

## ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**В.В. Быковский**

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор В.Д. Жариков*

**Ключевые слова и фразы:** бизнес; планирование; проект; технологии.

**Аннотация:** Рассмотрены наиболее актуальные проблемы совершенствования технологии бизнес-проектирования на предприятии. Проанализированы подходы к разработке бизнес-планов и инвестиционных проектов, реализуемых на предприятии. Сформулированы требования к системе обеспечения этих процессов.

В процессах планирования деятельности предприятий существенное место занимает разработка бизнес-планов. Анализ практики планирования на предприятиях машиностроительного профиля позволил выявить наиболее существенные проблемы, характерные для этого процесса. Прежде всего, необходимо отметить отождествление понятий «бизнес-планирование» и «инвестиционное проектирование», что приводит к серьезным недостаткам концептуального и методического планов в системах планирования.

В частности, назначение бизнес-плана есть прежде всего получение возможности привлечения внешних источников финансирования для реализации проекта с максимальной эффективностью. При этом финансовые параметры проекта, безусловно, являются важными, но как показывает практика, далеко не решающими. Возможность оценить реальность предложенных расчетов и предложений является для инвесторов достаточно сложной задачей. Условие разграничения процессов бизнес-планирования и проектирования на предприятии позволяет в значительной степени устранить возникшие сомнения.

Процессом в бизнес-планировании является деятельность по сбору, переработке и анализу информации с целью получения необходимых данных, позволяющих описать параметры предлагаемого к реализации проек-

---

Быковский Виктор Васильевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент», e-mail: mo@admin.tstu.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

та как можно с более высокой точностью. Объективной особенностью бизнес-планирования является его информационная адекватность, подразумевающая под собой наличие *необходимых характеристик информационного* поля бизнес-проекта и их соответствие стандарту.

Идентификационный признак бизнес-плана может быть выражен в виде формы представления бизнес-замысла всем субъектам внешней среды, контактирующим с предприятиями.

Показателем качества бизнес-планирования будет являться количественная характеристика совокупности свойств бизнес-проекта, составляющих его качество, применительно к условиям его создания и использования.

В отличие от этого, идентификационный признак бизнес-проекта – комплекс документов, представляющих собой руководство по практической реализации бизнес-замысла.

Алгоритм разработки бизнес-проекта, по мнению ряда авторов, реализуется следующим образом [2].

На первой стадии необходимо создать первичный макет проекта, на второй – проводить оценку и организацию подтверждения соответствия нормативным документам и другим видам требований. Бизнес-проектирование строится на основе соответствующего стандарта, который в конечном итоге и является тем продуктом, на соответствие которому должна проводиться оценка и последующая сертификация системы управления.

На первоначальном этапе необходимо создать иерархию документов системы проектирования в каждом подразделении предприятия, которое собирается ее использовать в своей текущей работе по бизнес-проектированию. Иерархию документов системы качества по бизнес-проектированию можно представить следующим образом [1].

Руководство по проектированию является основным документом системы проектирования, описывающим ее в соответствии с установленной политикой в области планирования и проектирования, целями, а также применяемым стандартом. Основой политики в области бизнес-проектирования будет являться создание и эффективное функционирование информационной базы бизнес-проекта. Получение адекватной информации является главной целью создания такой системы. Определение заданных параметров предлагаемой системы возможно при ее соответствии установленному стандарту или нормативному документу. Соблюдение стандарта по бизнес-проектированию позволит получить в последующем необходимые параметры качества проектной документации.

Более низкий уровень документов системы проектирования представляют собой документированные процедуры системы управления. Посредством данных документов описывается деятельность отдельных функциональных подразделений предприятия, необходимая для внедрения элементов бизнес-проекта. В данном случае следует положить в основу организационной структуры информационную модель бизнес-проектирования для того, чтобы добиться рационализации информационных потоков, однократного фиксирования информации, устранения дублирующих функций различных подразделений.

Для организационного оформления необходимо задокументировать процесс бизнес-проектирования, схему взаимодействия и информационного обмена отделов в специальном положении, которое определяло бы цели, функции и задачи каждого из отделов по данной проблеме.

Чтобы провести такую работу, необходимо вначале определить место и роль каждого подразделения в общей структуре предприятия.

Низшим звеном совокупности документов системы качества являются инструкции, положения, формы, отчеты и рабочие документы. Несмотря на то, что данный уровень является самым низшим в иерархии, именно он определяет информационное поле хозяйствующего субъекта и качество выходной информации в виде бизнес-проекта. Данный уровень состоит из подробных рабочих документов, являющихся основой функционирования информационной системы бизнес-проекта.

Несмотря на то, что положения об отделах разрабатываются практически всеми предприятиями, в текущей работе и ее организации они практически не используются ни рядовыми сотрудниками, ни руководителями отделов. Разработка и утверждение таких положений являются формальным процессом. Однако нельзя не заметить, что их роль как управленческого документа достаточно велика. Формальный подход к составлению такого рода документов может быть причиной недостатков в работе отделов систем управления.

Положения об отделах необходимо регулярно корректировать в соответствии с изменившимися параметрами рабочего процесса, доводя такие изменения до каждого сотрудника отдела. При этом особое внимание следует уделить информационному взаимодействию отделов.

К такого рода документам необходимо прилагать бланки входных и выходных форм, форм внутренней отчетности отдела.

Наличие многочисленных форм предполагает организацию внутреннего архивного дела на предприятии. Одной из задач при этом будет организация документооборота на предприятии посредством кодификации отчетных форм и их систематизации, унификации и типизации.

Аналогичная работа должна быть проведена в отношении инструкций и должностных обязанностей сотрудников. Это позволит закрепить за работником конкретный участок работ, четко и однозначно довести до него его обязанности и права (что также немаловажно при обосновании увольнения и разрешении трудовых споров). Такие документы должны быть настольными для сотрудников.

Нельзя не упомянуть и о встречном процессе проведения такой работы по систематизации обязанностей отделов, конкретных сотрудников и документооборота всего предприятия. Глубокая проработка внутренних документов отделов, и в конечном итоге всего предприятия, позволит создать законченную информационную систему. Такая система будет отвечать требованиям легкости, совместимости, полноты, достоверности, самодостаточности, наглядности, функциональности и т.д.

Менеджеры среднего звена получают целостную и полную картину информационной системы управления предприятием. Это позволит определить узкие места; удалить лишние или добавить новые правила взаимо-

действия; гибко, своевременно и определенно реагировать на изменившиеся условия, обеспечивать преемственность в работе отделов.

Инструкции закрепляют порядок взаимодействия отдельных сотрудников предприятия, безотносительно к какому-либо отделу, в отношении выполнения определенных задач. Такие инструкции должны содержать перечень задействованных отделов и конкретных сотрудников, задачи, функции, обязанности каждого из них, описание системы взаимодействия и передачи информации, сроки исполнения, внутриотчетные и выходные формы, источники информации; порядок рассмотрения и утверждения как отдельных форм, так и конечного «продукта».

Структура и содержание внутренних руководящих документов должны соотноситься с формами отчетности по каждому вопросу. Каждой функции, задаче, обязанности сопоставляется отчетный документ. Содержание документа должно соответствовать поставленной цели.

В рамках общей организационной структуры системы качества необходимо четко установить функции, относящиеся к данной системе, и определить границы полномочий и каналы передачи информации. Одновременно должны быть определены и документально зафиксированы те виды деятельности, которые прямо или косвенно воздействуют на качество бизнес-планирования. Для этого необходимо:

- однозначно определить общие и конкретные обязанности в отношении качества бизнес-планирования;
- четко установить обязанности и полномочия по каждому виду деятельности, воздействующему на качество бизнес-планирования. Прежде всего, следует обратить внимание на стадии преобразования информационных потоков в течение всего процесса разработки и реализации проекта;
- определить меры по управлению и координации различных смежных видов деятельности. К таковым можно отнести конструкторскую и технологическую службы предприятий;
- особое внимание при организации хорошо структурированной и эффективной системы качества следует уделять выявлению потенциальных и реальных проблем качества и проведению предупредительных и корректирующих воздействий посредством оценки качества и определения элементов системы, нуждающихся в улучшении.

Сложность взаимосвязей в процессе бизнес-планирования часто приводит к непониманию между различными участниками этого процесса. По сути дела, должен быть сформулирован эффективный механизм сквозного управления качеством, реализуемый соответствующими системами управления. Все это требует организации сквозного управления качеством бизнес-планирования, предусматривающего целенаправленное воздействие на уровень и качество бизнес-планирования. Информационная система бизнес-планирования включает три основных компонента:

- систему управления бизнес-планированием;
- информационную систему по бизнес-планированию;
- систему обеспечения бизнес-планирования.

*Система управления бизнес-планированием* состоит из следующих компонентов:

- организационная структура;
- распределение ответственности по должностям;
- процедуры контроля и планирования деятельности по бизнес-планированию.

*Информационная система по бизнес-планированию* представляет собой совокупность процедур и методов проведения периодического запланированного анализа и представления информации к использованию в процессе принятия решений.

*Система обеспечения* включает в себя те виды деятельности и процедуры, которые необходимы для получения, обработки, документирования и передачи данных.

Состав информационной базы общей информационной системы бизнес-планирования должен определяться от «входа». Это означает, что на первом этапе выделяются агрегированные, составные блоки информации, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность *объекта анализа* в целом. Далее блоки детализируются – раскрываются через структурно-синтетические отношения между элементами их информации, то есть выявляется «вход» технологического процесса преобразования аналитической информации; данные «входа» после аналитической обработки преобразуются в выходную (результатную) информацию по каждой решаемой аналитической задаче. И, наконец, для сокращения дублирования данных и времени их преобразования, необходимо перераспределить информационные связи между элементами информации на входе технологического процесса.

Информационное обеспечение системы управления качеством бизнес-планирования следует определять по следующим направлениям:

- организации массива информации;
- классификации информации по элементам организационной и производственной структур системы управления предприятием;
- организации потоков информации;
- организации технологического процесса переработки информации.

Только при выполнении всего комплекса процедур возможно построение полного информационного обеспечения процесса бизнес-планирования, начиная от сбора информации и кончая ее интерпретацией для нужд разработки бизнес-проекта.

Формирование и поддержание качества системы происходит на всех стадиях ее жизненного цикла, который представляет собой совокупность составляющих системы качества. Поэтому каждый жизненный цикл, или составляющая качества системы, должен быть соответствующим образом регламентирован, так как без этого не возможно получение качественной системы бизнес-планирования.

#### *Список литературы*

1. Булат, Р.Е. Документационное обеспечение управления : учеб.-метод. пособие для студентов вузов / Р.Е. Булат. – СПб. : Бизнес-Пресса, 2012. – 314 с.

2. Груничев, А.С. Управление проектами : учеб. пособие / А.С. Груничев. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2005. – 123 с.

3. Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций : учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М. : Экономистъ, 2003. – 347 с.

---

## **Problems of Improving Project Management Technology in Company**

**V.V. Bykovsky**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** business; planning; project; technology.

**Abstract:** The paper touches on the most pressing problems of improving the technology of business planning in company. The approaches to the development of business plans and investment projects developed and implemented by the company have been analyzed. The requirements to the system to ensure these processes have been determined.

---

© В.В. Быковский, 2012