

СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АНТИКРИЗОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено основи формування системи проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства Іракського Курдистану. Обґрунтовано та рекомендовано використання стандартних підсистеми процесів управління проектом в умовах використання конкурентних переваг економіки, яка розвивається і ґрунтується на іноземних інвестиціях.

The article presents the basis for the project management system formation in the Iraqi Kurdistan enterprise's anti-crisis policy. The use of standard project management subsystem processes in terms of competitive advantages economy that is growing and is based on foreign investment is proved and recommended.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Науково-технічний прогрес впливає на управління змінами і призводить до необхідності ефективного проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства. Процес управління змінами включається в компетенції проектного менеджменту підприємства з метою забезпечення економічної ефективності. За даними Міжнародної Асоціації Управління Проектами (IPMA) використання проектного менеджменту дозволяє заощадити близько 20–30 відсотків часу і близько 15–20 відсотків коштів, що витрачаються на здійснення проектів і програм [1]. На основі антикризової політики та системи проектного менеджменту вирішуються важливіші завдання розвитку промисловості, туризму, будівництва та інших індустрій. Інвестиції капіталу в ліцензовані проекти в Іракському Курдистані зросли майже на 400%, збільшившись з 3,1 млрд. дол. в 2011 р. до 12,4 млрд. дол. протягом 2013 р. Наразі вартість близько 80 запланованих або поточних ліцензованих інвестиційних проектів в Іракському Курдистані перевищує 39 млрд. дол. [2]. У 2013–2017 рр. намічають нові проекти регіонального розвитку для забезпечення диверсифікації ринку регіону та ефективності інвестиційного процесу в економіці. Радник Міністерства торгівлі та промисловості Фатхі Алі Мударіс дає об'єктивну оцінку напрямкам для інвестицій в економіку, в розвиток людського потенціалу та проекти зі створення промислових зон в Іракському Курдистані. Міністерство торгівлі і промисловості планує створити чотири промислових зони в Курдистані: Ербілі, Сулейманії, Дохук, Халабджі. Дозвіл на проекти отримано в Раді Міністрів Іракського Курдистану, який виділив бюджети на проекти зі зрощення, електропостачання і водопостачання. Коли інфраструктура проектів буде створена, то проектується спільна діяльність іноземних і місцевих підприємств [3]. В Іракському Курдистані проводиться антикризова політика, в основу якої закладаються ефективні методи управління змінами, що застосовані в проектному менеджменті для створення бізнесу, нового продукту, спільної діяльності з партнерами та реалізації стратегій розвитку. Прагнення до зростання з метою економічного розвитку Іракського Курдистану підвищує інвестиційну привабливість країни і змушує здійснювати проектний менеджмент в антикризовому управлінні.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблематика управління змінами в умовах інвестування різних проектів підприємства займає важливіше місце в публікаціях вчених. Управління змінами в проектах як інноваційний підхід у бізнесі, досліджували вчені: В. В. Богданов, І. М. Волков, М. В. Грачова, А. К. Гульятів, Г. Я. Гольдштейн, І. В. Ліпсіц, В. В. Косів, І. І. Мазур, М. М. Суворова, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге. В умовах інвестування варто виділити аналітичні дослідження Е. О. Касаєва про ситуацію в економіці Іракського Курдистану, яка ускладнює розвиток бізнесу та істотно підвищує

ризиків іноземних інвесторів [4]. С. М. Іванов визначає Іракський Курдистан як суб'єкта федерації Іраку. Автономія, на думку вченого, могла б через кілька років стати економічно розвиненим регіоном світу [5, с.86]. Тенденції до зростання економіки Іракського Курдистану представлені в працях вчених: Аш-Шаріф, Самер Аднан, Хашим Абу Асса Хамза Башир, Хазар Ахмед Абдо Раджех. Іракський Курдистан, на думку вчених, має великий потенціал в умовах цілісності держави Ірак. Специфіка проектного менеджменту в умовах інвестування полягає в тому, що це, зазвичай, інноваційне управління, тобто те, що найчастіше орієнтоване на отримання нового продукту або послуги, або на виконання нових умов отримання відомого продукту, або на внесення змін в існуючий порядок робіт [6].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Зростання економіки Іракського Курдистану залежить від інвестицій та технологічного розвитку підприємств в його антикризовій політиці. Виділяється важливий напрямок економіки Іракського Курдистану, пов'язаний з інноваційним управлінням проектами в нових інвестиційних програмах.

Щодо теоретичних та методичних питань проектного менеджменту, то в умовах інвестиційного процесу стає необхідним визначення системи проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства, що передбачає процес управління і бюджетування в умовах Іракського Курдистану.

Постановка завдання. Метою статті є визначення змісту системи проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства в Іракському Курдистані.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні проекти в промисловості Іракського Курдистану впливають на розвиток національної економіки. Більшість із цих проектів є частиною інвестиційної політики Іракського Курдистану. Антикризова політика підприємства в ринкових умовах передбачає систему управління проектами у вигляді системи проектного менеджменту і бюджетів. Стандарти управління проектами представлені у вигляді Керівництва до зводу знань з управління проектами «РМВОК», Керівництва до якості при управлінні проектами «ISO 10006-97», Системи знань про процеси управління проектами «PRINCE 2» і є найбільш проробленою за структурою і змістом групою стандартів. Інститут управління проектами РМІ (США) пішов шляхом спеціалізації і розширив стандарт управління проектами «РМВОК», виділивши в ньому області: управління проектами з боку урядів, управління проектами в будівництві, управління вартістю, побудова ієрархічних структур робіт тощо [7]. Для побудови системи стандартів управління проектами в Іракському Курдистані були проведені дослідження. Аналіз результатів досліджень показав, що на державному рівні та на підприємствах м. Ербіля необхідна нова система проектного менеджменту. Рішення в системі проектного менеджменту підприємства побудовано на основі методології РМІ, сформульованої у вигляді стандартів управління проектами в Іракському Курдистані. Методологія РМІ застосовується в стандартних процесах Керівництва «РМВОК» й містить прогресивні підходи до управління проектом. В системі проектного менеджменту підприємства для підприємства визначають стандарти з управління проектами та введення термінології, що використовується професіоналами в галузі. Стандарт «РМВОК» містить опис багатьох областей знань управління проектами, які реалізуються менеджерами.

У стандарті «РМВОК» визначається процесно-орієнтований підхід в управлінні проектами, передбачається чіткий, формальний опис вхідних документів і даних, необхідних менеджеру для реалізації процесу, методів і засобів, які він може використати при його реалізації та переліку вихідних документів процесу [8]. В процесно-орієнтованому підході до проектного менеджменту підприємства виконуються такі процеси:

- управління інтеграцією проекту;
- управління змістом проекту;
- тайм-менеджмент;
- управління вартістю проекту;
- управління якістю проекту;

- управління людськими ресурсами проекту;
- управління інформаційним зв'язком в проекті;
- управління ризиками проекту;
- управління поставками проекту.

Системний підхід до проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства пропонуємо застосовувати як основний при побудові системи, яка має зовнішнє середовище і внутрішню структуру (рис. 1).

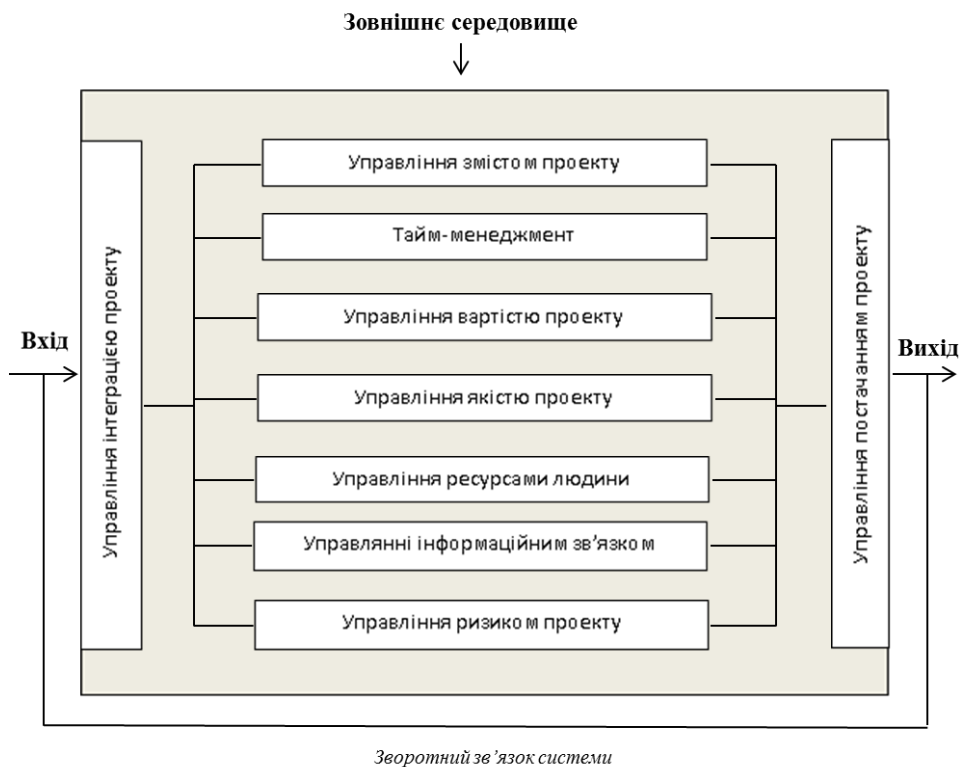


Рис. 1. Система проектного менеджменту підприємства

«Вхід» системи проектного менеджменту підприємства визначає ті компоненти, що реалізують процес управління змістом проекту підприємства в його антикризовій політиці. На «виході» системи проектного менеджменту формується процес управління поставками проекту для залучення інвестицій на діяльність підприємств та включення в технологічні ланцюжки на базі переваг внутрішнього ринку Іракського Курдистану. Зовнішнє середовище системи проектного менеджменту підприємства в Іракському Курдистані здійснює можливі види впливу на компоненти в політичному, інституційному, технологічному, економічному, інноваційному й фінансовому аспекті тощо. Система проектного менеджменту підприємства має зворотний зв'язок, що забезпечує обмін інформацією для ефективних рішень і доведення їх до виконавців.

Управління інтеграцією проекту підприємства дає уявлення про процес у сфері взаємозв'язку знань з результатами діяльності за умов антикризової політики. Різноманітні знання в процесі управління проектами залежать один від одного, процеси управління проектами перетинаються між собою, проектна діяльність тісно пов'язана з результатами поточної діяльності організації і, навпаки, тому важливо управляти цією взаємозалежністю з метою прийняття своєчасних рішень при конфлікті ресурсів і цілей під впливом на проект зацікавлених сторін. Крім того, управління інтеграцією містить дії, необхідні для інтеграції різноманітних документів проектної діяльності [9]. У проектному менеджменті використовують взаємопов'язані види документів проектної діяльності, наприклад, план реструктуризації, програму розвитку, бізнес-план, проект з реалізації стратегії підприємства тощо.

Управління змістом проекту в системі проектного менеджменту та антикризовій

політиці підприємства залежить від такого важливого управлінського процесу, як планування, ініціалізація або підтвердження змісту проекту. Багатоплановий процес управління, в якому акумулюються операції, що складають змістовні характеристики діяльності для ефективного здійснення проекту підприємства визначає підсистему управління змістом проекту в системі проектного менеджменту.

Управління часом або тайм-менеджмент є унікальним аспектом сучасної науки і показує технологію організації часу з метою його ефективного використання. П. Берд, який є автором багатьох книг з організації бізнесу обґрунтувала техніку освоєння тайм-менеджменту. На думку дослідників, навчитися ефективно управляти часом – просто. Досить відмовитися від непотрібних занять, виконання яких не є обов'язковим і це дозволяє вивільнити кількість часу для виконання першочергових завдань [10]. Відомий спеціаліст з впровадження корпоративного тайм-менеджменту Г. Архангельський розробив обґрунтоване формулювання потреби в цьому, зміст якого полягає в такому:

- зростаючі темпи змін економічного середовища вимагають передачі співробітникам організації більших повноважень для оперативного прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації та планування роботи;
- зростаюча питома вага нематеріальних активів у вартості організації, ефективність роботи топ-менеджерів і фахівців стають фактором успішності більшості компаній;
- для організацій стають нормою такі постійні зміни діяльності: розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нових інструментів і систем [11].

Сучасний тайм-менеджмент дає ключові аспекти управління часом в організації та дозволяє ефективно використовувати ресурси в потоці інформації і знань.

Управління вартістю на базі економічних методик здійснюється для досягнення ефективності проекту в умовах обмеження ресурсів підприємства. Провідним процесом в управлінні вартістю проекту є процес планування ресурсів на основі їх оптимізації.

При плануванні ресурсів проекту складається бюджет і система управління його змінами на підприємстві. Головний бюджет, як доходи і витрати в проекті, конкретизує планові завдання і складається з часткових бюджетів проекту: з ресурсів, з інвестицій, з організаційної діяльності, з маркетингу, з виробництва, з розвитку, з фінансів тощо. Управління вартістю проекту на основі бюджетів, як компетенція контролінгу, є новою сучасною системою управління організацією.

Управління якістю здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту на основі системи стандартів. Так, Міжнародний стандарт «ISO10006» регламентує якість процесів управління проектами, Міжнародний стандарт «ISO9000» – це якість результатів проектів. Новою редакцією стандартів «ISO 9000:2000» є стандарт ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» та ISO 9004 «Система менеджменту якості. Керівництво для поліпшення характеристик СМК». Нова редакції стандартів «ISO 9000:2000» має такі принципи управління якістю: взаємовигідні відносини з постачальниками, точна інформація, виключно системний підхід до управління, вдосконалення менеджменту якості, орієнтація на клієнта, мотивація персоналу, спостереження і керованість процесів, бачення діяльності у вигляді процесів [12].

Проблемні питання управління людськими ресурсами широко представлені в науці. В масштабах світової економіки вивчення проблематики людських ресурсів має тривалу історію. Вона започаткована з середини ХХ століття, коли розвиваються теорії людських ресурсів і людського капіталу. Відомими представниками цих теорій є Г. Беккер, Й. Бен-Порет, Б. Вейсброд, Дж. Мінцер, Т. Шульц. Результати їх досліджень покладені в основу теоретичних і прикладних підходів в галузі управління людськими ресурсами. Сьогодні спостерігається відхід від трактування людини як ресурсу і більше існує прагнення представити різні сторони людського розвитку в сукупності, як фактора переходу до інформаційного суспільства і суспільства знань [13]. Управління людськими ресурсами істотно залежить від масштабу і характеру проекту, стратегії в антикризовій політиці підприємства.

Управління інформаційної зв'язком проекту виконується за тим каналом зв'язку, який є необхідним для забезпечення своєчасного отримання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення проектною інформації. Канал зв'язку і якість інформації формує в проекті комунікації, в основу яких покладено інформацію, засоби її обробки, засновані на інноваціях. Найкращим прикладом управління інформаційним зв'язком проекту є система управління IT-сервісами компанії «Технаглядекспорт», яка є постачальником ядерної продукції на світовий ринок. Особливість проекту полягає в тому, що ITSM-рішення застосовується для контролю над діями аутсорсера «Техснабекспорт», входячи до складу корпорації. Централізоване IT-обслуговування компанії «Технаглядекспорт» забезпечує постачальник інформаційних послуг. Проект реалізований компанією «Крок» в якості головної платформи автоматизації управління інформаційної зв'язком та використовується як додаток Omnitracker ITSM Center в компанії «Omninet» [14]. Важливою підсистемою управління інформаційної зв'язком стають вимоги учасників проекту до якості документації, що визначають до розробки інформаційної системи проекту.

Управління ризиками проекту включає процес визначення та аналізу ризиків, а також, обґрунтування господарських рішень щодо їх мінімізації. Проблема управління ризиками актуальна в умовах сучасної економіки і дослідженню управління ризиками проекту присвячено багато наукових розробок. В умовах невизначеності проблема управління ризиками обґрунтовується вченими як в теоретичному, так і в практичному аспектах в різних проектах. Американський Інститут управління проектами (PMI) пропонує процедури управління ризиками, що враховують специфіку проекту. На думку вчених процес управління ризиками повинен передбачати таке: планування і управління ризиками; виявлення ризиків; якісну оцінку ризиків; кількісну оцінку ризиків; планування реагування на ризики; контроль і моніторинг ризиків [15]. Процеси планування і виявлення ризиків взаємопов'язані і дозволяють визначити їх властивості, а також оптимальний варіант і характеристику проекту. Якісний аналіз ризиків, аналіз умов їх виникнення визначає їх вплив на ефективність проекту. На етапі аналізу впливу наслідків ризиків на проект формується їх кількісна оцінка, яка визначає дії і методи, що спрямовуються на їх ослаблення для подальшої процедури контролю та моніторингу.

Управління поставками проекту пов'язується з придбанням товарів на ринку і розташовується на «виході» системи проектного менеджменту підприємства. Методики управління поставками, прийняті у світовій практиці та адаптовані до ринку, висвітлені в науці [16]. Управління поставками в системі проектного менеджменту передбачає активний процес планування поставок потенційних контрагентів за умовами отримання заявок на поставки, вибору постачальників і контрагентів, завершення контрактів. Враховуючи теорію та практику в системі проектного менеджменту, варто зазначити, що управління поставками ґрунтується на міжнародних та корпоративних стандартах в цій сфері.

Висновки і перспективи подальших розробок. Сучасні підходи до проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства не суперечать один одному. Більш адаптованим до вимог ринкової економіки є системний підхід, який не тільки доповнює і розширює теоретичний і методологічний інструментарій проектного менеджменту, але й дозволяє побудувати ефективну систему на підприємстві. Для побудови системи проектного менеджменту в антикризовій політиці підприємства необхідно визначити цілеспрямовані й взаємозв'язані процеси управління проектами відповідно до умов ринку. Процеси дозволяють управляти змінами в економіці, передбачають бюджети підприємства з різноманітними технологічними укладами і видами діяльності. В Іракському Курдистані в систему проектного менеджменту підприємства пропонується включати всі процеси управління проектом, а саме: інтеграцією, змістом, тайм-менеджмент, вартістю, якістю, людськими ресурсами,

інформаційної зв'язком, ризиками, поставками. Ефективні методи управління змінами, які мають бути застосовані в проектному менеджменті для створення бізнесу та спільної діяльності з партнерами в умовах інвестування з метою розвитку індустріального базису і майбутнього процвітання Іракського Курдистану, дадуть можливість покращити інвестиційний клімат країни.

Список використаної літератури

1. Лазарев Т. Проектный менеджмент – компетенция эффективного руководителя [Электронный ресурс] / Т. Лазарев. – Режим доступа: <http://grant-project.ru/publ/1-1-0-1>.
2. Searching for Continued Growth: The review «Kurdistan region of Iraq» [Electronic source] // Research and Consultancy Company «Invest in Group». – Access: <http://www.investingroup.org/review/184>.
3. Fathi al Mudaris. Industrial Revival the Kurdistan Region: interview 01.04.2013 [Electronic source] / Fathi al Mudaris // Research and Consultancy Company «Invest in Group». – Access: <http://www.investingroup.org/interview/39>.
4. Касаев Э. О. Об экономической обстановке в Ираке [Электронный ресурс] / Э. О. Касаев. – Режим доступа: http://kurdistan.ru/2010/08/03/articles-6315_Об_ekonomicheskoy_ob.html.
5. Иванов С. М. Иракский Курдистан на современном этапе (1991–2011 гг.) [Электронный ресурс] / С. М. Иванов. – М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 86 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/692657>.
6. Суворова Н. Н. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ [Электронный ресурс] / Н. Н. Суворова. – Режим доступа: <http://gae.ru/forum2012/229/636>.
7. Стандарты управления проектами, нормативная база [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/knowledgebase/normative>.
8. Сертификация по стандартам PMI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmppractice.ru/training/certification/pmi>.
9. Управление интеграцией проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmphelp.net/index.php?id=175>.
10. Полли Берд. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени: Ч. I [Электронный ресурс] / Полли Берд. – Режим доступа: <http://timestep.ru/2012/11/19/pollybird-tajjm-menedzhment-planirovanie-i-kontrol-vremeni#ixzz3NlcwFSpO>.
11. Корпоративный тайм-менеджмент [Электронный ресурс] / [под ред. Г. Архангельского] // Тайм-менеджмент. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/corp_tm.shtml.
12. Стадии управления качеством: редакция стандартов ИСО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prostoy.ru/20.html>.
13. Управление развитием человеческими ресурсами организации в условиях трансформируемой экономики [Электронный ресурс] // Экономическая библиотека. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-razvitiem-chelovecheskikh-resursov-organizatsii-v-usloviyakh-transformiruemoi-eko>.
14. «Техснабэкспорт» реализует управление услугами аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/itsm/tag/croc>.
15. Управление рисками проекта: методы управления рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prostoy.ru/12.html>.
16. Мазур И. И. Управление проектами. Управление качеством и контрактами проекта [Электронный ресурс] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – Режим доступа: <http://nashol.com/2012062465739/upravlenie-proektami-mazur-i-i-shapiro-v-d-2010.html>.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2014.