

Розглядається проект формування виробничо-транспортного холдингу, а також принципи цілеутворення у процесах планування складно структурованих організацій

Ключові слова: процеси управління проектами, холдинг, цілеутворення

Рассматривается проект формирования производственно-транспортного холдинга, а также принципы целеобразования в процессах планирования сложно структурированных организаций

Ключевые слова: процессы управления проектами, холдинг, целеобразование

The project formation of industrial and transport holding company, and the principles of goal formation in the planning processes complexly structured organizations is considered

Keywords: project management processes, holding, goal formation

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ТРАНСПОРТНОГО ХОЛДИНГА

А. Ю. Коренева

Аспирант

Кафедра «Системный анализ и логистика»
Одесский национальный морской университет
ул. Мечникова, 34, г. Одесса, Украина, 65000

Контактный тел.: 096-600-46-66

E-mail: _MeIN_@ukr.net

1. Актуальность проблемы

Холдинговые компании возникают по всему миру под влиянием общих для всех стран процессов интеграции. Холдинги образуются для определенной цели. Это, как правило, завоевание новых секторов рынка и/или снижение издержек. Помимо этого, по мере естественного роста и развития бизнеса, коммерческое предприятие рано или поздно сталкивается с вопросом упорядочения своей организационной структуры. Нередко это происходит на той стадии, когда существующий бизнес уже начинает терять управляемость или эффективность. Впрочем, наиболее дальновидные предприниматели задумываются о реорганизации заранее и, зачастую, идея заключается в том, чтобы из одного юридического лица, перерастающего свои естественные рамки, или из набора разрозненных организаций создать целостную холдинговую структуру.

2. Анализ исследований и публикаций

В монографии В.А. Лаптевой [8] рассматриваются понятие и виды предпринимательских объединений, их правовое положение, хозяйственная компетенция и отдельные виды действующих предпринимательских объединений. Основные методы и принципы построения эффективных холдингов рассматриваются в работах М.П. Голубева [9].

Большой вклад в теорию управления проектами внесли такие украинские ученые, как С.Д. Бушуев, В.А. Рач и др. [1-4], а так же российские исследователи И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, А.А. Матвеев и др. [6-7]. В изучение современных тенденций развития управления проектами на транспорте внесли такие ученые как И.А. Лапкина, А.В. Шахов [5].

Целью настоящей статьи является определение особенностей проекта формирования производственно-транспортного холдинга.

3. Основной материал исследования

Многообразие осуществляемых проектов чрезвычайно велико. Они могут отличаться по сфере приложения, масштабам и степени сложности, уровню уникальности, влиянию результатов на организации и общество и т.п.

Например, в источнике [10] предлагается проекты классифицировать по следующим критериям: класс проекта, тип проекта, вид проекта, масштаб проекта, длительность проекта, сложность проекта [11].

На наш взгляд, проект формирования производственно-транспортного холдинга – это мультипроект, так как в качестве мультипроекта можно рассматривать выполнение множества заказов (проектов) в рамках производственной программы фирмы.

Как известно, управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Теория управления проектами использует процессный подход. Процессы проекта осуществляются командой проекта, и их можно разделить на две основные категории:

- *Процессы управления проектом*, обеспечивающие результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования. Эти процессы охватывают инструменты и методы, связанные с применением навыков и знаний, описанных в областях знаний.

- *Процессы, ориентированные на продукт*, определяют и создают продукт проекта. Процессы, ориентированные на продукт, обычно определяются

жизненным циклом продукта и могут различаться в зависимости от предметной области. Содержание проекта не может быть определено без общего понимания того, как создать заданный продукт. Например, при определении общей сложности здания, которое необходимо построить, следует учитывать разнообразные строительные технологии и инструменты.

Процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, пересекаются и взаимодействуют в течение жизненного цикла проекта. Процессы управления проектами разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектами (или группы процессов): группа процессов инициации, группа процессов планирования, группа процессов исполнения, группа процессов мониторинга и управления, группа процессов завершения [12].

Рассмотрим проект формирования организации, основой деятельности которой является выполнение производственных и транспортных функций. Организационной формой рассматриваемого объекта является холдинг.

Холдинговая компания (холдинг) - это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию, владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признаётся хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключённым между ними договором, либо иным образом [13].

В зависимости от характера производственных и экономических отношений между участниками холдинга и способа организации холдингового объединения различают горизонтальные, вертикальные и диверсифицированные холдинги (рис. 1).

Подробнее рассмотрим холдинг, как вертикально интегрированное объединение юридических лиц, связанных между собой отношениями экономической субординации (обычно реализуемой через отношения владения). За счет такой субординации вся структура в целом управляема, но при этом есть возможность обеспечить относительную самостоятельность отдельных ее элементов, необходимую для экономически эффективной работы системы [14].

Если мы говорим об отечественном предприятии, все элементы создаваемой структуры являются украинскими организациями. Однако, если в бизнесе присутствует зарубежный элемент (например, есть зарубежные поставщики, покупатели или владельцы), то возникает задача построения международной холдинговой структуры, состоящей не только из украинских, но и из зарубежных юридических лиц. В данной работе упор делается именно на международные холдинги. Функции как украинских, так и зарубежных организаций могут быть самыми различными: производственные, сбытовые, маркетинговые, финансовые, наконец, собственно функции владения (производитель).

Задача, стоящая перед руководством реорганизуемого бизнеса, делится на две части: «спроектировать» холдинговую структуру, которую они хотели бы увидеть в результате реорганизации, а затем спланировать и реализовать мероприятия по превращению существующей структуры в желаемую.

К основным функциям подразделений типичного холдинга можно отнести следующие: производство, маркетинг, сбыт готовой продукции, снабжение сырьем и материалами, финансирование подразделений холдинга, владение акциями (долями) других организаций холдинга, владение интеллектуальной собственностью, управление другими организациями холдинга, оказание услуг другим организациям холдинга (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т.д.). Корпоративная и организационная структура всех холдингов во многом подоб-

на. Более того, можно даже представить себе некий идеальный «типовой проект» холдинга, имеющий более или менее универсальный характер [15, 16] (рис. 2).

Рассмотрим процесс планирования, предусматривающий конкретизацию целей и критериев проекта формирования холдинга, функциональной особенностью которого является импортный сбыт продукции (рис. 3).

Разработка методики структуризации целей - одна из принципиальных особенностей системного

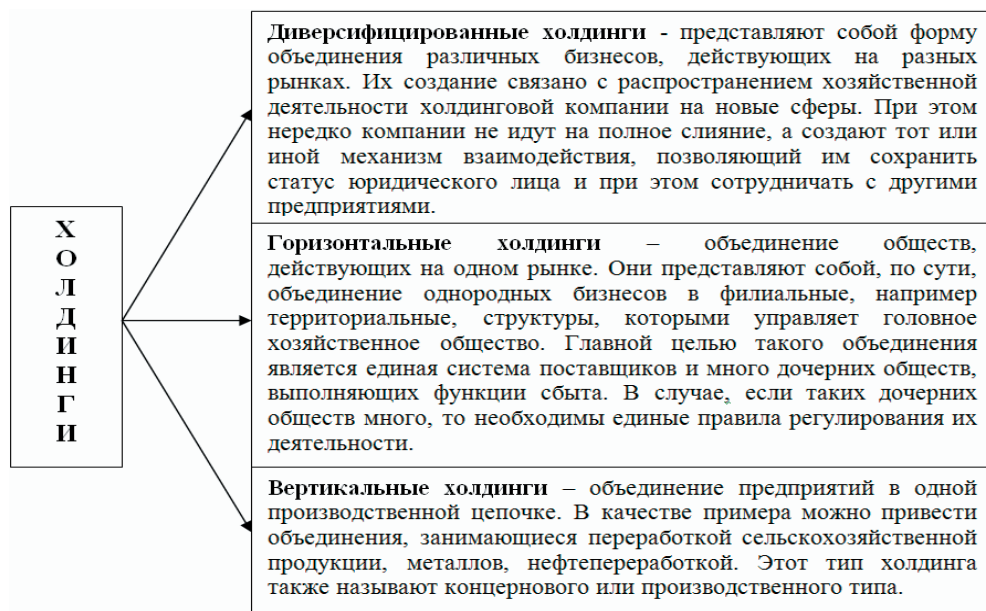


Рис. 1. Способы организации холдинговых объединений

анализа, отличающая его от других направлений системных исследований. При разработке методики необходимо иметь представление о понятии цели, неоднозначности его использования, о закономерностях целеобразования, играющих важную роль при формировании и анализе структур целей (табл. 1).

опыта в виде принципов и приемов и использование их, а также признаков структуризации для активизации, в свою очередь, интуиции и опыта других специалистов, которые формируют структуру целей и функций в новых условиях, для решения новых проблем.

Однако такой подход не гарантирует полноту анализа.

Поэтому в дальнейшем в поисках принципов, обеспечивающих полноту структуры целей, исследователи обратились к философскому обоснованию концепции системы, к разработке на этой основе моделей системы, позволяющих отразить эту концепцию и гарантировать полноту структуризации по крайней мере в рамках принятой концепции и моделей, ее отображающих.

Примерами методик, которые нашли наибольшее применение в практике управления и используются в вариантной обобщенной методике формирования структуры целей и функций организационных систем, являются: *методика структуризации целей и функций, основанная на*



Рис. 2. Структурные составляющие холдинга: а) при экспортном сбыте (на примере доставки продукции из Украины в Китай); б) при импортном сбыте (на примере доставки продукции из Китая в Украину)

Данные методики соответствуют основным принципам системного анализа - использование интуиции и опыта специалистов, частичная формализация этого

двойственном определении системы; методика структуризации целей и функций, основанная на концепции системы, учитывающей среду и целеполагание; мето-



Рис. 3. Проект формирования производственно-транспортного холдинга

дика структуризации целей и функций, основанная на концепции деятельности; методика структуризации целей системы, стремящейся к идеалу [22].

Таблица 1

Методики структуризации целей и функций

Методики	Краткое описание
Методика ПАТТЕРН	Первая методика формирования и анализа «дерева целей». Она сыграла огромную роль в развитии системного анализа. Однако в ПАТТЕРН не отрабатывалась логика формирования структуры целей, что отмечали сами ее авторы. Первыми работами, в которых предложены не только принципы формирования «дерева целей», но и признаки структуризации, были работы Ю.И. Черняка [17].
Методика С.А.Валуева	Ориентирована специально на структуризацию функций систем организационного управления. В основу этой методики положены принципы анализа характеристик организационной системы, определение функций, раскрывающих содержание процесса управления, и впервые было предложено учитывать этапы цикла принятия решения (от его подготовки до реализации, оценки и контроля).
Методика Е.П.Голубкова	Ориентирована не только на структуризацию целей и функций, но и на анализ системы в целом.

Основными закономерностями целеобразования являются следующие:

- Зависимость представления о цели и формулировки цели от стадии познания объекта (процесса) и от времени.
 - Зависимость цели от внешних и внутренних факторов.
 - Возможность (и необходимость) сведения задачи формулирования обобщающей (общей, глобальной) цели к задаче ее структуризации.
 - Закономерности формирования структур целей.
- Целеобразование (целеполагание) - направление системного анализа, занимающееся исследованием процесса формулирования и анализа целей в системах разного рода.

Термин *целеобразование* введен во второй половине XX в. применительно к системам, в которых цели не задаются извне, а формируются внутри системы, на что впервые обратил внимание Ю.И. Черняк [17].

Практической задачей этого направления является разработка принципов создания и внедрения подсистем целеобразования, при формировании проектов создания холдинговых структур, обеспечивающих:

- систематическую работу по формулированию и исследованию целей (основных направлений развития) предприятий и организаций, задействованных в холдинге;
- оценке их значимости;
- корректировке целей;
- направлений развития холдинга.

Анализ определений цели и связанных с ней понятий показывает, что в зависимости от стадии познания объекта, этапа системного анализа в понятие «цель» вкладывают различные оттенки – от идеальных устремлений (цель - «выражение активности сознания» [18]; «человек и социальные системы вправе формулировать цели, достижение которых невозможно, но к которым можно непрерывно приближаться» [19]), до конкретных целей – конечных результатов, достижимых в пределах некоторого интервала времени [20], формулируемых иногда даже в терминах конечного продукта деятельности [21].

В некоторых определениях цель как бы трансформируется, принимая различные оттенки в пределах условной «шкалы» - от идеальных устремлений к материальному воплощению, конечному результату деятельности, как это представлено на рис. 4 [22].

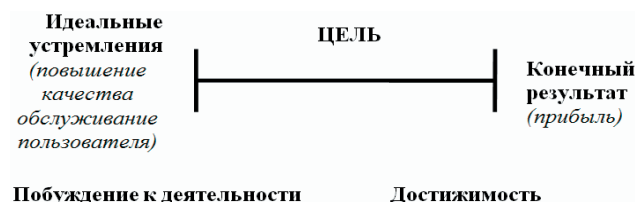
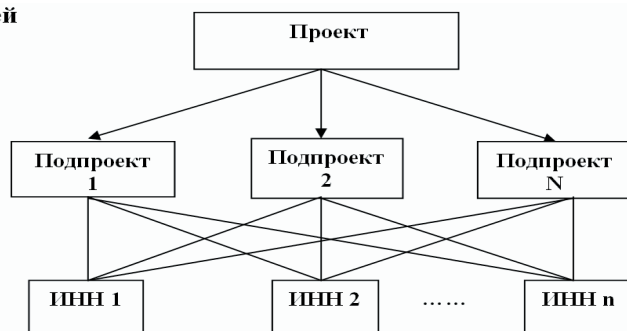


Рис. 4. Трансформация цели функционирования и развития холдинга

На наш взгляд, целью создания проекта формирования производственно-транспортного холдинга является достижение конкретных результатов, конечного продукта деятельности в пределах некоторого интервала времени. При этом, деятельность развивающегося предприятия (организации) в структуре холдинга связана с непрерывным обновлением действующего оборудования, технологических процессов, применяемых материалов, с совершенствованием процесса организации труда и управления предприятием. Это непрерывное совершенствование средств, предметов и процесса трудовой деятельности достигается посредством разработки и внедрения инноваций (ИНН) в различные сферы деятельности (обновление товаров, техники, технологии, методов управления), которые, как правило, разрабатываются и внедряются не по очереди, а одновременно, что обуславливает наличие подцелей проектной деятельности (рис. 5). В ходе целевого внедрения ИНН возникает задача определения их приоритетности и очередности внедрения.

Структура целей



Инновация

Рис. 5. Внедрение инноваций в проект

При решении задачи следует учитывать особенности ИНН и условия их внедрения.

При использовании моделей, основанных на оценке степени влияния ИНН на реализацию целей предприятия (организации) в анализируемый период развития, в соответствии с теоретическими основами информационного подхода для оценки каждого ИНН, вводятся оценки степени целесообразности, т.е. вероятности p_i' достижения цели и вероятности q_i эффективного использования ИНН, и вычисляется потенциал (значимость) H_i инновации:

$$H_i = -q_i \cdot \log(1 - p_i') \quad (1)$$

где

p_i' - вероятность достижения цели проекта при использовании инновации;

q_i - вероятность эффективного использования конкретного ИНН при реализации, достижений соответствующей подцели.

Здесь известная шенноновская вероятность (вероятность появления каждого отдельного события не меняется со временем) недостижения цели (энтропии, которая является мерой неопределенности опыта, в котором проявляются случайные события, и равна средней неопределенности всех возможных его исходов.) p_i , заменяется на сопряженную $(1 - p_i)$ [22].

4. Выводы

Интеграционные процессы в современной мировой экономике являются основными предпосылками формирования холдингов. При исследовании формирования производственно-транспортного холдинга как мультипроекта возникает необходимость в разработке принципов создания и внедрения целеобразования подпроектов. Так, целеобразование предопределяет систематическую работу по формулированию и исследованию целей (основных направлений развития) предприятий и организаций, задействованных в холдинге; оценку их значимости; корректировку целей; корректировку направлений развития холдинга.

Любая организация, чтобы быть успешной на рынке, ставит перед собой стратегические цели обеспечения конкурентоспособности своих товаров, услуг, технологий и бизнес-процессов. Но, к сожалению, только около 20% стратегических инициатив руководства, которые призваны обеспечивать достижения этих целей, реализуются. Данный факт является немаловажным аргументом в пользу дальнейших исследований взаимозависимости достижения цели организации и вероятности достижения подцелей проекта.

Исследования в этом направлении позволяют определить особенности проекта формирование производственно-транспортного холдинга.

Литература

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. –К.: Саммит книга, 2010, -768с.
2. Бушуев С.Д. Проектный менеджмент. Взгляд в будущее // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць / За ред. В.А. Рача. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2000.-№2(1).- с.7-10.
3. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. –276 с.
4. Рач В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку // Матеріали конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: 2009. – 4-6с.
5. Лапкина И.А., Павловская Л.А., Болдырева Т.В., Шутенко Т.Н. Проектный анализ: Теоретические основы оценки проектов на морском транспорте/ Учебное пособие. – Одесса, 2008.-413 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд.– М.: Омега-Л, 2004.– с. 664.
7. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
8. Лаптев В.А. Предпринимательские объединения: Холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / Лаптев В. А. – М. : Wolters Kluwer Russia, 2008. – 176 с.
9. Голубев М. П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / Голубев М. П. – М. : ИНФРА-М, 2010. –322 с.
10. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). – М.: Издательство ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 25-6с.
11. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (Полный курс MBA).– М.: Эксмо, 2011. – 528 с.
12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) 4 издание, 2008 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США – 241с.
13. Н. Е. Овчаренко. Модели современных интеграционных процессов - www.xserver.ru.
14. О.А. Дудкевич. Холдинговая структура как элемент эффективной корпоративной интеграции - www.dvags.ru.
15. Будылин Сергей Консультант компании Roche & Duffay Матвеев Геннадий Управляющий партнер компании Roche & Duffay. Идеальный холдинг: эскизный проект. www.iteam.ru.

16. Григорий Ципес. Система управления проектами: интеграционный подход. www.iteam.ru. Опубликовано в журнале "Директор ИС", № 12, 2000 г.
17. Черняк Ю.И. Закономерности целеобразования в экономических системах / Ю.И.Черняк // В кн. Информация и модели структур управления. - М.: Наука, 1972. - С. 13-30.
18. Макаров М.Г. Категория цель в домарксистской философии / М.Г. Макаров. - М.: Наука, 1974. - 188с.
19. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. - М: Сов. радио, 1974. - 287 с.
20. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных АСУ / Под ред. Ф.И. Перегудова. - Томск: Изд-во ТГУ, 1976. - 244с.
21. Поспелов Г.С. Программно-целевое планирование и управление / Г.С. Поспелов, В.А. Ириков.-М.: Сов. радио, 1976. - 440с.
22. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. М.: Финансы и статистика, 2006. - 848 с: ил.

Запропоновано підходи щодо здійснення оцінювання внутрішньої та зовнішньої цінності продукту проекту з урахуванням особливостей проектів девелопменту нерухомості для прийняття на їх основі стратегічного вихового рішення

Ключові слова: девелопмент нерухомості, цінність продукту проекту, стратегічне виховне рішення

Предложены подходы по оцениванию внутренней и внешней ценности продукта проекта с учетом особенностей проектов девелопмента недвижимости для принятия на их основе стратегического вехового решения

Ключевые слова: девелопмент недвижимости, ценность продукта проекта, стратегическое веховое решение

Approaches on estimation of internal and external value of a project product taking into account features of realty development projects for acceptance on their basis strategic landmark decisions are offered

Keywords: development, value of product project, strategic landmark decision

УДК 005.8:658.41

ВНУТРІШНІЙ ТА ЗОВНІШНІЙ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ ВІХОВИХ РІШЕНЬ В ПРОЕКТАХ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

О. М. Гладка
Старший викладач

Кафедра менеджменту та управління проектами
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної Академії
державного управління при Президентіві України
вул. Гоголя, 29, к. 410, м. Дніпропетровськ,
Україна, 49044
Контактний тел.: 067-635-61-07
E-mail: olenglad@ya.ru

1. Вступ

Огляд сучасних провідних джерел з управління проектами показав, що сьогодні проект слід розглядати як реалізацію цілі власника відповідно до місії, що веде до створення нової цінності, збагаченої унікальністю, відмінними рисами та інноваціями [1]. А управління проектами, як процес прийняття рішень стосовно: реалізації проекту, створення продукту проекту та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Вихідним поняттям для прийняття стратегічних рішень є життєвий цикл проекту, який повинен давати уявлення про стратегічні віхи – точки переходу від однієї фази до іншої. Саме в цих точках вирішується подальша доля проекту [2].

Аналіз особливостей проектів девелопменту нерухомості в Україні дозволив з'ясувати, що їх ініціалізація відбувається в момент появи у замовника земельної ділянки, стан якої визначає базову конфігурацію продукту проекту. Експертна оцінка особливостей зміни конфігурації продукту таких проектів дозволила визначити наявність моментів часу (M_p), в яких для зовнішніх зацікавлених сторін цінність продукту проекту має локально максимальне значення: $V_s^p = \max v(t)$ для всіх $v \in (M_{p-1}; M_{p+1})$.
Зазначені моменти часу співпадають із завершенням певних пакетів робіт, результатом яких є продукт проекту, конфігурація якого характеризується якісно новими властивостями. На цій підставі виділено сім найбільш типових, чітко формалізуємих проміжних