

А.С. Ахаева, Г.М. Бердыкулова

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КАЗАХСТАНЕ

Аннотация: статья посвящена изучению прогрессивного опыта предприятия среднего бизнеса Казахстана по реорганизации организационной структуры на основе применения проектного подхода по методологии Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Ключевые слова: проектный подход, организационная структура, вертикальная структура, горизонтальная структура, PMBOK.

A.S. Akhayeva, G.M. Berdykulova

PROJECT APPROACH IN ENTERPRISE MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN

Abstract: the article is dedicated to study the advanced case of small business of Kazakhstan on reorganization of organizational structure in accord with the methodology of Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Keywords: project approach, organizational structure, vertical structure, horizontal structure, PMBOK.

Конкурентное преимущество предприятия определяется, в том числе, его организационной структурой, которая должна отвечать требованиям современности, прогрессивности и гибкости. В условиях неопределенности и крайне неустойчивой экономической ситуации применение новых подходов в управлении предприятием становятся архиважными для выживания и дальнейшего развития.

Данная статья посвящена опыту внедрения проектного подхода в управлении казахстанским предприятием ТОО «МИТ.KZ», предоставляющей услуги ИКТ физическим и юридическим лицам в регионе. Целью исследования явилось изучение и обобщение прогрессивного опыта предприятия среднего бизнеса Казахстана в применении проектного подхода в управлении. На основе изучения

оперативной и нормативной документации предприятия были проанализированы и выявлены недостатки прежней, вертикальной структуры управления; механизм внутреннего и внешнего взаимодействия; соотношение затрат и прибыли; алгоритм внедрения горизонтальной структуры управления на основе проектного подхода; эффективность внедрения новой организационной структуры предприятия.

Одной из функций управления предприятием наряду с планированием, мотивацией, контролем и координацией является его организация. Эффективность организационной структуры определяется рядом показателей, в том числе увеличением объёма производства и прибыли, снижением себестоимости, повышением рентабельности и качества продукции. Ведущим критерием иерархии является подчиненность сотрудников на каждом уровне. Исторически на предприятиях Казахстана сложилась вертикальная структура управления, реализуемая на основе принципа иерархии сверху вниз.

Организационная структура ТОО «МИТ.KZ» с самого образования года являлась вертикальной. Недостаточная координация работы, противоречивость целей различных подразделений в рамках одного процесса и разделения ответственности за его осуществление, дублирование функций привели к усложнению процесса управления, чрезмерной регламентации и отсутствию инициативы работников, росту издержек и ослаблению конкурентных преимуществ. При этом функциональные обязанности отражали разделение процесса между различными подразделениями.

Таблица 1

Функциональные обязанности работников предприятия
ТОО «МИТ.KZ» до реорганизации

Должность	Функциональные обязанности
Директор	Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений. Обеспечивает выполнение организацией заданий, согласно установленным количественным и качественным показателям.

Бухгалтер	Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.
Руководитель отдела продаж	Выполняет работу по плану продаж, анализирует и систематизирует клиентскую базу, контролирует состояние дебиторской и кредиторской задолженностей клиентов, разрешает конфликтные ситуации «клиент-менеджер».
Менеджер по продажам	Занимается поиском потенциальных клиентов, ведет коммерческие переговоры с клиентами, осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы, выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.
Руководитель IT отдела	Контролирует, чтобы было настроено рабочее место, контролирует устранение неисправности в программном обеспечении компьютерной и офисной техники, готовит для директора предложения по усовершенствованию техники, предложения по закупке дополнительной техники, анализирует характеристики средств электросвязи и мобильной связи, определяет информацию, подлежащую обработке на ЭВМ, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и выдачи информации, методы ее контроля, руководит работой по подготовке программ к отладке и проводит отладку.
IT-разработчик	Разрабатывает приложения с#, asp.net, исправление багов (существующих/новых), участвует в разработке архитектурных решений, выполняет работы по детальному проектированию (созданию спецификаций) компонент на основе предоставленных общих спецификаций, выполнение работ по программированию и первоначальному тестированию порученных компонент.
Дизайнер интерфейсов и web	Проектирование интерфейсов крупных веб-порталов, проектирование интерфейсов для Windows Forms приложений, участие в мозговых штурмах, знание программ Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Corel Draw, Xara Xtreme, Adobe Fireworks, Inkscape, SK1 и другие.
Web-разработчик	Проектирование сайта или веб-приложения (сбор и анализ требований, разработка Технического Задания, проектирование интерфейсов), Разработка креативной концепции сайта, программирование (разработка функциональных инструментов) или интеграция в систему управления содержимым (CMS), создание дизайн-концепции сайта, создание макетов страниц, вёрстка шаблонов и страниц, оптимизация и размещение материалов сайта, тестирование и внесение корректировок, открытие проекта на публичной площадке, обслуживание работающего сайта или его программной основы.

Источник: [1, с. 14]

Вертикальная организационная структура была основана на трех стадиях: подготовка производства- пре-производство; производство; пост-производство. Механизм взаимодействия в ТОО «МИТ.KZ» в 2013 году отражал недостатки вертикальной организационной структуры и выглядел следующим образом.

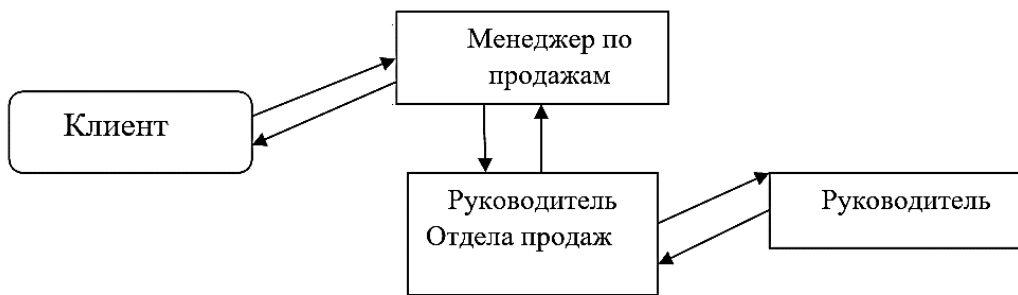


Рис. 1. Механизм взаимодействия на этапе «Пред-производство»

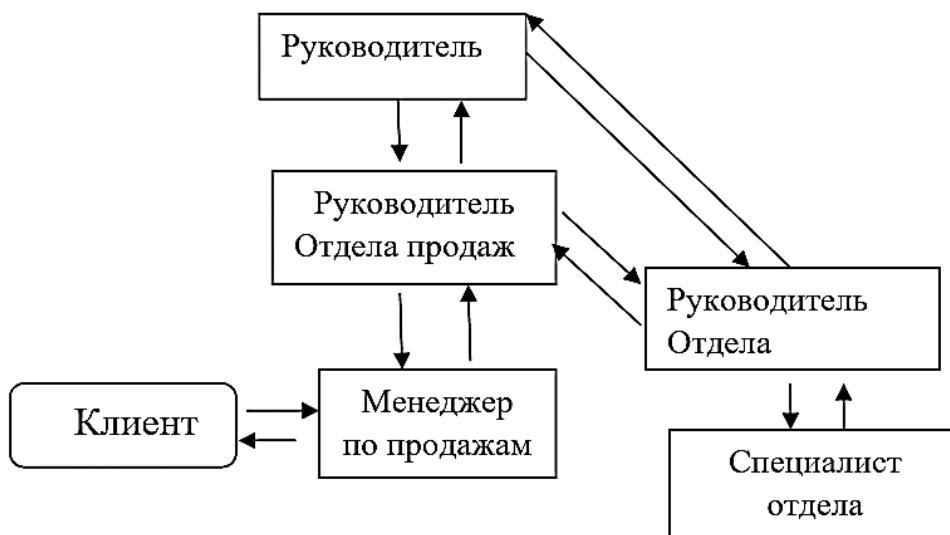


Рис. 2. Механизм взаимодействия на этапе «Производство»

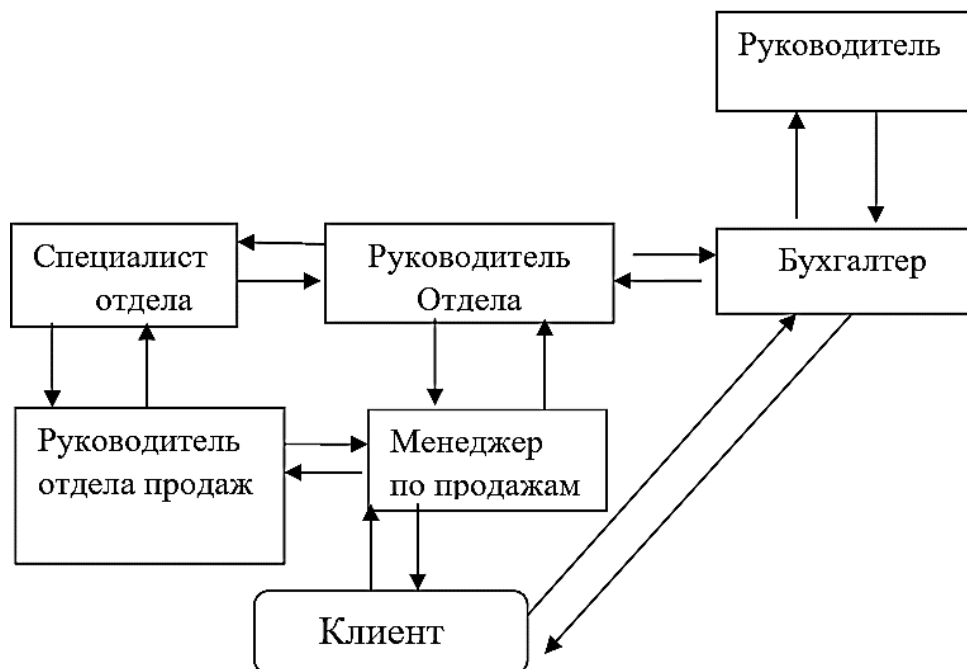


Рис. 3. Механизм взаимодействия на этапе «Пост-производство»

При годовой выручке в 76 млн тенге за предоставление услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) прибыль предприятия составила 4, 47 млн тенге. В связи с минимальной прибылью, большими затратами на производство и содержание компании, собранием учредителя и директора ТОО «МИТ.KZ» было решено произвести переход к современным методам управления компанией. Первым шагом к «реорганизации» стал переход от вертикальной системы управления к горизонтальной с использованием проектного подхода по методологии управления проектом.

Таблица 2

Прибыль ТОО «МИТ.KZ» в 2013 году

Показатель	Объем, тенге
Выручка от реализации услуг	76 000 000
Переменные затраты	35 270 000
Маржинальный доход	40 730 000
Постоянные затраты	36 200 000
Прибыль	4 470 000

Источник: [1, с. 18]

В результате все функции управления были пересмотрены, оптимальная структура была разработана и меньшее количество сотрудников было вовлечено наряду с новыми ясными обязанностями, направленными на достижения конкретных целей, высокой координации и коммуникации. Внедрение осуществлялось в соответствии со стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [2] по следующим направлениям:

1. Оформление паспорта проекта и плана внедрения организационной структуры (дорожная карта внедрения).
2. Определение этапов внедрения.
3. Обучение специалистов, определение системы показателей, системы мотивации, регламентов процессов управления проектами, образцов основных документов, разработка информационной системы управления проектами.
4. Внедрение организационной структуры на основе проектного подхода

с поддерживающими блоками по организации, методологии, ИКТ и обучению.

После внедрения проектного менеджмента и горизонтальной системы управления подход к работе в ТОО «МИТ.KZ» упростился. Была установлена новая корпоративная среда, основанная на управлении коммуникациями, вместо прежней организационной структуры, основанной на заказах и функциональных обязанностях, как показано на рисунке 4.

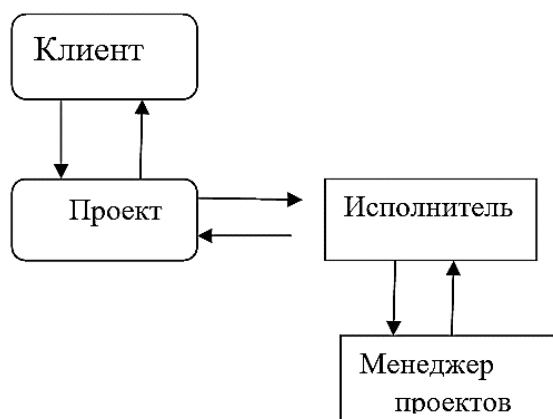


Рис. 4. Производственный процесс после оптимизации

После перехода на новую организационную структуру с использованием проектного подхода на предприятии предоставление ИКТ услуг стало соответствовать нижеследующим признакам:

1. Направленность на достижение конкретных целей.
2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий.
3. Ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.
4. Неповторимость и уникальность.

В результате на предприятии были достигнуты следующие конкурентные преимущества:

1. Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту.
2. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы.
3. Концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта.
4. Большая гибкость проектных структур.

5. Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп.

6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Внедрение проектного управления в ТОО «МИТ.KZ» способствовало эффективному использованию ресурсов и эффективности взаимодействия внутри предприятия и с клиентами путем повышения прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений, в конечном счете, обеспечению достижения запланированных результатов. Контекст корпоративного управления, основанного на подходе проекта, был преобразован, и это привело к существенному сокращению затрат, прозрачной коммуникации и более эффективных операций, существенному увеличению прибыли предприятия.

Исторически сложившаяся вертикальная структура управления на предприятиях Казахстана была основана на принципе иерархии сверху вниз. Таким образом, изучение основных экономических показателей и функциональных обязанностей работников предприятия ТОО «МИТ.KZ» до реорганизации показало усложнение процесса управления, чрезмерной регламентации и отсутствию инициативы работников, росту издержек и ослаблению конкурентных преимуществ. Прогрессивный опыт предприятия среднего бизнеса Казахстана в применении проектного подхода в управлении в соответствии со стандартами РМВОК позволяет определить:

1. Алгоритм внедрения горизонтальной структуры управления на основе проектного подхода по четырем направлениям.

2. Четыре признака предоставления услуг клиентам после реорганизации.

3. Шесть конкурентных преимуществ горизонтальной структуры предприятия.

4. Эффективное использование ресурсов и эффективное взаимодействие внутри предприятия и с клиентами путем повышения прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений после внедрения новой организационной структуры предприятия в ТОО «МИТ.KZ».

Список литературы

1. Бердыкулова Г.М. Проектный подход в корпоративном управлении в Казахстане. АО «МУИТ» / Г.М. Бердыкулова, Н.Г. Рыбкин. – Алматы, 2016. – 30 с.
 2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – 4-е изд. – Project Management Institute, Inc, 2008. – 241 с.
 3. Руководящие указания по планированию качества. Федеральное агентство по регулированию и метрологии. – М., 2008. – 24 с.
 4. ISO/AWI 21500 standard – Guidelines on project management, SPM RK. Almaty [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://spm.kz/o-kompanii/spm-rk-global>
-

Ахаева Асель Сарсенбековна – магистрант АО «Международный университет информационных технологий», Республика Казахстан, Алматы.

Akhayeva Asel Sarsenbekovna – master's student of International University of Information Technologies, Republic of Kazakhstan, Almaty.

Бердыкулова Галия Мертаевна – канд. экон. наук, и.о. профессора АО «Международный университет информационных технологий», Республика Казахстан, Алматы.

Berdykulova Galia Mertaevna – candidate of economic sciences, acting professor of International University of Information Technologies, Republic of Kazakhstan, Almaty.
