

ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА

Александр Олифер, Игорь Флыс

Львовский национальный аграрный университет

г. Дубляны, ул. Владимира Великого 1

Olexander Olifer, Ihor Flys

Lviv National Agrarian University

Аннотация. В работе рассмотрены факторы, влияющие на управление стоимостью проектов по оптимизации производственных структур предприятий лесного хозяйства. Определены ключевые аспекты стоимости, для управления которыми установлена их иерархическая подчиненность.

Ключевые слова: проект, проектная среда, факторы стоимости, производственная структура, лесное хозяйство.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Одной из предпосылок успешного управления стоимостью проектов является комплекс мероприятий и решений, главная цель которых состоит в эффективном контроле ресурсов проекта, с учетом временных, финансовых и технических ограничений. Основной проблемой для менеджеров проектов считается оптимальное сочетание трех заданных категорий, а именно - стоимости, сроков и качества выполнения работ, согласно заданным техническим условиям. Управление стоимостью проектов является непростым и трудоемким процессом со многими параметрами, критериями и ограничениями [6]. Важную роль в управлении стоимостью проектов играет глубокое понимание того, какие именно факторы управленческой деятельности влияют на эту категорию. Назовем их ключевыми факторами стоимости в проектах. Знать их важно по двум причинам. Во-первых, организация не может работать непосредственно со стоимостью проекта. Она занимается тем, на что способна влиять, например, выполнением заданных работ, удовлетворением запросов потребителей, и т.п. Во-вторых, именно факторы стоимости помогают менеджерам высшего эшелона понять, что происходит на всех уровнях проекта, и довести до каждого исполнителя работ свои планы и намерения, применяя при

этом методы и инструменты управления проектами.

АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Научная периодика сегодня посвящает вопросам управления стоимостью проектов значительное внимание, о чем свидетельствуют попытки широкого использования зарубежного опыта в практике управления этой категорией, однако без необходимой его адаптации к отечественным условиям. В то же время украинская наука отстает от управленческой практики. Эффективное управление стоимостью проектов невозможно без понимания факторов, которые создают проектную среду. Изучения условий формирования стоимости необходимо, по крайней мере, для выяснения их подчиненности, направленности действия и силы воздействия на стоимость каждого проекта с целью принятия управленческих решений, ориентированных на успешное его внедрение. Важные исследования по этому вопросу было проведено, в первую очередь, зарубежными авторами-практиками, имеющими опыт консультационных услуг по оценке стоимости проектов и компаний, таких как Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин и другие [10]. Среди российских ученых проблемы управления стоимостью рассматривала И. Ивашковская [13]. Наибольший вклад в развитие основ стоимостного управления проектами, с учетом особенностей украинской экономики, сделал А. Г. Мендрул [11] и другие. Научные и практические аспекты, а также методологические принципы управления проектами комплексного выращивания и переработки продукции в аграрных предприятиях рассмотрены в работах [18, 19, 20, 21]. А в исследовании [22] обоснованно задачи управления проектами для использования возобновляемых источников энергии в

АПК. Однако факторы влияния и методы обоснованного принятия решений в управлении стоимостью проектов по оптимизации производственных структур предприятий исследовались еще не достаточно.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель работы - рассмотреть и проанализировать факторы влияния для обоснованного принятия решений в управлении стоимостью проектов по оптимизации производственных структур (ПОПС) предприятий лесного хозяйства. Для этого необходимо определить структуру факторов управления средой проекта, а также обозначить основные этапы разработки и принятия управленческих решений.

ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Современное положение в предприятиях государственных лесных хозяйств определяют как внешнее окружение проекта, так и внутренние конфликты. Все это создает определенные специфические условия, которые характеризуют процессы реализации проектов по оптимизации производственных структур государственных лесхозов, как выполнение их в условиях неопределенности и риска. Прежде всего это касается процессов управления стоимостью, временем, качеством и ресурсами проекта. Проблемы и задачи, которые возникают при реализации проектов, требуют немедленного решения, и оперативного принятия управленческих действий [3]. Понятно, что такие решения являются очень сложными и принимаются с учетом многих параметров и соотношений между этими параметрами. Поэтому в процессе управления прежде всего должны быть проанализированы и выделены те факторы внутренней и внешней среды проекта, которые могут заметно влиять, на его стоимость.

В динамике выполнения проекта выделяют его внешнюю и внутреннюю среду, которые являются сложным комплексом взаимосвязанных отношений с командой проекта, что значительно влияет на его успех (рис. 1).

Внешнюю среду формируют заказчики проекта, инвесторы, потребители продукта и конкуренты, а еще – законодательная база.

К составляющим внутренней среды проекта отнесем: технологии, оборудование и процессы лесного хозяйства (предметная область), команда проекта, а также применяемые инструменты и процедуры управления.

В управлении средой проектов по оптимизации производственных структур гослесхозов можно выделить три объекта:

- 1) объект 1 - управление внутренней средой;
- 2) объект 2 - управление внешней средой непосредственного действия;
- 3) объект 3 - управление внешней средой опосредованного действия (рис.1).

Управление средой выливается в систему поддержки и принятия решений, которые ведут к эффективному управлению персоналом, стратегиями, действиями, рисками и другими составляющими, в том числе и стоимостью проектов.

В управлении стоимостью проектов особое внимание следует уделять управлению факторами внутренней среды, что предусматривает: принятие стиля руководства; компьютеризацию системы информатизации, организацию системы ведения документации, формирование команды и участников проекта, выбор методов и средств коммуникации; экономические, технические и социальные условия. Отклонение от плановой стоимости проекта, как правило, в сторону увеличения, которое частослучается при его выполнении, связано со многими объективными и субъективными причинами, например: ошибками планирования, результаты которого могут внести корректировки в предварительную стоимость, риски, которые возникают на этапе реализации, несогласованность действий, форсмажорные обстоятельства и т.п. Экономическое окружение проектов в частности ставит ряд вопросов относительно направлений их эффективной реализации. Если анализировать факторы стоимости проектов то, мы можем разделить их на три группы:



Рис.1. Взаємодія середовища та команди проекту
 Fig. 1. Interaction and environment project commands



Рис. 2. Структура факторов управления стоимостью проекта
 Fig. 2. Structure of cost factors project management

1) общесистемные факторы, определяющие предпосылки эффективного функционирования предприятия после реализации ПОПС, к которым принадлежат степень реализации принципов деятельности, организационная культура, обоснованность системы отбора и оценки организационных решений, наличие организационного механизма, осуществляющего координацию и обеспечивающие взаимосвязь частичных процессов;

2) внешние факторы, которые обусловлены воздействиями внешней среды и ограничением инвестиционных ресурсов;

3) внутренние факторы, включающие собственный капитал, предметную область (технологии, оборудование, процессы лесохозяйственных работ), управление персоналом.

По значимости и силе влияния отдельных факторов на стоимость проекта следует выделять наиболее существенные из них. Эти факторы назовем критическими. Эффективность управления стоимостью проекта, в основном, определяется именно управлением такими критическими факторами, что требует их содержательного анализа в каждом конкретном случае.

Стратегия деятельности предприятия с механизмом ее формирования и реализации является основой построения практической работы организации. Это один из критических факторов, влияющих на стоимость проекта. Ее реализация позволяет повысить эффективность за счет согласования и упорядочения связей основных элементов и процессов организации, а также связей с внешней средой. Путем своевременного пересмотра принципов достигается адекватное состояние внутренней и внешней среды предприятия.

Организационная культура также является одним из ключевых факторов, дающим возможность косвенно влиять на эффективность управленческих решений, а потому и стоимость проекта.

Существует тесная корреляционная взаимозависимость между культурой управления и успехом проекта. Все успешные проекты обладают сильной культурой и особым стилем управления, что способствовало достижению поставленных задач и целей в пределах предусмотренного бюджета проекта.

При возникновении проблем в проектах с развитой культурой управления члены команды способны оперативно принимать нужные организационные решения, поскольку основополагающие ценности определены, понятны и воспринимаются всеми работниками.

Ограничение инвестиционных ресурсов, как фактор стоимости проекта, определяет возможность достижения конечного результата, адекватного поставленным целям, с использованием имеющихся финансовых возможностей. В случае, если инновационные проекты не имеют необходимой финансовой поддержки, вероятность их практической реализации и получения эффекта (а это определяющее условие эффективности) незначительна.

Внутренние факторы управления стоимостью проекта характеризуют средства организационной деятельности. В состав этих средств относятся работники, а также используемые в практической деятельности информация, технологии, технические средства, а также собственный капитал. Высокая эффективность реализации проекта, по всей вероятности, возможна только при наличии необходимых ресурсов и снижения затрат на получение необходимых результатов.

Программа развития организации выполняет функции планирования, контроля и регулирования ее деятельности. От того, насколько совершенными являются методы планирования и управления процессом развития организации, обоснованные направления организационной деятельности и четко сформулированы цели развития, существенно зависит стоимость ПОПС предприятий лесного хозяйства. Для разработки эффективных решений используют современные методы и программные средства, которые позволяют оперировать различными критериями и подходами для определения наиболее оптимального варианта управления.

Основными этапами разработки решений по управлению стоимостью проектов ПОПС предприятий лесного хозяйства являются следующие:

- получение и обработка информации по проблемной ситуации с производственной структурой предприятия лесного хозяйства;

- определение целей ПОПС;
- разработка оценочной системы проекта;
- анализ ситуации в предприятии лесного хозяйства;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации;
- коллективная генерация альтернативных вариантов проектов;
- выбор основного варианта проекта;
- разработка сценариев развития ситуации;
- коллективная экспертная оценка основного варианта;
- разработка плана проекта;
- поиск инвесторов или источника финансирования;
- поиск генподрядчика и субподрядчиков, заключение договоров;
- управление и контроль реализации плана проекта;
- анализ результатов развития ситуации после закрытия проекта.

Необходимость принятия решений в оперативном порядке осложняется отсутствием достаточно объективной информации и нужного количества статистических данных, без чего менеджер проекта может принимать только субъективные решения. Для предупреждения возникновения возможных ошибок пользуются экспертными методами. Для этого привлекают к проекту команду экспертов, консультантов и используют экспертные системы. Поскольку процесс принятия решений является очень трудоемким и ответственным, разработано много методов принятия решений, а также критериев оценки предлагаемых альтернативных решений.

Все существующие методы разделяют на следующие группы: прямые, компенсационные, аксиоматические, порогов несравнимости и человеко-компьютерные. Учитывая известные методы и средства управления стоимостью проектов по оптимизации производственных структур предприятий лесного хозяйства, а также проблемы, с которыми сталкиваются проекты при планировании и реализации проекта, возникает необходимость в создании отдельного комплекса, позволяющего автоматизировать процесс управления стоимостью.

Прежде всего сложности возникают в связи с большим количеством информации о

стоимости работ. Условно эту информацию можно разделить на информацию относительно процессов управления стоимостью и информацию о финансовом обосновании стоимости проекта. Во-вторых, до сих пор не существует единого механизма обмена информацией между средствами расчета смет и календарно-сетевое планирования, что затрудняет процесс управления проектами. Кроме этого, проблемой крупных проектов является неоднозначность представления стоимости в проекте, ее составляющих и процессов управления стоимостью. Таким образом, возникает необходимость разработки с помощью системного анализа отдельной структуры, то есть создание иерархической модели, которая бы позволила классифицировать процессы управления стоимостью и стоимостные затраты всего проекта. Такая классификация обеспечит понимание всех аспектов управления стоимостью проектов по оптимизации производственных структур предприятий лесного хозяйства. Создание иерархических структур стоимости на основе системного анализа приводит к выделению подсистемы управления стоимостью, как части общей системы управления проектами [5].

Такая подсистема характеризуется определенными свойствами, имеет четко сформулированные законы и правила, по которым определяются принципы ее поведения на всех фазах жизненного пути проекта. Описание функциональных возможностей подсистемы управления стоимостью необходимо осуществить на основе процессов управления стоимостью, с учетом факторов риска и установленных ограничений проекта. Кроме того, важным моментом управления стоимостью ПОПС предприятий лесного хозяйства является не только выявление причин отклонений, но и методы реагирования на такие отклонения, т.е. методы принятия решений. Для этого следует предусмотреть подсистему принятия решений, в состав которой должна входить команда экспертов и экспертная система, которая разработана с использованием современных методов принятия решений.

ВЫВОДЫ

Оценку эффективности управления стоимостью в проектах по оптимизации производственной структуры предприятий лесного хозяйства целесообразно проводить на основе системного подхода. Поэтому факторы, влияющие на эффективность управления стоимостью проекта, должны выделяться с учетом основных характеристик системы управления, а именно: адаптированности, оперативности, организованности, экономичности и результативности.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Воjко А.В. 2001. Управління проектами з використанням системи підтримки прийняття колективних рішень. / Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. К.: КНУБА.
2. Борисов. А. Н., Алексеев А.В., Меркушев Н.В. 1989. Обработка едноточковой информации в системах принятия решений. М.: Радио и связь. – 304.
3. Колпаков В.М. 2000. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП,– 256.
4. Морозов В. В. 2000. Экспертные процедуры и методы принятия решений в проектном менеджменте // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. прац. – Луганск: Східноукраїнський держ. ун-т,– № 1 (1). – 9-19.
5. Морозов В. В. Калинин О.В. 2003. Особенности построения подсистемы управления проектами у крупномасштабных проектах // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. прац. – Луганск: Східноукраїнський держ. ун-т,– № 2 (7). – 22-29.
6. Шимжай К., Сигел Joel H. 1996. Методы управления стоимостью и анализа затрат / пер. с англ. – М. : Информ. изд. дом «Филин»,– 344.
7. Керівництво з питань вивчення компетентності і сертифікації українських професіоналів керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / S.D. Бувишев, N.S. Бувишева, V.Y.Буков, V.D. Вплович. – К.: ТОВ “Т.А.К.К.”, 2000. – 84.
8. Калинин О. В. 2004. Управление проектами с использованием методов та моделей управления проектами. / Диссертация на получение научного степеня кандидата технических наук. К.: КНУБА, 183.
9. Kosturko R.O.,Tertuchna N.V., Shevchuk V.O. 2008. Kompleksna ocinka vartosti pidprujemstva:[Tekst] Monografij / Za zah. red.dokt.ekon. nauk, akademika NAN Ukraina M.H. Chymachenka.-2-ge vud.pererobl. i dop.- X.:Faktor,- 278.
10. Coyplend T., Coler T., Murun Dj. 1999. Stpjemostj kompanii: ocenka I upravlenija [Tekst] /Per.s.anhl. M.-ZAO» Olimp-biznes», - 25.
11. Mendrul O.G. 2002. Ypravlinj vartistjy pidprujemstv. [Tekst] Monografija. – K.: KNEY,- 272.
12. Momot T. 2007. Ocinka vartosti biznesy: sychasni tehnologij. [Tekst] -X.:Faktor, -224.
13. Ivavkovskaja I. 2004. Slijnija poglowenija: lovuwku rosta // Upravlenija kompaniej.- - №7. – 26-29.
14. CtaryukP.Y. Ypravlinj stojemostoj kompanij kak osnovnaja zadacha korporatuvnogo upravlenija [Elektronujresurs]. Regum dostupu: <http://www.cfin.ru>.
15. Seredinskia I. 2010. Sistema pokaznukiv upravlinj vartistuj pidprujemstv / I. Seredinskia // Ekonomichnujanaliz. — Vup. 5. – 167-169.
16. R. MaxWideman, 1991. Ed. Project & program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities. ProjectManagementInstitute,– 120.
17. Bushuev S.D., Morozov V.V. 2000. Duna-micheskoje liderstvo v upravlenii projektami: Monografija.- 2-ge uzd. – K., - 312.
18. Flys Ihor. 2011. Scientific and practical aspects of project management for production and reprocessing complexes / TEKA / Polish academy of sciences // Commission Motorization and power industry in agriculture. – Vol. XI. – Lublin,–83-91.
19. Flys I. 2012. Scientific and methodological problems in management innovative projects creation of production and reprocessing // MO-TROL. Commission of Motorization and Energetics in Agriculture – Lublin, Vol. 14. No. 4. 91-96.
20. Flys Ihor. 2011. Scientific and practical aspects of project management for production and reprocessing complexes / TEKA / Polish academy of sciences // Commission Motorization and power industry in agriculture. – Vol. XI. – Lublin. 83-91.
21. Flys Ihor. 2010. Engineer project management of production and processing complexes /

MOTROL. Commission of Motorization and Energetics in Agriculture – Lublin, Vol. 12. 75-81.

22. Sydorchuk O., Sydorchuk L., Tatomyr A. 2008. Grounding of the main tasks the project-management of power supply for rural power consumers // MOTROL. Commission of Motorization and Energetics in Agriculture – Lublin, Vol. 10. 122-125.

PROJECTS MANAGEMENT COST FACTORS FOR THE OPTIMIZATION OF FO-

RESTRY ENTERPRISES PRODUCTION STRUCTURE

Summary. The management factors which influence on the project's cost for the optimization of forestry enterprises production structure have been considered in the article. The key aspects of projects costs have been determined for a management which set them hierarchical subordination.

Keywords: project, project' environment, cost factors, production structure, forestry.