

УДК: 334.025

UDC: 334.025

## **ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО ВЕДЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Кашлей Ф.Ф.

Kashley F.F.

Белорусский национальный технический университет  
Belarusian National Technical University

Аннотация. В статье рассматриваются основы и специфика проектного ведения на промышленных предприятиях Республики Беларусь. Дано определения руководителя проекта, описан основной функционал службы проектного управления. Приведена схема функционирования классической организационной структуры с элементами проектного управления на промышленном предприятии. Описаны шаги выполнения проекта коммерческой направленности.

Annotation. The article discusses the basics and specifics of project management at industrial enterprises of the Republic of Belarus. The definitions of the project manager are given, the main functionality of the project management service is described. The scheme of functioning of the classical organizational structure with elements of project management at an industrial enterprise is given. The steps of the implementation of a commercial-oriented project are described.

Ключевые слова: проект, менеджмент, промышленная организация, руководитель проекта, планирование.

Keywords: project, management, industrial organization, project manager, planning.

Проектное ведение является новым явлением применительно к промышленному сектору экономики Республики Беларусь. В текущей непростой производственно-экономической ситуации, обусловленной как внешними,

так и внутренними негативными факторами для качественного сопровождения процессов производства необходим проектный подход к их управлению.

На сегодняшний день, в Республике Беларусь отсутствует нормативно-правовая база, регламентирующая работу проектного ведения в промышленной (машиностроительной) отрасли. Работа промышленных предприятий, внедряющих проектный менеджмент, основывается на нормативной документацией Российской Федерацией.

Проектный менеджмент заключается в использовании определенных методов, инструментов, приемов и компетенций при реализации проекта. Проектный менеджмент подразумевает интеграцию различных фаз жизненного цикла проекта (инициация, начало, окончание/прекращение) [1].

Организация проектного ведения подразумевает за собой наличие на промышленном предприятии такого элемента производственной структуры организации как проектного офиса. Руководителем проектного офиса является главный проект-менеджер (главный руководитель проекта) промышленного предприятия. Главный проект-менеджер осуществляет общую координацию работ подчиненных руководителей проектов.

Руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта [2].

Основными функциями руководителя проекта (в рамках проекта) являются:

- планирование работ;
- распределение производственных ресурсов;
- постановка задач исполнителям (членам команды проекта);
- организация и координация работ;
- контроль выполнения задач и поручений;
- коммуникация с заказчиком, куратором, командой проекта;
- анализ стадий выполнения проекта.

Несмотря на функционирование проектного ведения, на ряде промышленных предприятиях сохраняется классическая (функциональная) организационная структура. Схема функционирования классической (функциональной) организационной структуры с элементами проектного ведения может иметь вид (рис. 1).

На рис. 1 сплошными линиями и стрелками показаны функциональные связи, штриховыми – проектные.

Главным и единственным недостатком приведенной схемы функционирования организационной структуры является не организационный фактор, а психологический, который заключается в непринятии начальниками

структурных подразделений (начальники управлений, заместители генерального директора) понимая того, что руководитель проекта является главным элементом в конкретном проекте.

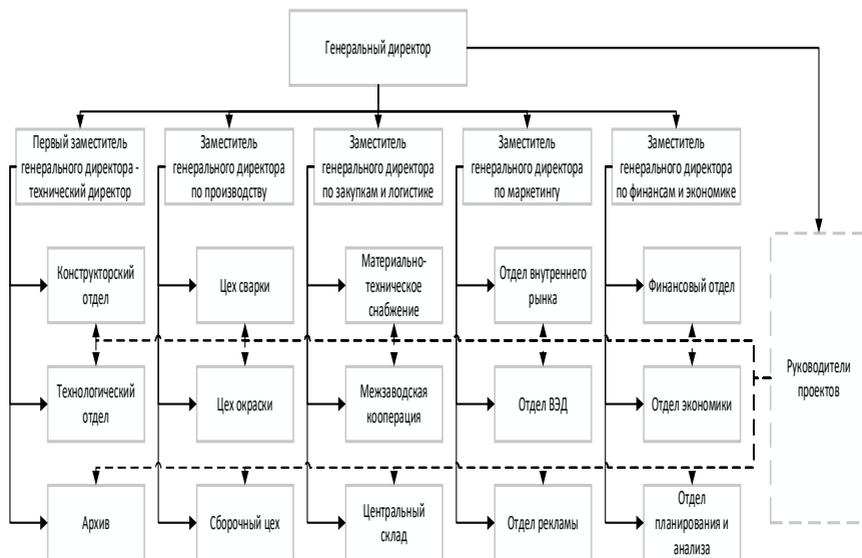


Рис. 1. Схема функционирования классической (функциональной) организационной структуры с элементами проектного ведения

В настоящее время, на промышленных предприятиях, выполняются в основном следующие типы проектов:

- проекты коммерческой направленности (проекты по основной деятельности предприятия – производство и реализация продукции);
- научно-инновационные проекты (проекты, выполняемые в рамках государственных научно-технических программ);
- проекты по цифровизации (проекты, направленные на повышения уровня цифровизации, как отдельных процессов, так и всего предприятия в целом).

На рис. 2 представлена простейшая схема выполнения коммерческого проекта по производству и поставке пассажирской техники на промышленном предприятии.



Рис. 2. Простейшая схема функционирования коммерческого проекта на промышленном предприятии

- Шаг 3 – на основании приказа организуется вводное совещание проектной группы под руководством руководителя проекта. На совещании оговариваются: цели проекта, задачи проекта, обязанности функциональных исполнителей, требования заказчика и т.п. (ответственный: руководитель проекта);

- Шаг 4 – составляется план проекта, в котором определены: задачи, сроки выполнения, ответственные лица, критический путь (при необходимости также, диаграмма Ганта, сетевой график и т.п.). План проекта может быть подготовлен при помощи МО PROJECT (ответственный: руководитель проекта);

- Шаг 5 – основное «тело проекта», которое включает себя процессы функциональных служб по направлениям: разработка конструкторской документации, технологическая подготовка производства, закупка комплектующих и материалов, производство продукции, испытания продукции, предъявление службе отдела технического контроля, сдача на склад готовой

продукции, отгрузка продукции заказчику (ответственные: руководители функциональных служб по направлениям);

- Шаг 6 – завершение договорных обязательств, подписание документов (актов выполненных работ, актов ввода в эксплуатацию), получение окончательного расчета и т.п. (ответственный: гарантийно-сервисная служба, служба маркетинга);

- Шаг 7 – подведение итогов успешности проекта в виде завершающего совещания проектной группы, на котором определяются: степень достижения целей и задач проекта, степень исполнения бюджета проекта, выполнение процессов функциональных служб. Замечания, рекомендации, предложения заносятся в «Журнал знаний» для учета в выполнении последующих проектов.

Таким образом, в качестве итога можно положить, что проектная система на промышленных предприятиях Республики Беларусь основывается на локальных нормативных актах (стандартах и инструкциях предприятий), а также заинтересованности высшего руководства организации. Для выхода на более высокий уровень проектного менеджмента в промышленном секторе необходима разработка нормативно-правовой базы на государственном уровне и переосмысление роли руководителя на промышленном предприятии.

## Литература

1. Руководство по проектному менеджменту: ГОСТ Р ИСО 21500-2014. – Введ. 01.03.2015. – М.: ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 2015. – 50 с.
2. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. – Введ. 01.09.2012. – М.: ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 2019. – 12 с.