

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 2 (14)' 2018 DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.2

Ссылка для цитирования этой статьи: Доброва Е. Д., Добров В. П. Проектный подход как инструмент управления промышленным предприятием [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). 2018. № 2 (14). С. 28-35. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.2.4

УДК 338.45 : 005.4

Екатерина Доброва¹, Виктор Добров²

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Основная цель данной статьи состоит в исследовании причин низкой активности крупных промышленных предприятий в применении проектного подхода к управлению и предоставить рекомендации по внедрению проектного подхода в качестве инструмента управления промышленным предприятием, ориентированного на повышение эффективности функционирования.

Результаты работы: несмотря на потенциал применения проектного управления как инструмента оптимизации и повышения эффективности функционирования предприятия, выявлено, что в российской практике проектный подход достаточно редко применяется как инструмент управления промышленным предприятием. В числе ключевых причин сложившейся ситуации – отсутствие убежденности в применимости проектного подхода для управления крупным предприятием; отсутствие устоявшейся методологии проектного управления; непонимание ключевых сфер применения проектного подхода.

Выводы: определена целесообразность применения проектного подхода при управлении инвестициями, инновациями и технологическим развитием промышленного предприятия. Уточнено, что важнейшими аспектами реализации подхода выступает планирование, конструирование организационных структур и управление стоимостью проектов.

Ключевые слова: проект, управление проектом, проектный подход, промышленное предприятие, автомобильная промышленность, управление промышленным предприятием, повышение эффективности управления.

JEL: L10, L22, M21

1 **Доброва Екатерина Дмитриевна** – аспирант. Московский авиационный институт. Волоколамское шоссе, 4, Москва А-80, ГСП-3, 125993, Россия. E-mail: kdobrova@mail.ru.

2 **Добров Виктор Петрович** – кандидат экономических наук, начальник отдела корпоративного планирования АО «Концерн радиостроения «Вега». Кутузовский проспект, 34, Москва 121170, Россия.

Введение

Обеспечение системно-структурных сдвигов в российской экономике и переход от антикризисного развития к устойчивому росту представляется возможным, в немалой степени, при условии совершенствования управления промышленными предприятиями – локомотива экономики нашей страны. Проводимые исследования показывают, что, несмотря на общепризнанный высокий потенциал, в отечественной практике проектный подход достаточно редко и весьма фрагментарно используется как инструмент управления крупным промышленным предприятием. Данное обстоятельство сдерживает положительные трансформации в системе управления промышленными предприятиями и требует повышенного внимания при определении перспектив развития систем управления крупными предприятиями промышленности.

Обзор литературы и исследований. Проблематика управления проектами в целом, и применения проектного подхода как инструмента управления промышленным предприятием остается актуальной, что предопределяет достаточно обшир-

ный перечень исследований по проблеме. Из комплексных исследований заявленной проблематики, опубликованных в последние годы, заслуживают внимание диссертационное исследование А. А. Воробьева³, С. В. Матюшка, С. В. Теребовой [Теребова, 2017], в которых проанализированы возможности организации антикризисного управления промышленными предприятиями на основе проектных технологий.

Общим недостатком всех перечисленных работ выступает, по нашему мнению, то, что, рассматривая общие и частные вопросы внедрения проектного управления как инструмента оптимизации деятельности промышленных предприятий (как по определенным направлениям, так и в целом), исследования не фокусируют внимание на выявление проблем, объективно препятствующих внедрению управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях, не предлагают универсальных решений по применению проектного

3 Воробьев А. А. Антикризисное управление промышленными предприятиями на основе проектных технологий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. М., 2014. 184 с.

подхода в управление промышленными предприятиями, и, в целом, достаточно ограничено изучают и описывают текущий опыт внедрения проектного управления, что снижает степень доверия к таким исследованиям со стороны практиков – лиц, непосредственно принимающих решения в сфере стратегического управления промышленным предприятием. На устранение данного пробела направлено настоящее исследование. Результаты исследований. Как и любое мультидисциплинарное явление, «проект» как понятие не имеет однозначной трактовки в литературных источниках. При этом большинство выработанных на сегодняшний день определений, охватывающих разнообразные сущностные черты проектов, дополняют друг друга и позволяют обеспечить наиболее широкое понимание проекта.

В стандартах Института управления проектами США (PMBoK, PMI) под проектом именуется «временное усилие (действие), предпринятое для создания уникального продукта или услуги» [A guide..., 2013].

В тексте государственного стандарта РФ ГОСТ Р 54869-2011, под проектом именуется «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений»¹.

Безусловно, данное «сборное» определение не претендует на исчерпывающий характер, однако, как представляется, оно позволяет учитывать ключевые сущностные черты проектов как объектов управления (данная сущностная характеристика проектов, как показывает обзор специальной литературы, описывается набором специальных атрибутов, в частности, таких, как цель проекта (его назначение), стоимость проектных работ, сроки, установленные на выполнение указанных работ и, соответственно, на достижение поставленных целей, риски проектов и ряд других).

Наиболее значимыми характеристиками проекта как объекта управления, согласно достаточно единогласному мнению, высказанному в литературе, могут быть названы его предмет, цель, стратегия. Наконец, неоднократно упомянутый ранее период времени, отведенный на реализацию проекта, представляет собой ничто иное, как период (горизонт) планирования проекта.

Помимо указанных характеристик, проекты также обладают целым рядом свойств, учет которых весьма важен с точки зрения надлежащей реализации проектов [Fuller et al., 2017; Chandrasekaran, Linderman, Schroeder, 2015; Nicholas, Steyn, 2017].

Во-первых, сферу реализации проекта следует делить на внутреннюю (собственно, проект), а также внешнюю – его окружение.

Во-вторых, проект и его структура ни в коем случае не могут и не должны быть жестко детерминированными. Проекты всегда динамичны (иначе они не могут быть признаны проектами в силу указанного выше набора характеристик, опосредующих сущность проектов) – иными словами, различные элементы и атрибуты проекта в процессе его осуществления могут участвовать в диффузии внешней и внутренней среды проекта.

В-третьих, элементы проекта не обязательно даже на одном отдельно взятом временном промежутке относятся к внутренней или к внешним средам. В частности, работающие над проектом специалисты могут участвовать, скажем, одновременно и в реализации других проектов.

Можно указать несколько ключевых международных и национальных стандартов в сфере управления проектами – в частности, такие, как PMBoK, ISB IPMA, NCB и другие. Естественно, наличие различных стандартов, определяющих эталонные принципы управления проектами ставит вопрос об их применимости в каждом конкретном случае.

Говоря о международных и национальных стандартах в сфере управления проектами, нельзя не отметить тот факт, что, несмотря на их определенные различия, все они являются достаточно надежными ориентирами в вопросах обеспечения качества управления проектами, повышения надежности их реализации, продуктивности работы проектных команд, эффективного и рационального использования ресурсов, надлежащих сроков реализации проекта, в том числе по его этапам.

Как представляется, проблемой является не ошибочный выбор того или иного стандарта как руководства при реализации того или иного проекта, а отсутствие таковых. Сказанное особо актуально для современной России, когда в подавляющем большинстве случаев реализация проектов, вплоть до самых приоритетных государственных проектов, осуществляется на бессистемной основе, а управление проектами не подчиняется одному из общепринятых стандартов.

На практике, безусловно, возникает вопрос о том, каковы же факторы успеха проектов? Как показывает обзор литературных источников, можно выделить соответствующие факторы на различных этапах проекта, в отношении триады *затраты – время – результат*, а также для различных групп заинтересованных лиц.

Рассмотрим некоторые факторы успеха проекта в зависимости от его этапов (стадий).

Так, на начальной стадии ключевым фактором является оценка перспектив и возможностей реализации проекта, его надлежащее прогнозирование и планирование, четкая постановка целей и задач и, самое главное, надлежащее определение объема потребных ресурсов. В условиях традиционно характерных практически для всех сфер экономической активности финансовых ограничений, успех проекта зачастую зависит от быстрого нахождения относительно оптимального источника (источников) его финансирования. Еще один важный аспект – изначальная постановка взаимовыгодных,

1 ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 г. № 1582-ст). М.: Стандартинформ, 2012.

партнерских отношений между инициатором, заказчиком и исполнителем проекта. Определение надлежащих менеджеров проекта – еще один краеугольный фактор успеха.

На этапе реализации (основной фазе) проекта ключевыми факторами успеха выступают отсутствие или быстрая ликвидация конфликта между исполнителями, между заказчиком и исполнителем, команды проекта с внешней средой; обеспечение высокой производительности команды проекта; обеспечение надлежащего, своевременного финансирования проекта; мониторинг и оперативная корректировка процессов; постоянный анализ результатов и тактическое планирование реализации проекта.

На завершающем этапе ключевое значение играет надлежащая идентификация фактов достижения целей и решения задач; комплексный и независимый анализ результатов проекта и затраченных ресурсов; своевременная и в полном объеме выплата вознаграждений исполнителям, что особо важно в плане привлечения их к дальнейшим проектам того же заказчика (инициатора).

Факторы успеха, как отмечалось, варьируют в отношении ключевых заинтересованных групп проекта. Ключевые стейкхолдеры, набор которых варьирует в зависимости от конкретного проекта, имеют различные цели и задачи. В одних случаях требуется приоритетное удовлетворение потребностей ключевой группы стейкхолдеров (к примеру, государства и общества при реализации приоритетных национальных проектов). В других, как правило, чаще, фактором успеха будет обеспечение баланса интересов стейкхолдеров, недопущение конфликтов [Ajmal, 2015].

По мере развития российского опыта управления проектами появились и получили свое развитие специфические методики управления проектами в различных отраслях, многие из которых к настоящему моменту, фактически, оформились в отдельные подотрасли национальной практики проектного управления в России.

К одной из таких подотраслей можно отнести управление высокотехнологичными проектами (иногда, базируясь на наработках управления высокотехнологичными проектами, предлагается экстраполировать опыт проектного управления в данной сфере на все проекты со значимым содержанием технологической составляющей). Такие проекты, действительно, имеют свою специфику, связанную с особыми характеристиками высоких технологий, как-то существенная капиталоемкость, сравнительно длительным сроком реализации; значительной неопределенностью в отношении будущего таких проектов, высокими рыночными и финансовыми рисками и тесно с ними связанной ограниченностью финансовых ресурсов для осуществления таких проектов. В целях обеспечения более эффективной реализации высокотехнологичных проектов, теория и практика управления проектами выработала, прежде всего, особую структуру этапов реализации подобных проектов. Такие проекты начинаются с технологического замысла, который характеризуется различной степенью готовности, определенными конкурентными

преимуществами, а также некоторой защищенностью авторских прав. Данная идея венчает прикладные исследования, и будучи воспринятой как технология, может стать основанием для проекта. Соответственно, вторым этапом управления проектом в данной сфере выступает составление делового предложения, которому следует формирование деловой модели и разработка бизнес-плана.

В последнее время «из тени» коммерческого сектора начинает постепенно выходить и управление социальными проектами, реализуемыми негосударственными субъектами [Филатова, 2016]. Здесь принципиально важную роль играет тот факт, что социальные проекты, по сути, являются разновидностью проектов по управлению в сфере услуг, однако они никогда, за крайне редкими исключениями, не имеют даже побочную задачу получения прибыли. Что роднит их на нынешнем этапе с большинством проектов в коммерческой сфере и, наоборот, отличает от государственных проектов – это ограниченность финансовых ресурсов, которая становится одним из ключевых базовых лимитов в проектном управлении. Другая особенность заключается в целях проектов, а также в возможности привлекать в команду по реализации проекта значительного числа добровольцев. На сегодняшний день управление проектами в данной сфере развивается в русле разработки рекомендаций по эффективному фандрейзингу, учета интереса всех сфер влияния, недопущения огосударствления, политизации и коммерциализации успешных социальных проектов.

Исследования доказывают, что внедрение в управление проектных методологий позволяет уже в первые несколько лет существенно повысить показатели эффективности. Вполне реальна 20 % экономия средств, а также сокращение сроки реализации на 20-25 %. Затраты непосредственно на интегрирование новых методик в работу составляют несколько процентов от общей суммы всего замысла и окупаются, как правило, в течение 1-2 лет [Дудин, Лясников, Решетов, 2015; Joslin, Müller, 2015; Боярчук, Юхнов, Шевчук, 2017].

Представляется в этой связи примечательным то обстоятельство, что на современных промышленных предприятиях проектный подход к управлению применяется, по меньшей мере, фрагментарно, бессистемно, и, в целом, не вызывает особого доверия со стороны руководства и собственников предприятия.

В ходе подготовки настоящей публикации, нами был проведен опрос руководителей 60 крупных промышленных предприятий Центрального и Северо-западного федеральных округов, основные результаты которого приведены ниже.

В частности, как видно из рисунка 1, в 44 % случаев на промышленных предприятиях проектный подход практически не применяется, а в 38 % применяется выборочно и ситуативно. Иными словами, на подавляющем большинстве промышленных предприятий, практика применения проектного подхода существенно ограничена.



Рис. 1. Практика внедрения проектного подхода в управление промышленными предприятиями в России, % от общего числа опрошенных.
 Источник: разработано автором.

Причины сложившейся ситуации, по мнению респондентов, следующие (в порядке убывания значимости):

- недостаточное доверие руководства к проектно-му подходу как к инструменту управления крупным предприятием;
- отсутствие устоявшейся методологии проектного управления конкретными сферами деятельности промышленного предприятия;
- непонимание ключевых сфер применения проектно-го подхода;
- недостаточная компетентность в сфере проектного управления среди лиц, принимающих ключевые решения по стратегическому управлению промышлен-ным предприятием;
- отсутствие практики внешнего аудита систем управ-ления промышленным предприятием (по результа-там которого могла быть дана рекомендация по вне-дрению элементов проектного управления);
- «жесткость» существующих организационных струк-тур управления предприятием, следует отметить, что данное обстоятельство вполне может рассматривать-ся как управленческая проблема, и как раз именно проектный подход может быть назван одним из ин-струментов ее эффективного преодоления.

Несмотря на наличие многочисленных препятствий, в рос-сийской действительности накоплен достаточно масштабный и передовой опыт внедрения элементов проектного управ-ления деятельностью промышленного предприятия. При этом, пионеры управленческих инноваций в данной сфере сталкиваются с многочисленными проблемами и затрудне-ниями, в том числе, методологического характера, которые,

как сказано выше, занимают одно из лидирующих мест в перечне причин ограниченности практики применения про-ектного управления деятельностью современных российских промышленных предприятий.

В частности, А. Гачко, руководитель центра компетенции «Управление проектами», ООО «Объединенный инженерный центр» (далее – ОИЦ), Группа Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), отмечает: «есть записанные в многочисленных стандарты по проектному управлению термины «проект». Но разные стандарты описывают его по-разному, а на прак-тике отделить проектную деятельность от операционной в инжиниринговой компании не просто. Казалось бы, инже-неры-разработчики должны заниматься только проектами в сфере научно-исследовательских и опытных конструктор-ской разработок (НИОКР), однако в реальной жизни 30-40 % ресурсов занимает операционная деятельность. Под проект-ным управлением, в таком случае, рассматривается система управления основной деятельностью предприятия, с приме-нением методов, описанных в стандарте РМВОК.

Опыт проектного управления в группе ГАЗ, безусловно, достоин внимания и пристального изучения, и по целому ряду аспектов показателен с позиций перспективного вне-дрения на других промышленных предприятиях.

В частности, одним из важнейших аспектов проектного управления в группе ГАЗ выступает планирование. В группе полагают, что главная задача этапа планирования – разрабо-тать план с минимальными сроками, однако, в то же время, которые реально соблюсти. Как правило, при управлении проектами готовится два плана-графика – «внешний» укруп-ненный мастер-план и «внутренний» подробный график. По-следний разрабатывается в такой форме, чтобы можно было адекватно определить потребность в инженерных ресурсах для его выполнения, то есть рассчитать плановую трудо-емкость работ по компетенциям.

Кроме того, организуется системный мониторинг выпол-нения работ по каждому проекту.

Неотъемлемым инструментом проектного управления на промышленных предприятиях выступает автоматиза-ция, инструменты которой, помимо прочего, позволяют ко-ординировать деятельность разнородных подразделений, участвующих в проекте (что особо важно в случаях, когда специализированные организационные проектные струк-туры не создаются), обеспечивать надлежащее ресурсное обеспечение проекта, осуществлять контроль и мониторинг реализации проекта и решать многие другие задачи. Сре-ди инструментариев автоматизации управления проектами на промышленных предприятиях могут быть использованы такие продвинутые программные комплексы, как MS SharePoint, MS Project Server, Windchill или TeamCenter. Впрочем, на той же группе ГАЗ, при управлении проекта-ми в сфере НИОКР, используется более простой и понят-ный более широкому кругу пользователей (а, потому, более универсальный), набор инструментов автоматизации – MS

Excel, MS Project, общие электронные ресурсы и электронную базу данных собственной разработки, содержащую состав изделия (автомобиля). Еще один важнейший инструмент проектного управления в группе ГАЗ – система управления изменениями в проекте. По сути, это многократное повторение стадии планирования и пересогласование с заказчиками основных показателей проекта.

«Проектный метод» расчета смет состоит из этапов: составление паспорта проекта; определение технических требований; уточнение состава изменений; формирование графика реализации проекта; уточнение натуральных показателей затрат (трудоемкость, количество прототипов и др.); окончательное определение цены (составление сметы).

Так, в группе ГАЗ в процессе выполнения проекта координаторы проектов ведут мониторинг фактических затрат, прогнозируют возможное превышение бюджета по методу освоенного объема. Как отмечает А. Гачко, «из практики НИОКР в группе ГАЗ, только этот метод позволяет удержать стоимость проекта в рамках согласованного бюджета. Оценка хода проекта и бюджета по затратам не пригодна для оценки НИОКР в машиностроении. В целом, использование проектных методов только по вышеуказанным направлениям планирования и мониторинга затрат (цена-смета, мониторинг фактического исполнения) за последние 5 лет позволило сэкономить на НИОКР в Группе ГАЗ не менее 4,5 млрд руб.»¹.

Проведенный анализ практического опыта, наряду с изучением результатов различных эмпирических исследований, подтверждает важность и необходимость применения проектного подхода к управлению промышленными предприятиями.

В контексте опыта группы ГАЗ представляется важным другое – практика убедительно подтверждает наличие многочисленных преимуществ проектного управления промышленным предприятием, прежде всего, в сфере инновационной деятельности. Такой подход наилучшим образом зарекомендовал себя в таких аспектах деятельности, как планирование и организация совместной работы, адекватное

ценообразование по проекту, корректировки и поэтапный контроль реализации проекта.

Выводы. На сегодняшний день может быть констатирована достаточно низкая активность промышленных предприятий по внедрению проектного подхода к управлению, несмотря на наличие теоретических обоснований высокой потенциальной эффективности его применения, более того, подтвержденных на практике. Среди ключевых причин инертности руководства и собственников в данной сфере – отсутствие убежденности в применимости проектного подхода для управления крупным предприятием промышленности; отсутствие устоявшейся методологии проектного управления конкретными сферами деятельности промышленного предприятия; непонимание ключевых сфер применения проектного подхода; недостаточная компетентность в сфере проектного управления у топ-менеджеров. Проанализированный опыт внедрения проектного подхода к управлению инновационным процессом в группе «ГАЗ» убедительно подтверждает наличие многочисленных преимуществ проектного управления промышленным предприятием.

При переходе промышленного предприятия на проектную модель управления создается возможность для реализации предпринимательских талантов управленцев, а также будут формироваться предпосылки к повышению конкурентоспособности промышленного предприятия и его устойчивости к угрозам внутренней и внешней среды.

Как показывает опыт формирования основ проектного управления на промышленных предприятиях, особую роль в данном аспекте играет планирование – непрерывный процесс по выявлению наилучшего пути для достижения поставленных целей в рамках проекта с учетом всех сложившихся факторов. Он и определяет в последствии всю деятельность, осуществляемую в рамках проекта.

Не маловажную роль играет управление стоимостью, которая обеспечивается путём реализации в ходе проекта следующих процессов: оценка стоимости; разработка бюджета проекта; контроль стоимости и др.

Таким образом, можно говорить о необходимости поиска и дальнейшей активной проработки путей применения проектного подхода как инструмента и даже философии управления промышленным предприятием с высокой потенциальной эффективностью.

¹ Гачко А. Как проектное управление повышает эффективность НИОКР в машиностроении [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/innovations/niokr/project-mashinostroenie.html> свободный. (дата обращения: 27.02.2018).

Литература

1. Боярчук А. Э., Юхнов В. И., Шевчук П. С. Повышение эффективности систем управления проектами // Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. 2017. № 2. С. 211-217.
2. Гилязутдинова И. В. и др. Современные формы и методы анализа инновационной деятельности малых промышленных предприятий: монография / под ред. Д. Ш. Султановой. Казань: Изд-во КНИТУ, 2016. 197 с.
3. Дудин М. Н., Лясников Н. В., Решетов К. Ю. Экономико-математическое моделирование процессов разработки и принятия управленческих решений на предприятиях и в предпринимательских структурах // Экономика и предпринимательство, 2015. №2(9). С.924-930.
4. Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. М.: АСВ; Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2006. 311, с.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Г., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2009. 959 с.
6. Павлов А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® [Электронный ресурс]: изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. 4-е изд., испр. и доп. (эл.). М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. 271 с.
7. Суслов Е. Ю. Проектный подход к государственному управлению инновационным развитием экономики // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. № 1-2. С. 310-314.
8. Теребова С. В. Механизмы повышения инновационной активности промышленных предприятий: проблемы разработки и внедрения: монография. Вологда: ФГБУН ИСЭРТ РАН, 2017. 298 с.
9. Филатова Е. В. Управление проектами в образовательных организациях и организациях социального обслуживания // Казанская наука. 2016. № 10. С. 178-180.
10. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project management inst. 5th ed. Newtown Square, Pa: Project management inst., cop. 2013. 589 p.
11. Ajmal M. M. Cultural Effects on Trust Building in International Projects' Stakeholders // International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM). 2015. Vol. 6. N. 3. P. 41-57.
12. Braglia M., Frosolini M. An integrated approach to implement project management information systems within the extended enterprise // International Journal of Project Management. 2014. Vol. 32. № 1. P. 18-29.
13. Chandrasekaran A., Linderman K., Schroeder R. The role of project and organizational context in managing high-tech R&D projects // Production and Operations Management. 2015. Vol. 24. N. 4. P. 560-586.
14. Fleming Q. W., Koppelman J. M. Earned value project management. Project Management Institute, 2016. 98 p.
15. Fuller M. A. et al. Information Systems Project Management: A Process and Team Approach, Edition 1.1. Prospect Press, 2017. 600 p.
16. Joslin R., Müller R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts // International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33. N. 6. P. 1377-1392.
17. Kerzner H., Kerzner H. R. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 610 p.
18. Nicholas J. M., Steyn H. Project management for engineering, business and technology. Taylor & Francis, 2017. 490 p.
19. Oberlender G. D., Oberlender G. D. Project management for engineering and construction. New York: McGraw-Hill, 1993. Vol. 2. 699 p.
20. Stark J. Product lifecycle management // Product Lifecycle Management (Volume 1). Springer, Cham, 2015. P. 1-29.
21. Turner R. Gower handbook of project management. Routledge, 2016. 912 p.
22. Walker A. Project management in construction. 6 edition. Wiley-Blackwell, Chichester, 2015. 339 p.

RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Ekaterina Dobrova¹, Viktor Dobrov²

PROJECT APPROACH AS AN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT TOOL

Abstract. The main objective of this article is to investigate the reasons for the low activity of large industrial enterprises in applying the project management approach and to provide recommendations for the implementation of the project approach as an industrial enterprise management tool aimed at improving the efficiency of the operation.

The results of the work: despite the potential of application of project management as a tool for optimization and improving the efficiency of the enterprise, it is revealed that in the Russian practice the project approach is rarely used as an instrument for managing an industrial enterprise. Among the key reasons for this situation is the lack of conviction in the applicability of the project approach for the management of a large enterprise; lack of an established methodology for project management; A lack of understanding of key areas of application of the project approach.

Conclusions: The expediency of using the project approach in managing investments, innovations and technological development of an industrial enterprise is determined. It has been clarified that planning, constructing organizational structures and managing the cost of projects are the most important aspects of the implementation of the approach.

Key words: project, project management, project approach, industrial enterprise, automotive industry, industrial enterprise management, management effectiveness improvement.

JEL: M15, M31

1 **Dobrova Ekaterina Dmitrievna** – graduate student. Moscow Aviation Institute. 4 Volokolamskoe shosse, Moscow A-80, GSP-3, 125993, Russia.
Email: kdobrova@mail.ru

2 **Dobrov Viktor Petrovich** – Candidate of Economic Sciences, Head of the Corporate Planning Department of JSC "Radio Engineering Concern" Vega". 34 Kutuzovsky Prospect, Moscow 121170, Russia.

References

1. Boyarchuk A. E., Yukhnov V. I., Shevchuk P. S. Povysheniye effektivnosti sistem upravleniya proyektami [Improvement of the effectiveness of project management systems]. *Trudy Severo-Kavkazskogo filiala Moskovskogo tekhnicheskogo universiteta svyazi i informatiki* [Proceedings of the North-Caucasian Branch of the Moscow Technical University of Communication and Informatics]. 2017. No. 2. P. 211-217. (In Russian).
2. Gilyazutdinova I. V. et al. Sovremennyye formy i metody analiza innovatsionnoy deyatel'nosti malyykh promyshlennykh predpriyatiy [Modern forms and methods of analysis of innovative activity of small industrial enterprises]: monograph. Ed. D. Sh. Sultanova. Kazan: KNITU Publishing House, 2016. 197 p. (In Russian).
3. Dudin M. N., Lyasnikov N. V., Reshetov K. Yu. Ekonomiko-matematicheskoye modelirovaniye protsessov razrabotki i prinyatiya upravlencheskikh resheniy na predpriyatiyakh i v predprinimatel'skikh strukturakh [Economic and Mathematical Modeling of the Processes of Development and Adoption of Administrative Decisions at Enterprises and Entrepreneurial Structures]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015. No 2 (9). Pp. 924-930. (In Russian).
4. Zarenkov V. A. Upravleniye proyektami [Project Management]: Textbook. 2 nd ed. Moscow: ASV Publ.; St. Petersburg: SPbGASU Publ., 2006. 311, p. (In Russian).
5. Mazur I. I., Shapiro V. G., Ol'derogge N. G. Upravleniye proyektami [Project Management]: Textbook. Moscow: Omega-L Publ., 2009. 959 p. (In Russian).
6. Pavlov A. N. Upravleniye proyektami na osnove standarta PMI PMBOK® [Project management based on the PMI PMBOK® standard] : presentation of methodology and experience of application [Electronic resource] / A. N. Pavlov. 4 th ed., Rev. and additional. (e.). Moscow: Beanom. Laboratory of Knowledge Publ., 2014. 271 p. (In Russian).
7. Suslov Ye. Yu. Projektnyy podkhod k gosudarstvennomu upravleniyu innovatsionnym razvitiyem ekonomiki [Project approach to public management of innovation development of the economy]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU* [Bulletin of the Faculty of Management of the SPbSEU]. 2017. No 1-2. Pp. 310-314. (In Russian).
8. Terebova S. V. Mekhanizmy povysheniya innovatsionnoy aktivnosti promyshlennykh predpriyatiy: problemy

- razrabotki i vnedreniya [Mechanisms of increasing innovation activity of industrial enterprises: problems of development and implementation]: monograph. Vologda: FGBUN ISERT RAN Publ., 2017. 298 p.
9. *Filatova Ye. V.* Upravleniye proyektami v obrazovatel'nykh organizatsiyakh i organizatsiyakh sotsial'nogo obsluzhivaniya [Project management in educational organizations and social service organizations] *Kazanskaya nauka* [Kazan Science]. 2016. No 10. Pp. 178-180.
 10. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project management inst. 5th ed. Newtown Square, Pa: Project management inst., cop. 2013. 589 p.
 11. *Ajmal M. M.* Cultural Effects on Trust Building in International Projects' Stakeholders // *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*. 2015. Vol. 6. N. 3. P. 41-57.
 12. *Braglia M., Frosolini M.* An integrated approach to implement project management information systems within the extended enterprise // *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32. № 1. P. 18-29.
 13. *Chandrasekaran A., Linderman K., Schroeder R.* The role of project and organizational context in managing high-tech R&D projects // *Production and Operations Management*. 2015. Vol. 24. N. 4. P. 560-586.
 14. *Fleming Q. W., Koppelman J. M.* Earned value project management. Project Management Institute, 2016. 98 p.
 15. *Fuller M. A. et al.* Information Systems Project Management: A Process and Team Approach, Edition 1.1. Prospect Press, 2017. 600 p.
 16. *Joslin R., Müller R.* Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts // *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33. N. 6. P. 1377-1392.
 17. *Kerzner H., Kerzner H. R.* Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 610 p.
 18. *Nicholas J. M., Steyn H.* Project management for engineering, business and technology. Taylor & Francis, 2017. 490 p.
 19. *Oberlender G. D., Oberlender G. D.* Project management for engineering and construction. New York: McGraw-Hill, 1993. Vol. 2. 699 p.
 20. *Stark J.* Product lifecycle management // *Product Lifecycle Management (Volume 1)*. Springer, Cham, 2015. P. 1-29.
 21. *Turner R.* Gower handbook of project management. Routledge, 2016. 912 p.
 22. *Walker A.* Project management in construction. 6 edition. Wiley-Blackwell, Chichester, 2015. 339 p.