

УДК 338.2

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT  
BUSINESS**

*МУХОРЬЯНОВА О.А., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и административного права, Российский государственный социальный университет, филиал в г. Ставрополь*

*E-mail: [belchenko@inbox.ru](mailto:belchenko@inbox.ru)*

*НЕДВИЖАЙ С.В., канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами и инновациями, Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления*

*E-mail: [nedvizhaj@yandex.ru](mailto:nedvizhaj@yandex.ru)*

*MUKHORYANOVA O., Candidate of Economic Sciences, the associate professor of Management and Administrative law, the Russian state social university, branch in Stavropol*

*E-mail: [belchenko@inbox.ru](mailto:belchenko@inbox.ru)*

*NEDVIZHAY S., Candidate of Economic Sciences, associate professor of projects and innovations Management Chair, North Caucasus Federal University, Economy and Management institute*

*E-mail: [nedvizhaj@yandex.ru](mailto:nedvizhaj@yandex.ru)*

**Аннотация**

В экономической литературе достаточно полно исследованы история и побудительные мотивы преобразования организационных структур под воздействием различных подходов к этой проблеме от классического к бихевиористскому, ситуационному и системному. Последний получает все большее распространение в наши дни в связи с утверждением во все больших масштабах системного подхода к изучению экономических процессов, в том числе и в агропромышленной сфере.

**Ключевые слова:** *предпринимательский тип, структура, проектное управление, декомпозиция целей, система ведения хозяйства.*

**Abstract**

History and motives of transformation of organizational structures have been fully investigated in economic literature under different approaches to this problem from the classical to the behaviorist, situational and systemic. The latter is becoming more common these days in connection with the approval of all large-scale systems approach to the study of economic processes, including those in the agro-industrial sector.

**Key words:** *entrepreneurial type, structure, project management, purposes decomposition, the system of house holding and farming.*

Эволюция организационных структур управляющей системы организации предпринимательского типа происходит в тесной связи с эволюцией управляемой системы производства, расширением его внешних связей и усложнением внутренних взаимоотношений.

Большое значение при таком подходе приобретают характеристика внешней хозяйственной среды, изучение состава, взаимосвязей элементов структуры. В ходе изучения производственных систем с такой позиции выявилась ограниченная способность менеджера формулировать объективно лучшие направления деятельности. Последствия реализации управленческих решений в рамках такого подхода не только трудно оценить, но даже предвидеть. Жестко формализованные структуры предшествующих концепций уже не удовлетворяют потребности управления сложной системой, возникает потребность предоставления большей свободы подсистемам и с ориентированием последних на выполнение целей деятельности всей производственной организации, что и предопределяет формирование проектного подхода, предусматривающего многоаспектное рассмотрение и изучение состава элементов системы управления, включая и социально-экономические взаимосвязи и взаимоотношения между ними.

При разработке концепции проектного совершенствования управления необходимо:

- учесть положения о материальном единстве мира и об органическом единстве взаимодействующих компонентов системы управления, объективные тенденции их перестройки в условиях усиления рыночных отношений, относительно высокий уровень системных исследований в сельском хозяйстве края и организации управления производством;

- повысить надежность систем управления в целом и отдельных его компонентов;

- использовать новейшие достижения кибернетики, бионики, позволяющей перенести некоторые практически ценные рекомендации в сферу управления.

Концепция проектного совершенствования управления основана, помимо вышеперечисленного, на использовании всего богатого арсенала системного анализа проблемы. Ее сущность заключается в последовательном выполнении трех взаимосвязанных, взаимозависимых процедур:

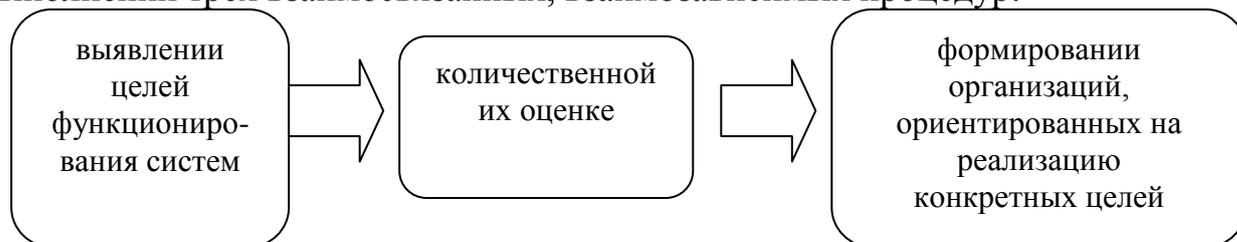


Рис. 1. Этапы концепции проектного совершенствования управления

На первом этапе в ходе анализа систем ведения хозяйства выявляется потенциально возможное количество целей управления, которое не обязательно должно быть реализовано. Одна их часть не будет реализована из-за отсутствия ресурсов, другая - из-за объективных условий самого производства (уровня специализации, концентрации и т.д.). Перечень возможных направлений важен даже сам по себе, потому что позволяет более четко определить линию развития объекта в условиях множества альтернатив, создать избыток целевых ресурсов.

Выявление целей функционирования системы происходит в ходе анализа таких документов, как комплексные целевые программы развития предпринимательской организации; системы ведения хозяйства региона, предприятия, отдельной отрасли; инновационные проекты разной направленности и уровня; бизнес-планы любого назначения и др.

Принципиально важными являются выбор выявления целей и их декомпозиция.

Проблема формирования целей управления, их декомпозиции является сложной и относительно новой, малоизученной. В литературе описано несколько подходов к декомпозиции целей.

Так, Ю.И. Черняк [7] предлагает весь процесс декомпозиции целей, то есть процесс соединения цели со средствами ее достижения, осуществлять за девять этапов, шагов декомпозиции. Если применить в полном объеме предлагаемую процедуру 1 декомпозиции к любой системе ведения хозяйства, то ее можно представить, как показано в таблице 1.

Такая детализация шагов декомпозиции для анализа достаточно изученного объекта, по нашему мнению, не нужна. Главная наша задача систематизировать цели разного уровня, потому что средства достижения этих целей достаточно хорошо известны, хотя могут появиться методы и нетрадиционные, не получившие широкого признания. Но в том и ценность метода построения дерева целей, что он позволяет выявить пути решения этой проблемы.

Таблица 1

Декомпозиция целей

Уровень цели	Признак декомпозиции цели	Цель
0	Главная цель	Обеспечить выполнение народнохозяйственных планов производства сельскохозяйственной продукции
1	Цели-требования	Повысить эффективность производства
2	Направления деятельности	Повысить рентабельность отрасли в целом
3	Области ответственности	Снизить себестоимость производимой продукции
4	Мероприятия	Повысить продуктивность и урожайность
5	Задачи	Строго соблюдать технологию производства продукции

6	Задания	Выполнять все работы в оптимальные сроки
7	Виды средств (методов)	Ввести диспетчерскую службу. Следить за выполнением рабочих планов по периодам работ
8	Средство (метод)	Внедрить оперативное недельно-суточное планирование проведения работ

Некоторые авторы [3] предлагают декомпозицию целей вести в шесть этапов. На первом формулируется глобальная цель, описывающая конечный продукт, для получения которого существует исследуемая система. На втором уровне главная цель разбивается на подцели, инициируемые потребностями основных подсистем: управляющей, управляемой, актуальной среды и собственно анализируемой системы. Далее цели второго уровня декомпозируются в соответствии с разновидностями конечного продукта. На четвертом уровне формулируются цели, обусловленные жизненным циклом (формирование потребности, производство, потребление) получения конечного продукта. Затем формулируются цели, вытекающие из потребности основных элементов управляемой и исследуемой систем (кадров, средств деятельности и предметов деятельности) по достижению цели первого уровня.

При подготовке систем ведения хозяйства разного уровня и предложении по реализации других системных разработок на первом уровне глобальная цель определяется из главной цели анализируемой системы. Ее формирование в самом общем виде представлено на рис. 2.

На втором уровне формируются цели, инициируемые основными подсистемами выше-, нижестоящими, системами того же уровня, что и анализируемая, и целями самой анализируемой системы.

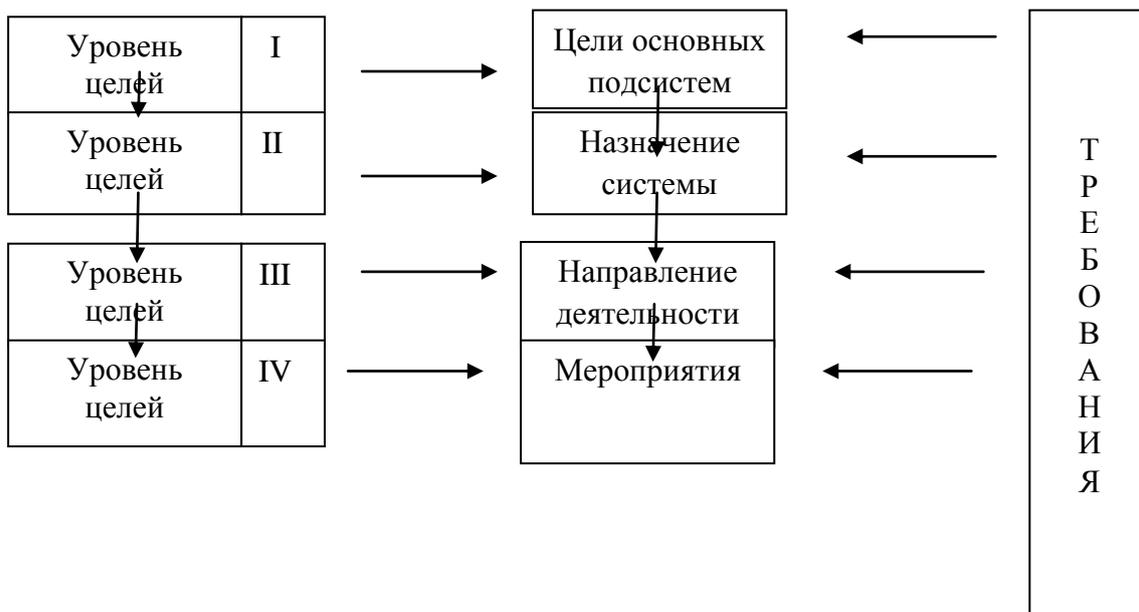


Рис. 2. Этапы декомпозиции целей управления

На третьем уровне целями являются направления деятельности по достижению целей второго уровня.

На четвертом уровне в качестве целей выступают мероприятия, обеспечивающие реализацию целей третьего уровня. На этом разработка дерева целей, декомпозиция целей заканчивается.

Формулирование мероприятий происходит в рамках набора требований, помогающих разработчику, исследователю учесть конкретные характеристики и особенности анализируемой системы и представляющих своеобразный банк знаний специалиста-аналитика.

Настоящая методика проверена и уточнена при разработке ряда крупных проектов, в частности при подготовке предложений по совершенствованию систем хозяйства.

Определенные на основе вышеизложенной методики цели нижнего уровня могут рассматриваться как конкретные функции управления отдельных исполнителей.

При проектном подходе к организации управления возникает принципиально новая ситуация. Вся система управления ориентируется на достижение общесистемной (глобальной) цели. Причем новые цели могут не только распределяться между существующими подразделениями, имеющими сложившуюся структуру, порядок и традиции и обусловленный этими факторами консерватизм, но и вновь созданными подразделениями, ориентированными на реализацию конкретных новых целей. Тогда и проблема методов решения новых задач становится конкретной и контролируемой.

#### **Литература:**

1. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономикс, 1975. – 191 с.
2. Попов В.Н. Целеориентированное управление в АПК: теория и практика. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 1998. - 196 с.
3. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте: Учебное пос. / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. - 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

#### **References:**

1. Chernyak Yu.I. The system analysis in economy management. – M.: Economics, 1975. – 191 p.
2. Popov V.N. Goal-based management in agrarian and industrial complexes: theory and practice. – Stavropol: State University publishing house, 1998. - 196 p.
3. Popov V.N. The system analysis in management: manual / Popov V., Kasyanov V., Savchenko I. / Under the editorship of the Dr. economic sciences, prof. V.N. Popov. - the 2nd edition. – M.: KNORUS, 2011. – 304 p.