|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.658** | |
| ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА УГЛЕДОБЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ | |
|  |  |
|  | Н.Г. Щукина *ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»*  *г. Донецк, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы, возникающие при реализации проектов на предприятии с целью повышения устойчивости экономических систем в условиях кризиса. Выявлена и обоснована необходимость внедрения методологии проектного управления на угледобывающем предприятии. Предлагается алгоритм формирования проектной команды.*

*Ключевые слова: проектное управление, угледобывающее предприятие, рентабельность проекта, инновационный менеджмент.*

*Summary. The major issues arising with a project implementation at an enterprise are observed in this article. The rationale for the project management methodology customization for the coal-mining enterprise is provided. Authors suggestthe algorithm of project team formation.*

*Keywords: project management, coal-mining enterprise, profitability of the project, innovation management.*

**Постановка проблемы**. В условиях высокой конкуренции на рынке угледобывающих компаний, а также экономического кризиса, возникает необходимость выхода предприятий на новый уровень организации работы, систематизации бизнес-процессов, a именно оптимизации сроков выпуска продукции с помощью календарногопланирования, ведения документооборота, соответствующего международным нормам и понятного зарубежным инвесторам, учета и перераспределения ресурсов, складирования продукции, исключения перерасхода планового бюджета посредством внедрения системы управления проектами.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Проблематика исследования внедрения стандартов управления проектами в промышленности затронута в работах таких ученых, как Амоша А. И., Салли А.И., Верба В.А., Загородних О.А., Деренськая Я.М., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Никонова И.А., Рач В. А., Фунтов В.Н., Ковалев А.И., Привалов В.П., Шеремет А.Д., Сейфулин Р.С., Евдокимов Ф.И.

**Целью исследования** является обоснование внедрения методологии проектного менеджмента на угледобывающем предприятии.

**Основные результаты исследования.** В условиях развития рыночных отношений, убыточности деятельности ряда субъектов хозяйствования, дефицита внутренних и внешних ресурсов инвестирования проектов поддержания и развития мощности предприятий одним из инструментов развития является управление проектом. Управление проектом имеет целью оптимизировать движение финансовых и денежных потоков, а также эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйствующими субъектами в процессе реализации проекта. Поэтому только совместное применение инструментов стратегического управления и управления проектами может обеспечить устойчивое развитие социально-экономических систем [1].

Есть достаточно много определений понятия проекта. Чаще всего под проектом понимают комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, связанных ресурсами, исполнителями и сроками, соответственно оформленных и направленных на изменение объекта управления, а также обеспечивающие эффективность решения основных задач и достижения соответствующих целей за определенный период [2].

Но сущность проекта больше освещается в следующем определении: проект - это временная деятельность для создания ценности, благодаря уникальному свойству продукта проекта в рамках достижения миссии социально-экономической системы [1]. Конечными целями проектов является создание и освоение новой техники, технологии и материалов и др.

Различные проекты можно характеризовать по разным критериям (табл.1).

Таблица 1

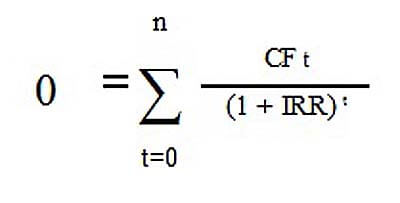
Разница в функционировании предприятия и проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект деятельности | Предприятие | Проект |
| 1 | 2 | 3 |
| Характер деятельности | Деятельность, постоянно повторяется | Разовое выполнение конкретной работы |
| Степень интенсивности потребления ресурсов | Относительно низкая интенсивность использования ресурсов | Высокая интенсивность ресурс потребления |
| Тип решаемых проблем | Рутинные проблемы, которые часто встречаются в практике работы | Уникальные проблемы, требующие исключительного решения, не имеющие аналогов |
| Персонал, работы | Устойчивый коллектив, налаженные связи между всеми участниками | Временный коллектив, возможна ротация кадрового состава |
| Цена допущенных ошибок | Достаточно низкая цена управленческих просчетов | Высокая плата за допущенные ошибки |
| Использование накопительного опыта | Постоянная возможность возвращения к опытупрошлого | Необходимость поиска оригинальных методов решения проблем |

Как видно из представленной таблицы, существует значительная разница между деятельностью предприятия в обычном режиме и при работе над проектом.

Длительные сроки подготовки новых очистных забоев требуют, чтобы текущее и перспективное планирование их подготовки основывались на общей стратегии эксплуатации шахты, на текущих и перспективных планах развития горных работ, с тем, чтобы шахта постоянно была обеспечена необходимым фронтом очистных работ. Инструментом разработки и оптимизации проектов развития горных работ должно быть составление общешахтных календарно-сетевых графиков как системы всех выполняемых шахтой локальных проектов. Ключевыми событиями такого графика являются моменты сдачи в эксплуатацию новых очистных забоев.

Проекты подготовки новых очистных забоев включают выполнение работ по проведению эксплуатационных горных выработок, необходимых для начала работ по добыче угля, приобретению и монтажу забойных и транспортных машин и оборудования. Поэтому воспроизводство производственной мощности шахты, даже лишь путем подготовки и ввода в эксплуатацию новых очистных забоев, требует значительных инвестиций в текущем периоде и в перспективе, обеспечиваемых инвестиционным потенциалом рентабельного предприятия. Для поддержания этого потенциала необходимо, чтобы и каждый локальный график воспроизводства горных работ был рентабельным. Определение уровня рентабельности конкретного инвестиционного проекта по показателю, который в методологии UNIDO обозначается как внутренняя норма рентабельности проекта – IRR и рассчитывается как ставка дисконта, при которой чистая современная стоимость проекта NPV равняется нулю, по формуле [2]:

,

где n – количество лет эксплуатации проекта (получение возвратных денежных потоков);

CFt – возвратный денежный поток в год t, грн (в общем плане состоит из прибыли и амортизации),

IRR – внутренняя норма рентабельности проекта, доли единицы (для удобства использования ее переводят в проценты, чтобы сопоставлять с процентными ставками, используемыми в финансовом анализе) [3]. Экономическую природу этого показателя, определенного в процентах, можно рассматривать как максимальный процент за кредит, который возможно платить за срок, равный жизненному циклу проекта, при условии, что весь проект осуществляется за счет этого кредита. Если инвестирование проекта осуществляется частично за счет кредита, а частично за счет собственных средств, то инвестор получит от реализации проекта и на собственные средства прибыль, которая в процентах равняется IRR. При наличии альтернативных проектов к внедрению принимается тот из них, который обеспечивает больший показатель IRR (с учетом значимости проекта с точки зрения перспективы развития) [4]. Менеджмент проектов в широком понимании – это профессиональная деятельность, ориентированная на получение эффективных результатов путем успешного осуществления проектов, как целенаправленных изменений.

Самой большой управленческой проблемой среднестатистического промышленного предприятия является балансирование между консервативным и инновационным менеджментом. Все новое в управлении, особенно таких устоявшихся структур как угледобывающие предприятия, тяжело имплементируетсяиз-за боязни возникновения дополнительных рисков, отчасти, человеческой инертности, и в большей мере из-за необходимости первоначальных вложений. На сегодняшний момент существуют разработанные и апробированные процедуры проектного менеджмента, которые улучшают результаты и рентабельность бизнеса.

С целью достижения перечисленных задач возникает необходимость выхода предприятий на новый уровень организации работы, систематизации бизнес-процессов, a именно оптимизации сроков выпуска продукции с помощью календарногопланирования, ведения документооборота, соответствующего международным нормам и понятного зарубежным инвесторам, учета и перераспределения ресурсов, складирования продукции, исключения перерасхода планового бюджета посредством внедрения системы управления проектами (СУП) [5].

Большинство угледобывающих предприятий характеризуется постоянной организационной структурой, т.е. за каждым отделом закреплены свои функции. Однако при проектном подходе, возникает необходимость в совместной работеспециалистов разных направлений [8]. Формирование команды проекта позволяет решать подобные задачи. Для запуска новых лав на шахтах, что можно отнести к повторяющимся проектам на предприятии, как правило, разрабатывают единые правила их выполнения (регламент по управлению проектами), в которых будут прописаны принципы формирования команды проекта.

Алгоритм формирования проектной команды с позиции генерального директора предприятия выглядит следующим образом:

1.Утверждение устава проекта, с обязательным указанием целей, бюджета, сроков.

2. При начале реализации проекта определение конечного результата, выделение ресурсов, назначение руководителя проектной группы.

3. Необходимо поддерживать авторитет проектного менеджера, особенно для предприятий, начинающих вводить методологию проектного менеджмента.

4. Если деятельность предприятия построена на реализации однотипных проектов, необходимо рассмотреть возможность создания проектного офиса или внедрения автоматизированной системы управления.

**Выводы.** Чем раньше руководство компаний осознает, что переход к проектному управлению объективно необходим, что метод функционального менеджмента уже не может обеспечить рационального управления несколькими проектами, тем быстрее следует принимать меры по внедрению проектного управления. Это позволит предприятию сэкономить средства, время и улучшить качество управления предприятием.

В доказательство этому служат примеры предприятий, входящих в ДТЭК, руководство которой решило создать информационную систему управления проектами на предприятии. Работа по внедрению велась в течение нескольких лет, и она позволила обеспечить разработку графиков работ, их централизованное хранение, автоматизированное формирование отчетов в требуемых форматах, что в целом повысило управляемость проектами на более чем пятидесяти предприятиях компании.

Таким образом, практика показывает, что внедрение проектного управления на предприятии дает положительные результаты, позволяет структурировать все процессы выполнения работ, определить четкий круг ответственных лиц, осуществлять более полный контроль хода выполнения работ сотрудниками.

Внедрение системы проектного менеджмента гарантирует руководству организации четкую постановку задач перед проектными командами, и как результат выполнения проекта, получение требуемого эффекта (экономического, социального и пр.). Не менее важно и то,что все члены команды проекта, включая и руководителя организации, будутоднозначно понимать критерии успешности проекта, то-есть, при соблюдении каких условийпроект будет признан успешным, в каком случае - нет. Урегулирование ситуации на Донбассе неизбежно приведет к появлению на региональном рынке компаний,обладающих большим объемом ресурсов и технологий. В этих условияхконкурентнымипреимуществами могут оказаться новые управленческие технологии. Организации, обладающие эффективнымисистемами управления, смогут на равных конкурировать в новых условиях. Обладаниетехнологиями управления проектами, несомненно, окажется важным фактором, оказывающимвлияние в конкурентной борьбе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
|  | Амоша, А.И., Кабанов, А.И., Стариченко, Л.Л. [Особенности и ориентиры развития угледобычи в Украине. Некоторые параллели с российским опытом](https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=17967608900027402231&btnI=1&hl=ru)// Уголь Украины.- 2005.-№ 10. | |
|  | Бланк, И.А., «Инвестиционный менеджмент» // К., 2001, с. 448. | |
|  | Пивняк, Г.Г., Салли, В.И., Байсаров, Л.В. Инвестиции в угольную промышленность: реальность и прогнозы // Уголь Украины.–2003.–№ 5. -С.4-8. | |
|  | Евдокимов, Ф.И., Восполит, В.Г., Никонов, Г.П. Организация, планирование и управление в шахтном строительстве /. – К.: Донецк: Высшая шк., Головное изд-во, 1985. – 215 с. | |
|  | Евдокимов, Ф.И., Зборщик, М.П., Кравцов, А.А. Механизм управления мощностью угольного предприятия в условиях рынка // Уголь Украины. – 1999. – №7. – С.3-8. | |
|  | Краснокутська, Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. Посібник.-К.: КНЕУ, 2003.-504 с. | |
|  | Липсиц, И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа / Липсиц И.В., Коссов В.В.-М.: Издательство БЕК, 1996. –304 с. | |
|  | Баранова, А.В., Минаева, Л.А. Организация управления командой проекта:[Электронный ресурс] Режим доступа:  http://yandex.ua/yandsearch?rdrnd=43684&text. | |