.

Ярким примером подобного сотрудничества является гигант «Procter & Gamble» – более половины новых продуктов корпорации создаются посредством соавторства и совместной работы [там же, с. 283].

Фармацевтическая компания «Eli Lilly», хоть и принадлежащая к традиционно закрытой сфере, вооружившись моделью «Открытый бизнес», открыла платформу «InnoCentive» – эта площадка для исследователей со всего мира, где они могут предлагать способы решения текущих задач компании и получать за это финансовое вознаграждение (рис. 1) [3, с. 284].



Рис. 1. «Открытый бизнес» в «Procter & Gamble».

Источник: выполнено по [3, с. 284].

Данный принцип, предложенный Г. Чесбро, автор настоящего исследования применяет для достижения поставленной в нем цели – связать субъекты управления в проектной деятельности с функциональными группами управленческих задач через реализацию факторов, обеспечивающих достижение эффективности компании. Таким образом, принципы и условия достижения эффективности деятельности компании ставятся в зависимое положение, обусловленное взглядами, требованиями и пожеланиями субъектов управления проектной деятельностью компании.

Традиционно под субъектами управления проектами понимаются основные участники и их проектные команды – инвесторы, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители и соисполнители.

Поскольку системная модель управления проектами, в рамках которой проводится данное авторское исследование, традиционно соотносит применение процессов и функциональных задач управления с субъектами и объектами управления, стоит отметить, что под объектами управления в проектной деятельности понимают конкретный проект, программу, портфель проектов (несколько взаимосвязанных проектов) и проектно-ориентированную деятельность в компании.

В экономической науке выделяют пять относительно стандартных групп управленческих процессов [7, с. 35]:

1. Инициация проекта.
2. Планирование проекта.
3. Организация исполнения проекта.

4. Контроль исполнения проекта.
5. Закрытие проекта.

Однако особое значение следует уделить основным функциональным группам управленческих задач, к которым автор исследования обращается при формулировании научной новизны данного исследования, иногда так же называемых «областями знаний управления проектами», это [там же, с. 35]:

- управление содержанием (предметной областью) проекта;
- управление проектом по временным параметрам;
- управление затратами (стоимостью);
- управление качеством в проекте;
- управление рисками в проекте;
- управление персоналом в проекте;
- управление коммуникациями в проекте;
- управление поставками и контрактами в проекте;
- управление интеграцией в проекте.

Таким образом, подчеркивая взаимосвязь описанных выше категорий, авторская концепция системной модели управления проектами может быть представлена следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Шаблон системной модели управления проектом

№ п/п	Функциональные группы управленческих задач	Аспекты управления эффективностью в проекте	Инструменты достижения эффективности/ (№№ приоритетных групп задач)
1	Управление содержанием (предметной областью)	<p><u>Эффективность как:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • отношение результата к затратам • степень достижения поставленных проектом целей • характеристика системы управления проектом («эффективное-неэффективное») 	Разработка ценностных предложений / (1,3,4,5,6)
2	Управление временными параметрами		Разработка модели инвестирования / (1,2,3,4,5,6)
3	Управление затратами (стоимостью)		
4	Управление рисками (включая качество и логистику)		
5	Управление бенефициарами проекта		
6	Управление коммуникациями и интеграцией		

Источник: составлено автором.

Таким образом, по мнению автора, категория эффективности должна рассматриваться как центральное звено и основной критерий обоснованности как в бизнес-моделях, так и в системных моделях управления проектами; ценностные же предложения основаны на

совокупности товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя [6, с. 18].

В качестве инструментов достижения эффективности автором выделяются три агрегированные группы инструментов – инструменты разработки ценностных предложений, инструменты разработки моделей инвестирования и инструменты механизма мотивации и обеспечения продвижения организационных изменений, обусловленных проектной деятельностью. Как видно из таблицы 1, разработка модели инвестирования, как инструмента достижения эффективности, охватывает весь диапазон управленческих задач – от управления содержанием проекта, до управления коммуникациями.

Следующим этапом данного исследования является интеграция концепции «открытых моделей», заимствованной из бизнес-моделирования, в структуру системной модели управления проектами для достижения основной цели исследования – увязать субъекты управления с функциональными группами управленческих задач через достижение взаимной эффективности стейкхолдеров.

Однако, применение модели «Открытый бизнес» зачастую означает серьезный сдвиг парадигмы в бизнес-логике компании – открытость предполагает участие внешних партнеров в обычно закрытых процессах создания стоимости в компании [3, с. 282]. В связи с этим, использование данной модели предполагает систематическое выявление таких аспектов создания ценности/стоимости, где другие стороны могут внести свой вклад в виде ресурсов или по-новому задействовать уже имеющиеся. Что касается внутренней среды сложившейся компании, её персонала, то здесь необходимо предусмотреть реализацию всех возможных механизмов, чтобы предотвратить противодействие менеджмента и сотрудников организационным изменениям, необходимым для реализации проекта.

Таким образом, приведенные в табл. 1 элементы, (функциональные группы задач, инструменты) модели требуют увязки с субъектами проектной деятельности, подчиняясь общему для исследования принципу достижения эффективности (см. рис. 2).

Разработав обоснование проекта и проектную документацию, компания должна воплотить свои наработки в жизнь. Разумеется, на пути каждой стратегии, несущей с собой обновление, компаниям, как и отдельным сотрудникам, приходится нелегко, когда преобразуется мысль в действие.

Говоря иначе, топ-менеджменту (главному менеджеру проекта) необходимо преодолеть несколько препятствий, вот некоторые из них:

1. Проявление у сотрудников внутреннего диссонанса.
2. Ограниченность ресурсов.
3. Мотивация.

4. Политические интриги.



Рис. 2. Эффективность, инструменты и субъекты управления проектами
Источник: составлено автором.

Во-первых, прежде чем обнародовать новую концепцию и начать предпринимать шаги по реализации проектной деятельности, руководство должно довести до сведения сотрудников, что потенциальные риски, которые несет с собой любая новая деятельность, всесторонне оценены и разработаны четкие стратегии по их минимизации. На менеджмент компании возлагаются обязанности по снижению уровня эмоциональной напряженности, необходимо снять угрозу для сотрудников «остаться в проигрыше» в случае неизбежной смены ролей, обязанностей и, возможно, вознаграждения. Во-вторых, исходя из укоренившихся представлений, считается, что чем серьезнее изменения, на которые идет компания при реализации того или иного проекта, портфеля проектов или программы, тем более обширные ресурсы нужны для их реализации. Именно поэтому смещение парадигмы в сторону «открытого бизнеса», представленного в исследовании, способно значительно сократить затраты ресурсов, путем активного вовлечения субъектов проектной деятельности в процессы реализации. В этом состоит основная идея предложенной автором модели (см. табл. 1, рис. 2) – пропуская потоки информации от субъектов к функциональным группам управленческих задач через установленные компанией индикаторы эффективности (табл. 1, столбец 2), возможно

достижение значительного увеличения эффективности проектной деятельности.

Третьим барьером на пути реализации модели является мотивация. Глобальные перемены возможны, когда сотрудники на всех уровнях способны и мотивированы двигаться к поставленной цели вместе. Чтобы компания достигла своей точки необратимых изменений, требуется «разбудить» сотрудников. Однако если учесть все многообразие мотивационных потребностей в крупных корпорациях, такие действия требуют, как правило, больших затрат ресурсов, в том числе и временных. При этом, чтобы запустить цепную реакцию распространения позитивной энергии, целесообразно не «распылять» усилия и ресурсы. Вместо этого следует сконцентрировать все усилия на тех сотрудниках, кто имеет наибольшее влияние в коллективе.

И последнее препятствие – политические интриги. «Я не верю, что политика обязана сулить счастье ... она не располагает возможностями все решить, все улучшить» [5, с. 119] – это выражение президента одной из ведущих европейских стран подчеркивает тот факт, что политические интриги, сами по себе, не должны иметь сколь-нибудь глобального, решающего значения. Не стоит ставить политику во главу угла, необходимо сфокусироваться на так называемых «факторах несоразмерного влияния»: прибегнуть к помощи тех, кто должен выиграть от смены стратегии, устранить тех, кто больше всего теряет и найти консилеры – искушенного в политических интригах инсайдера, пользующегося уважением и влиянием в компании, который заранее будет осведомлен и знает тех, кто будет бороться против перемен, а кто их поддержит.

Следует отметить, что эффективная проектная деятельность способствует росту доходов хозяйствующего субъекта и росту производительности труда. Кроме того, на государственном уровне вопросы управления производительностью труда и занятостью населения могут решаться на основе проектного подхода. Например, в рамках Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» для предприятий несырьевых отраслей: обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, торговля [2, с. 21].

Результаты и обсуждение

Как уже отмечалось, в качестве субъектов проектного управления могут выступать представители различных заинтересованных сторон, включая работодателей. Эффективность проектной деятельности может обеспечиваться за счет внедрения инновационных технологий развития человеческого потенциала, например, посредством внедрения модели Work-Based Learning, которая предполагает совместную работу образовательных организаций и

предприятий, стремительно развивающихся, претендующих на крупные, наукоемкие и технологичные заказы [1, с. 205].

В результате интеграции в проектную деятельность предложенной автором концепции на основе передовых бизнес-моделей и, в частности, модели «открытый бизнес», возможно значительное сокращение всех видов ресурсов на реализацию проектной деятельности при условии адекватного для конкретного проекта (программы) и своевременного определения менеджером проекта индикаторов эффективности – центрального звена предложенной автором модели.

Список литературы

1. Беденко Н.Н., Скудалова О.В. WBL в российской системе образования: аналитика и проблемы // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика : материалы международной научно-практической конференции. Тверь, 2021. С. 198–207.
2. Боева О.С. Производительность труда: управление, проблемы и методики расчета // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы международной научно-практической конференции. Тверь, 2021. С. 18–22.
3. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик /пер. с англ. – 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2019. 432 с.
4. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. М.: Издательство Юрайт, 2019. 282с. (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
5. Макрон Э. Революция /пер. с фр. Филиппа Юрковича. М.: Издательство Московского государственного университета, 2019. 264 с.
6. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит / пер. с англ. – 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2021. 312 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
7. Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 552 с.

Об авторе:

ЩЕРБАКОВ Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики предприятия и менеджмента» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: Alsherb72@mail.ru, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5674-1436>, Spin-код: 2204-4461.

PROJECT MANAGEMENT IN PROFESSIONAL ACTIVITIES OF COMPANIES ON THE BASIS OF APPROACHES OF MODERN EFFECTIVE BUSINESS MODELS (MODEL “OPEN BUSINESS”)

A.V. Shcherbakov

FGBOU VO “Tver State University”, Tver

The article is devoted to an urgent problem - the management and development of projects based on the use of new business models that have proven their effectiveness on the example of the world's leading corporations. The process of developing new products and technologies, which is taking place today at the micro and macro levels, primarily in the field of information technology and industrial development, requires a balanced approach in assessing the company's resources, linking the value / usefulness of the product to the consumer, and developing an investment model. The article analyzes the existing modern views on project management in professional activities, the prospects for the development of the national economy and the economy of firms, the development of effective business models based on the best global patterns (trends). The necessity of linking the main functional groups of management tasks with the subjects and objects of project management is substantiated. The object of research is the project management processes and their impact on the efficiency of business processes being implemented. The purpose of the study is to develop the author's concept of integrating modern effective business models into a system model of project management, to analyze the interaction of its constituent elements based on the generalization and analysis of literary and informational data, comparing them with the author's opinion. As a result of the study, a system model of project management in professional activities has been developed. The scientific novelty of the study lies in the development by the author of the concept of a three-factor project management model based on the linkage of functional groups of management tasks in the context of project activities with factors that ensure the achievement of the company's efficiency. The results obtained are of a universal nature - they can be used in project-oriented activities in various sectors of the national economy.

Keywords: *project management, project, program, business model, value, value proposition, efficiency, investment.*

About the author:

SHCHERBAKOV Aleksej Vladimirovich – candidate of science, associate professor of department of “Economy of enterprise and management” of Institute of Economy and Management, FGBOU VO “Tver State University”, Tver, e-mail: Alsherb72@mail.ru