УДК 65.011

СОВМЕСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССНОЙ И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

© 2011 г. ***Д. П. Агафонов, М. Д. Папкова***

Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет

В статье представлены возможности совместной организации проектной и процессной деятельности на предприятиях строительной отрасли. Затрагиваются вопросы построения организационной структуры, менеджмента и мотивации персонала.

Ключевые слова: *процессно-проектное управление; организационная структура; система менеджмента качества.*

The article presents a possibility of jointly organizing the project and process activities in construction enterprises. The article addresses some issues of organizational structures, management and staff motivation.

Key words: *process and project management; organizational structure; quality management system.*

Современная, сложная и динамичная рыночная среда требует от российских предприятий постоянного совершенствования своих систем управления и информационных систем их поддержки. Условия конкуренции заставляют предприятия сокращать издержки производства, снижать стоимость продукции и услуг, повышать их качество и вырабатывать гибкую и быструю реакцию на изменяющиеся внешние воздействия рынка. Создание системы качества как вспомогательных средств управления в строительной сфере достаточно новое явление из-за специфичности деятельности строительных предприятий и определяется с точки зрения системы гарантии качества, которая применяется от разработки проекта до сдачи объектов в эксплуатацию [1]. Применение стандартов менеджмента качества серии ИСО 9000, основанных на процессном подходе, стало необходимым условием вступления предприятий в саморегулируемые организации для продолжения осуществления строительной деятельности. По характеру строительной деятельности, предприятия являются проектно-ориентированными, так как они создают уникальные продукты, оказывают уникальные услуги, имеющие существенные различия в масштабах, длительности, сложности. Применение проектного управления обусловлено непрерывными изменениями, происходящими во время выполнения проекта. Но современные строительные организации кроме основной строительной деятельности занимаются промышленной деятельностью, торговлей и многим другим. Проектная форма не является подходящей для выполнения всех бизнес-процессов проектно-ориентированных предприятий, поэтому выбор организации управления бизнес-процессами осуществляется на основе их характеристик.

Для эффективного управления процессами и проектами предприятия необходимо применять комплексный подход. Комплексное процессно-проектное управление предлагает новое понимание системы управления предприятием и предполагает комплексное использование самостоятельных методик процессного и проектного управления.

Данный подход рассматривает деятельность любого предприятия как множество взаимосвязанных бизнес-процессов, состав

которых определяется спецификой деятельности предприятия. Каждый процесс формируется из интегрированных, функционально выстроенных задач с измеримым входом, измеримой добавленной стоимостью и измеримым результатом, с которым создан продукт или оказана услуга и который выполняет требование внутренних и внешних клиентов [2].

Процессно-проектный подход выделяет из деятельности предприятия повторяющиеся процессы, которые осуществляются периодически на предприятии, и уникальные процессы, которые не повторяются в дальнейшем в таком же виде. Для эффективного выполнения и управления уникальными бизнес-процессами осуществляется их систематизация через проекты и программы.

Дифференцирование бизнес-процессов, которые выполняются как проекты, от бизнес-процессов, не отвечающих требованиям проектов, позволяет использовать соответствующую организацию для их выполнения и гарантировать организационное преимущество проектов.

Для выполнения дифференцированных бизнес-процессов разрабатывается соответствующее управление персоналом. Повседневные бизнес-процессы должны выполняться постоянными единицами организации или рабочими группами. В качестве рабочей группы выступают группы из трех–восьми человек, ограниченные во времени и сформированные для выполнения специальных назначений. Типичным назначением рабочей группы является проведение анализа слабых сторон в бизнес-процессе и усовершенствование его качества.

Непрерывные изменения в проектах заставляют адаптироваться проектные структуры к новым условиям по средствам создания новых проектных команд, нового формирования взаимодействий с соответствующей окружающей средой, новых определений проектных ролей, новых требований для рабочей команды, нового планирования проектной области. Для осуществления точного планирования необходимо иметь наглядную картину деятельности, отражающую всю совокупность и взаимосвязь элементов (задачи, сроки, исполнители, ресурсы, резервы), поэтому проектная область разбивается на отдельные работы, этапы, изучаются взаимосвязи отдельных компонентов. Формируется команда необходимых сотрудников из разных отделов, которым ставятся конкретные цели, задаются сроки, назначаются ресурсы на работы и определяется бюджет проекта. Для повторных проектов стандартизируются некоторые методы управления проектом, такие как структура разбиения работ проекта (WBS), план этапов (вехи), план стоимости.

Для выполнения проектов с одной стороны, и для организации постоянной работы рабочей группы с другой необходимо, чтобы различным направлениям работ соответствовали различные роли, использовался индивидуальный подход к обучению и к премиальной системе оплаты труда, так как для уникальных проектов необходимо использование креативных методов и мультидисциплинарных команд для инновационного решения проблем. Для эффективного выполнения совместных действий в технологическом процессе постоянных и временных структур необходимо разрабатывать и описывать комбинации взаимодействия в организационной структуре [3].

Процессный подход определяет управление проектами как бизнес-процесс проектно-ориентируемой организации, состоящий из подпроцессов: разработки проекта, непрерывной координации проекта, контроллинга проекта, завершения работы по проекту, решение задач нарушения последовательности проекта. Успех управления проектом оценивается на основе профессионального выполнения этих подпроцессов.

Процессы в составе проектов должны быть идентифицированы, формализованы, установлены показатели их эффективности, а также определены процедуры их управления, в соответствии со стандартом менеджмента качества ИСО 9000. Проведение обследования предприятия и описания их процессов «как есть» с помощью CASE-средств позволяет обнаружить недостатки в существующей организации процессов и реализовать оптимизирующие корректирующие действия «как должно быть».

На основе полученных данных с помощью мониторинга выстраивается система мер по устранению потерь времени, что поз-

воляет более точно планировать и повышать эффективность деятельности. Прозрачная организационная структура управления при помощи проектов позволяет достигать высокой эффективности управления по показателям производительности, оптимизации сроков и затрат на выполнение отдельных работ, этапов, проекта в целом.

Литература

1. *Гриффид А., Стивенсон П.* Системы управления в строительстве. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 464 с.

2. *Калянов Г. Н.* Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 240с.

3. *Gareis R.* Processes & Projects. — Wien: Manz, 2008. — 450 с.

Поступила в редакцию *8 мая 2011 г.*

Денис Павлович Агафонов — ассистент кафедры «Информационные системы в экономике» Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета, начальник отдела технических средств обучения. Научное исследование связано с процессно-проектным управлением на предприятиях строительного комплекса.

Denis Pavlovich Agafonov — the assistant lecturer of the Information Systems in the Economy department Nizhegorodskiy State University of Architecture and Construction., chief of Technical maintenance bureau. Scientific researches are related to process-project management at building enterprises.

603950, г. Нижний Новгород, ул. Ильинская, д. 65, МИЭПМ ННГАСУ
65 Ilyinskaya st., IIELM NNSUACE, 603950, Nizhny Novgorod, Russia
Тел.: +7 (831) 437-30-93; e-mail: denfirst@rambler.ru

Марианна Дмитриевна Папкова — кандидат технических наук, профессор, заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике» Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Осуществляет сотрудничество с европейским центром PM'UNI, «Совнет» а также с ООО Богданов&Партнеры в рамках подготовки образовательных программ в данном направлении.

Marianna Dmitrievna Papkova — Ph.D., Candidate of Technics, professor, head of the Information Systems in the Economy department at Nizhegorodskiy State University of Architecture and Construction. Works in cooperation with the European Center PM'UNI, Sovnet and Bogdanov&Associates Ltd. in the field of developing of educational programs.

603950, г. Нижний Новгород, ул. Ильинская, д. 65, МИЭПМ ННГАСУ
65 Ilyinskaya st., IIELM NNSUACE, 603950, Nizhny Novgorod, Russia
Тел.: +7 (831) 437-30-93; e-mail: Mpapkova0@gmail.com

Adam Smith CONFERENCES

RUSSIAN & CIS MACHINE-BUILDING & ENGINEERING FORUM

Международный форум «Машиностроение и инжиниринг в России и СНГ»
18 – 20 октября 2011
Место проведения: Renaissance Moscow Monarch Centre Hotel, Москва, Россия

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ:
Лондон: +44 20 7017 7444
Москва: +7 495 232 40 60
info@adamsmithconferences.com