

УДК 336

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

© 2014 г. *И. В. Дмитров**Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»*

В статье структурированы и систематизированы теоретические основы управления промышленными проектами в холдингах, включающие базовые и прикладные теории, базовые концепции, базовые подходы, базовые общие и частные принципы.

Ключевые слова: *промышленные проекты; управление; теоретические основы; холдинговая компания.*

Author structured and systematized the theoretical foundation for the holdings' industrial project management, such as basic and applied theory, basic concepts, and basic approaches, general and specific principles.

Key words: *industrial project; management; theoretical foundation; holding company.*

Многообразие видов научной деятельности и научно-прикладных исследований обуславливает многообразный спектр теорий и концепций, принципов, методов и подходов, которые могут быть использованы исследователями, и определенная классификация и совокупность которых составляет теоретические основы конкретного исследования и является необходимым условием обеспечения достоверности и обоснованности получаемых научных результатов и предлагаемых решений.

Исходя из этого и учитывая особенности функционирования холдингов, проблем управления промышленными проектами и правил управления проектами [3] сформируем теоретические основы управления промышленными проектами в холдинговых компаниях.

Структурно теоретические основы управления любым объектом, независимо от его особенностей, состоят из базовых теоретических установок, включающие: базовые теории; базовые принципы; базовые постулаты; понятийный аппарат [1; 2].

Применительно к проводимому исследованию, целью которого является разработка организационно-экономического механиз-

ма управления промышленными проектами (ОЭМУПП) в холдинговой компании, структурно теоретические основы управления состоят из: базовых и прикладных теорий; базовых концепций; базовых подходов; базовых общих и частных принципов. Предлагаемая структура теоретических основ управления промышленными проектами в холдингах представлена на рис. 1. Рассмотрим каждый из элементов подробнее.

Базовые концепции. В качестве базовых концепций приняты концепция управления стоимостью, концепция создания ценности, концепция управления проектами и концепция командного менеджмента.

Восприятие концепции как руководящей идеи для системного решения поставленной научной проблемы позволяет в качестве приоритетной принять *концепцию управления стоимостью VBM (Value Based Management)*. Данная концепция, как известно, основана на том, что в качестве главного стратегического критерия эффективности управления и обоснования принятия управленческих решений принимается рост стоимости бизнеса. Следовательно, управление промышленными проектами в холдинге рассматривается с точки

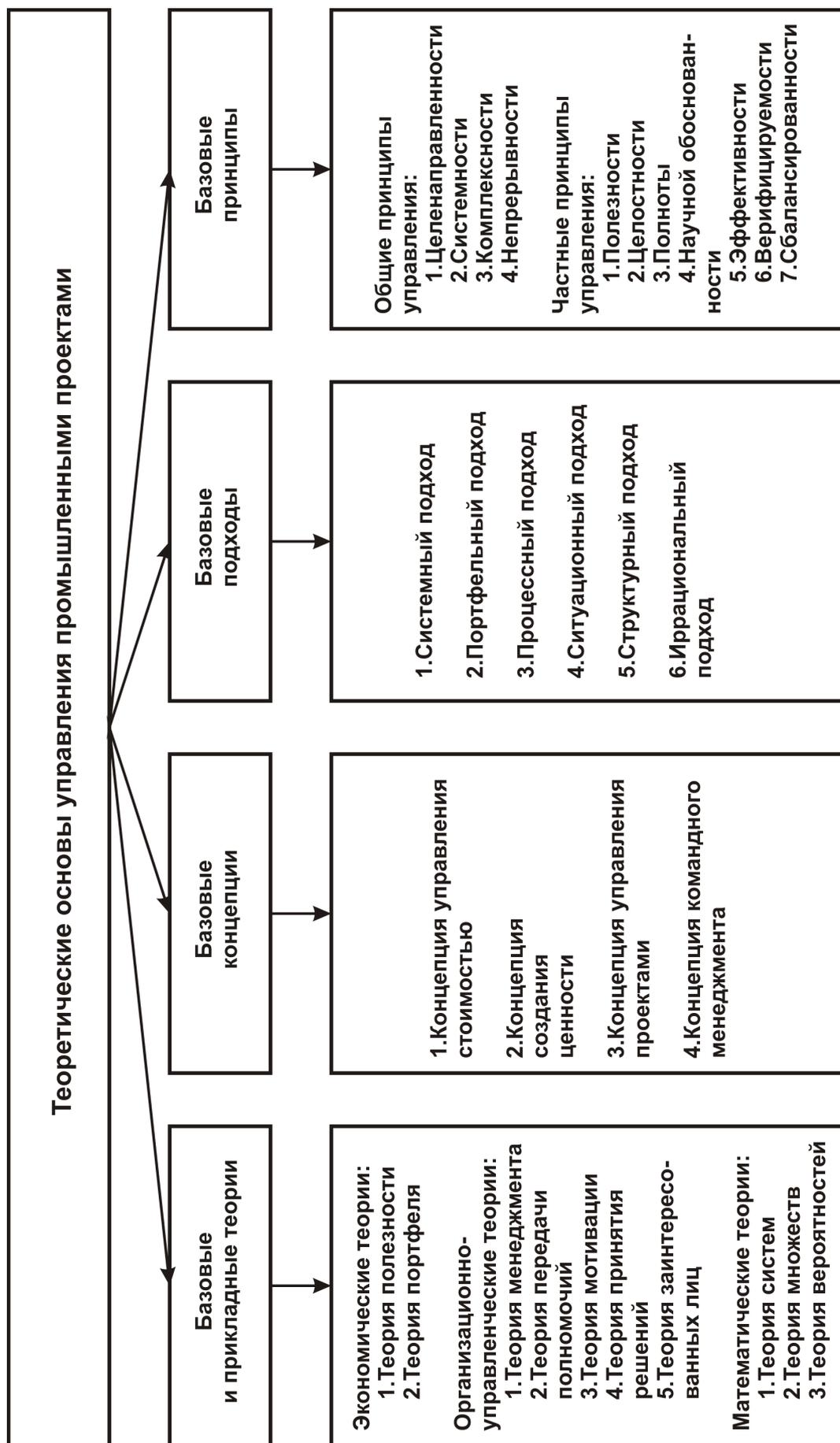


Рис. 1. Структура теоретических основ управления промышленными проектами в холдинговой компании

зрения степени влияния на величину денежного потока, который напрямую влияет на величину стоимости и зависит от многих факторов. В современных условиях разработку ОЭМУПП целесообразно проводить на основе именно этой концепции, которая в наибольшей степени соответствует смыслу и философии бизнеса, и позволяет наиболее полно учитывать особенности функционирования холдинговых компаний. Направленность данной концепции на качественное улучшение стратегических, тактических и оперативных решений за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах стоимости, и за счет эффективного планирования и реализации ПП холдинга отвечает условию обеспечения создания ценности (стоимости) холдинговой компании, что является одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности холдинга.

В основе концепции *создания ценности* лежит идея о том, что деятельность компании представляет собой серию функций и бизнес-процессов, направленных на создание ценности продукции для потребителя. Деятельность по созданию ценности делится на два основных типа: основные и вспомогательные виды деятельности/бизнес-процессов. Данная концепция полностью соответствует и дополняет концепцию управления стоимостью и управления портфелем, принятым в качестве базовых при управлении промышленными проектами и разработке ОЭМУПП.

Концепция управления портфелем — одна из современных концепций, появление которой связано с необходимостью эффективного управления различными портфелями. В целом данная концепция дает понимание того что такое портфель, и содержит систему взглядов на то, как эффективно осуществлять управление портфелем. В соответствии с рассматриваемой научной концепцией формируется последовательность процесса и инструментарий управления универсальным портфелем. Использование положений данной концепции позволяет сформировать систему взглядов, понятий и представлений об управлении промышленными проектами, как особого вида проектов. С положениями концепции управления портфелем тесно взаимосвязана теория портфеля, которая будет рассмотрена ниже.

Еще одной современной концепцией, широко применяемой при управлении различными сложными системами и объектами, является *концепция командного менеджмента*, определяющая представление и трактовку, а также формирующая систему взглядов на командный менеджмент. Командный менеджмент — менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд, как одной из форм коллективного управления, основанный на процессе делегирования полномочий. Управленческая команда состоит из специалистов, принадлежащих к различным сферам деятельности и совместно работающих над решением тех или иных проблем/задач. Формирование высокопрофессиональной психологически совместимой команды является необходимым условием эффективного управления промышленными проектами. С данной концепцией напрямую связаны теории передачи полномочий и теория мотивации, которые также будут рассмотрены ниже.

Базовые и прикладные теории. Вся совокупность теорий, которые могут быть положены в основу управления промышленными проектами и создания ОЭМУПП в холдинговой компании условно можно разделить на два вида:

— базовые теории — теории, объясняющие общие свойства объекта управления;

— прикладные теории — теории, раскрывающие прикладные аспекты объекта управления.

Специфика объекта и предмета проводимых исследований предопределяет целесообразность группировки базовых и прикладных теорий на экономические, организационно-управленческие и математические.

Основополагающими *экономическими теориями* приняты две теории — *теория полезности* и *теория портфеля*, которые в рамках проводимого исследования являются прикладными теориями.

Теория полезности берет свое начало от так называемой теории предельной полезности. Согласно теории, основным признаком, определяющим аспектом экономических явлений и процессов, считалась психология субъектов, мотивы, которыми они руководствуются в своей деятельности, их субъективные оценки. При разработке рассматриваемой теории

использовались различные подходы, при которых стоимость определялась полезностью объекта (потребительной стоимостью). Согласно теории, можно утверждать, что полезность — показатель, определяющий стоимость объекта управления, и для определения ее величины необходимо, прежде всего, учитывать полезность, характеризующую данный объект. Исходя из этого, полезность проектов для холдинга следует рассматривать с позиций всех лиц принимающих управленческие решения и экономических субъектов, заинтересованных в деятельности холдинговой компании. Теория представляет собой теоретическую базу учета предпочтений к промышленным проектам, в соответствии с принятой стратегией развития холдинговой компании, имеющихся ресурсных ограничений и условий реализации проектов. Теория полезности позволяет: учитывать отношение менеджмента к каждому из проектов и к риску, связанным с реализацией проекта; измерять предпочтения менеджмента к проектам и к риску; принимать обоснованное решение с учетом «полезности» конкретного проекта и прочее.

Теория портфеля — прикладная инвестиционная теория, использующая статистические методы для определения оценки доходности по портфелю и предпочтительного риска инвестиционного портфеля. В основе теории лежит идея, что оценка, классификация, контроль прибылей и рисков производятся с позиции инвестирования тех проектов, которые находятся в проектной портфеле компании. Диверсификация портфеля инвестиционных инструментов, при которой средняя ожидаемая и фактическая доходности инвестиций в диверсифицируемый портфель при снижении его риска не уменьшаются, а даже растут, получила название «диверсификация по Марковицу». Применительно к проводимым исследованиям, положения данной теории целесообразно использовать не только при управлении рисками, но и при формировании проектного портфеля холдинга.

Математические теории являются базовыми теориями и включают три классические теории: *теорию систем*, *теорию множеств* и *теорию вероятностей*. Указанные теории являются универсальными, широко и часто используемыми, хорошо известными, не требуют специального дополнительного

рассмотрения. Отметим лишь, что данные базовые теории используются как при формировании ОЭМУПП, так при разработке управленческого инструментария, необходимого для реализации самого механизма управления.

Организационно-управленческие теории, являющиеся преимущественно прикладными теориями, включают теорию менеджмента (которую следует рассматривать как базовую), теорию передачи полномочий, теорию мотивации, теорию принятия решений и заинтересованных лиц.

Теория менеджмента (теория научного управления) объединяет множество школ и подходов к управлению. Наиболее значимыми и важными являются труды Г. Файоля, Ф. У. Тейлора, П. Друкера, Э. Мейо. При разработке ОЭМУПП и управлении промышленными проектами с позиций теории научного управления важно определить:

— соответствие между агрегированными объектами управления (наиболее значимыми проектами, проектным портфелем), базовыми задачами управления и развитием адекватных подходов и методов управления, обеспечивающих требуемое качество управления и результатов реализации проектов холдинга;

— содержание процесса управления промышленными проектами по функциям и задачам управления;

— методы, способы и инструменты реализации приоритетных функций управления проектами в рамках агрегированных объектов управления и с учетом декомпозиции самого процесса управления.

Теория передачи полномочий и *теория заинтересованных лиц* являются прикладными современными управленческими теориями, в которых обособляются интересы различных групп лиц и осуществляется делегирование полномочий по управлению промышленными проектами. В частности, способы реализации выбранной стратегии развития холдинга, сам процесс управления холдинговой компанией в целом и управления ПП можно рассматривать практически как сознательную «передачу полномочий», делегирование полномочий команде менеджеров или отдельным менеджерам (руководителям проектов).

Экономические и управленческие решения с учетом множества неопределенных

факторов принимаются в рамках так называемой *теории принятия решений* — аналитического подхода к выбору наилучшего действия (альтернативы) или последовательности действий. Управление таким сложным и комплексным объектом, как промышленные проекты холдинговой компании, предполагает принятие решений стратегического, тактического и оперативного характера. Использование теории принятия решений позволяет при управлении промышленного проекта разрабатывать модели принятия решений по управлению проектами и доводить их до прикладных алгоритмов и процедур.

Внедрение ОЭМУПП и управление проектами потребует реализацию новых принципов управления, прежде всего, переход на стоимостные принципы управления, а также выполнения менеджментом холдинговой компании новых функциональных обязанностей, что всегда встречает естественное сопротивление со стороны части сотрудников компании. Поэтому, с одной стороны, знание *теории мотивации* позволяет выбрать наиболее рациональные формы стимулирования сотрудников, а с другой стороны — выявить мотивы, движущие субъектами, заинтересованными в деятельности компании, и менеджерами проектов, и предложить условия, в наибольшей степени удовлетворяющие их потребностям. Это позволит не только повысить качество управления и результатов реализации проектов, но и предупредить отдельные риски, связанные с реализацией проектного портфеля в целом.

При разработке ОЭМУПП необходимо учесть ряд *подходов*, которые представляют собой совокупность теоретических положений и методических инструментов, использование которых позволит заложить в основу создаваемого управленческого механизма наиболее эффективные и значимые решения и опыт, накопленные теорией и практикой. К их числу, по мнению автора, следует отнести такие известные подходы, как: системный, структурный, процессный, ситуационный, портфельный и иррациональный. Основоположающими для управления рисками являются следующие подходы: системный, процессный и портфельный.

Сущность *системного подхода* заключается в применении методологии исследова-

ния, в основе которой лежит рассмотрение объектов, и объектов управления в частности, как систем. При этом система рассматривается как единое целое, состоящее из двух компонент: внешнего окружения, включающего в себя вход и выход системы, обратную связь и связь с внешней средой, и внутренней структуры как совокупности взаимосвязанных элементов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа и выхода и достижение целей системы. Управлять таким сложным объектом, как промышленные проекты холдинговой компании, невозможно без системного подхода, поэтому при разработке ОЭМУПП, и при организации управления промышленными проектами будут учтены все основные положения системного подхода к управлению.

Применение *процессного подхода* позволяет рассматривать процесс управления как систему взаимосвязанных действий по исследованию рынка, планированию, организации деятельности, учету и контролю, анализу и регулированию, а также мотивации. Данный подход рассматривает функции управления в их взаимосвязи между собой. При разработке ОЭМУПП использование процессного подхода позволит структурировать процесс управления, а также определить бизнес-процессы и функциональные задачи управления промышленными проектами.

Портфельный подход предполагает рассмотрение частных промышленных проектов холдинга как элементы единого целого — проектного портфеля, сформировать сбалансированный портфель, реализация которого позволит достичь запланированных результатов реализации проектами и реализовать выбранную стратегию развития холдинговой компании.

Структурный подход заключается в определении приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов управления в их совокупности с целью рационального распределения ресурсов и эффективного управления. Реализация структурного подхода предполагает необходимость ранжирования факторов, а также предварительную структуризацию объекта исследования и управления. Использование данного подхода позволит провести анализ и ранжирование

промышленных проектов, показателей, а также структурировать сам ОЭМУПП.

Ситуационный подход основывается на том, что решение о применении различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов, как в самом холдинге, так и вне его, возникают сложности при формировании сбалансированного проектного портфеля и при управлении самими промышленными проектами. Следовательно, самым эффективным методом управления в данной конкретной ситуации является тот, который наиболее соответствует ситуации и определяется оперативно с максимальной степенью адаптации к сложившейся ситуации. На основе ситуационного подхода происходит выбор инструментария мониторинга и управления проектами в целях повышения стоимости бизнеса.

Целесообразность использования *иррационального подхода* при разработке ОЭМУПП и управления промышленными проектами связана с необходимостью использования при управлении интуиции менеджеров, воображения, с тем, что реализация проектов часто связана со случайными событиями, с рисками. Поэтому при разработке ОЭМУПП и непосредственном управлении проектами будут использованы не только логика и разум, но и некоторые элементы иррациональности.

Рассмотрим наиболее важные *базовые принципы*.

Принцип целенаправленности управления проявляется в том, что управление промышленными проектами не является самоцелью, а осуществляется для достижения целей развития и функционирования холдинговой компании, а именно — создания долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ холдинга и, в итоге, для повышения стоимости бизнеса за счет формирования сбалансированного проектного портфеля, повышения качества управления проектами, и как следствие, реализации принятой стратегии развития холдинговой компании.

Принцип системности является достаточно универсальным принципом, поэтому, не раскрывая сути, проиллюстрируем его непосредственное использование при разработке ОЭМУПП.

Во-первых, в целом, указанный принцип используется при структуризации разрабатываемого механизма. В соответствии с принципом системности в ОЭМУПП должно присутствовать две подсистемы: управляющая и управляемая.

Во-вторых, при декомпозиции процесса управления проектами, а также оценке качества управления и результатов реализации промышленных проектов необходимо разработать систему бизнес-процессов, критериев и показателей оценки соответственно.

Принцип комплексности предопределяет учет и мониторинг внешних и внутренних факторов среды бизнеса в комплексе, комплексное рассмотрение возможных способов реализации стратегии развития холдинга, комплексное рассмотрение условий реализации проектов, комплексное выявление возможных рисков реализации проектов, а также учет всего комплекса инструментов управления всех возможных форм организации управления промышленными проектами в холдинговой компании.

Принцип непрерывности неразрывно связан, прежде всего, с решением задач организации управления промышленными проектами, которое должно быть непрерывным во временном аспекте, и охватывать все уровни/горизонты управления и иметь тесную взаимосвязь между уровнями управления, а именно: стратегическим, тактическим и оперативным уровнями. Причем взаимосвязь должна прослеживаться и учитываться как сверху вниз (от стратегии до оперативного управления), так и наоборот, снизу вверх. Данный принцип также проявляется в решении задач управления промышленными проектами и непрерывности бизнес-процессов управления проектами в холдинге.

Частные базовые принципы управления, такие как принцип полезности, целостности, полноты, научной обоснованности, эффективности, верифицируемости и сбалансированности достаточно хорошо известны, носят второстепенный характер и достаточно подробно описаны в работе [2; 4]. Поэтому указанные принципы не требуют специального рассмотрения.

Таким образом, сформированные теоретические основы позволяют структурировать и разработать ОЭМУПП в холдингах, а также

создают базу для разработки необходимого инструментария, используемого при управлении промышленными проектами в холдинговых компаниях.

Литература

1. Бадалова А. Г., Дмитров И. В. Концептуальная модель управления промышленными проектами в холдинговой компании. // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия: «Социально-экономические науки». — 2013. — №2. — С. 110–114.

2. Бадалова А. Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. Монография. — М.: «Станкин», «ЯНУС-К», 2006. — 328 с.

3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК). — Изд. 4-е. — М.: Project Management Institute, Inc., 2009.

4. Стратегическое управление инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий. / Под ред. А. Г. Бадаловой и М. Е. Просвириной. — М.: МГТУ «СТАНКИН», 2012. — 109 с.

Поступила в редакцию

12 октября 2013 г.



Илья Валерьевич Дмитров — соискатель кафедры «Производственный менеджмент» Московского государственного технологического университета «Станкин». Директор инвестиционной программы ООО «ЕвразХолдинг».

Ilya Valerievich Dmitrov — competitor for Candidate's degree of the Moscow State University of Technics «Stankin» «Production Management» department. Director of the «EvrzHolding» public corporation's investment program.

127562, Москва, ул. Санникова, д. 9, корп. 1, кв. 152
9 Sannikova st., bld. 1, app. 152, 127562, Moscow, Russia
Тел.: +7 (903) 792 87 93; e-mail: div152@mail.ru