

Научная статья

Original article

УДК 338.2

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_9\_498

**НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИЙСКИХ НАУЧНО-  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ**  
**AREAS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PROJECT MANAGE-  
MENT SYSTEMS IN RUSSIAN RESEARCH AND PRODUCTION COM-  
PANIES**



**Чунихин Сергей Александрович**, кандидат геолого-минералогических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский индустриальный университет», e-mail: [chunihinsa@tyuiu.ru](mailto:chunihinsa@tyuiu.ru)

**Ленкова Ольга Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский индустриальный университет», г. Тюмень, e-mail: [lenkovaov@tyuiu.ru](mailto:lenkovaov@tyuiu.ru)

**Chunikhin Sergey Alexandrovich**, candidate of geological and mineralogical sciences, associate professor, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Industrial University of Tyumen», e-mail: [chunihinsa@tyuiu.ru](mailto:chunihinsa@tyuiu.ru)

**Lenkova Olga Viktorovna**, candidate of economic Sciences, associate professor, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Industrial University of Tyumen», e-mail:

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются научно-проектные (производственные) организации, которые разрабатывают и внедряют системы управления проектами. Среди этих проблем рассматриваются коммуникационные, проблемы несовершенства организационных структур, проблемы обучения и развития персонала и другие. Приводятся возможные меры, направленные на уменьшение негативного влияния указанных проблем.

**Abstract.** The article deals with the problems faced by scientific and design (production) organizations that develop and implement project management systems. Among these problems are discussed communications, problems of imperfection of the organizational structure, problems and development of personnel and others. Various measures are being taken to reduce negative reception.

**Ключевые слова:** научные организации, управление проектами, проблемы

**Keywords:** scientific organizations, project management, problems

В настоящее время на многих предприятиях внедряется система управления проектами. Особенно актуально это для предприятий нефтегазовой отрасли и инфраструктурных организаций. Однако зачастую при разработке и реализации данной системы отраслевые компании сталкиваются с определенными трудностями. Важной причиной возникающих сложностей является отсутствие единого понимания терминологии проектной деятельности у руководителей. Это приводит к тому, что процессную деятельность пытаются облачить в систему управления проектами, что априори невозможно или очень затруднительно. При этом даже в весьма успешных компаниях, с выстроенной системой управления проектами появляются проблемы при работе с ней.

Опыт консалтинговой деятельности позволяет говорить о наличии сложностей, схожих для разных отечественных компаний научной, проект-

ной и производственной деятельности, внедряющих систему управления проектами.

1. Коммуникационные проблемы.

Чаще всего систему управления проектами внедряют в зрелых компаниях, имеющих функциональное организационное построение и процессную архитектуру. Это означает, что коллективы сотрудников объединяются по принципу функциональной специализации в отделы или службы, которые отвечают за выполнение определенных этапов (звеньев) в разрабатываемых и реализуемых в компании проектах. Возникающие вопросы при разработке смежных элементов проекта решаются через начальников отделов (служб), что снижает оперативность управления. Преодолеть данную проблему представляется возможным посредством организации своеобразных «коворкинг-зон» для совместной работы временных рабочих групп над проектом. Помимо увеличения скорости прохождения коммуникативных связей это может способствовать формированию определенного микроклимата в проектной команде, служить способом расширения социально-профессиональных связей в компании, а также развитию смежных компетенций у сотрудников и возможности видения всего проекта.

2. Не редки ситуации, когда де-юре научно-проектная или научно-производственная организация по факту научной работой не занимается. То есть внутри компаний систематическая научно-исследовательская деятельность не ведется, а в отдельных случаях наблюдается формальное проведение НИР (мероприятий НИР). Отчасти это можно объяснить тем, что научно-производственные (проектные) организации, как правило, являются структурными подразделениями корпоративных образований и не имеют самостоятельный бюджет. Кроме того, большая часть работ (в частности, по проектированию) осуществляется с использованием известных методик («шаблонно»). А вместе с тем, зачастую возникает потребность в индивидуализации или адаптации тех или иных методических приемов к условиям конкретного

объекта (объектов), что, безусловно, может находить отражение в научных работах, а впоследствии распространиться на практику всей организации или организаций аналогичного профиля.

Также одной из причин низкой научной составляющей в деятельности рассматриваемых компаний может выступать отсутствие единой стратегии НТР и, как следствие, программы НИР, а также недостаточность системного мониторинга передовых научных исследований и разработок в нефтегазовой сфере и энергетике.

3. Низкий уровень стандартизации и унификации. В некоторых компаниях не достаточно детально проработаны методики ведения отчетности. Разные отделы, проводя работы, представляют результаты в разном виде, и поэтому специалистам требуется дополнительно анализировать информацию и перерабатывать ее под нужный формат. Наблюдается недостаточное развитие нормативной документации, типовых инструкций и шаблонов для типовых действий.

Также далеко не везде существует внутрикорпоративная система информирования, посредством которой возможен обмен лучшими практиками, обсуждение результатов апробации новых технологий. Это означает, что новые разработки не выходят за пределы отделов, а иногда, даже остаются только у одного специалиста, что не дает возможности распространить положительный опыт, пересмотреть на его основе нормативы и стандарты и оптимизировать выполнение типовых задач. Как правило, это является одновременно и причиной, и следствием отсутствия в компании единой четкой системы анализа эффективности применяемых технологий, когда в основе деятельности лежит принцип «так всегда делали».

Более того, целесообразным представляется также разработка и внедрение инструментов цифровизации сквозных бизнес - процессов и автоматизации рутинных процессов. Унификация и стандартизация процессов внутри проектных групп будет способствовать созданию технологического конвейера

ра, акселератора для апробации НИР и вывода в серию наиболее перспективных наработок (методик, продуктов, технологий). Благодаря этому представляется возможным создавать на базе научных организаций систему информирования о лучших практиках и результатах апробации новых технологий, внедрить систему тиражирования лучших практик и технологий на компании в целом.

4. Недостаточное внимание вопросам обучения и развития персонала. В условиях динамичного технологического развития, цифровизации основных и вспомогательных процессов повышаются требования к компетенциям специалистов, что предопределяет необходимость постоянного развития и обучения персонала организации. Для реализации данного резерва необходимо системно выявлять перспективные потребности в обучении и выстраивать систему поддержки развития сотрудников. Встраивание комплекса учебных программ и курсов в систему учебных планов корпоративных университетов, которые есть в структурах отдельных нефтегазовых компаний, или заключение договоров о долгосрочном сотрудничестве и обучении корпоративных групп, в том числе на территории организации, могли бы стать решениями обозначенной проблемы.

В рамках развития кадрового потенциала нужно привести в соответствие базу учебных курсов с матрицей технических компетенций специалистов, а также организовать деятельность экспертного состава компании для решения задач научно-технического развития и разработки обучающих курсов. Также следует выделить необходимость развития компетенции для управления проектами и проектными командами. Кроме того, было бы не лишним разработать рекомендации по организации и проведению совещаний и селекторов.

5. Еще одной значимой проблемой, определяющей эффективность внедрения и реализации системы управления проектами в научно-проектных (производственных) организациях, является не оптимальность структур

управления. Изучение существующих практик показало, что зачастую получение противоречивых задач от руководителей разных подразделений ставит специалиста в тупик, становится трудно понять приоритетность поступающих задач. В отдельных случаях наблюдается бюрократия в договорной деятельности, в отчетности. Большое количество времени уходит на составление отчетов и договоров, присутствует длительный / перегруженный механизм согласования.

Также, можно констатировать, что авторитет рассматриваемых организаций среди других дочерних или зависимых организаций, входящих в холдинги, не всегда высок, что может приводить к постоянному оспариванию решений научной организации с технической точки зрения.

#### **Список источников**

1. Дебердиева, Е. М. Системно-ситуационный подход как теоретическая основа управления предприятиями нефтегазового сектора экономики / Е. М. Дебердиева, Н. К. Скворцова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 6. – С. 95. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10462. – EDN OSPYFE.
2. Пак, А. Ю. Перспективы развития НИОКР в нефтедобыче / А. Ю. Пак, В. В. Пленкина // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тюмень, 11 декабря 2017 года / Ответственный редактор В. В. Пленкина. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2018. – С. 134-137. – EDN YHLCVV.
3. Пленкина, В. В. Использование возможностей lean-технологий при организации и управлении НИОКР в нефтедобыче / В. В. Пленкина // Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Альметьевск, 12 ноября 2020 года. – Альметьевск: Альметьевский государственный нефтяной институт, 2020. – С. 231-237. – EDN TYMQNZ.

4. Пленкина, В. В. Особенности организации управления НИОКР в нефтедобыче / В. В. Пленкина, А. Ю. Пак // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ (СНГ-2021) : Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 29 октября 2021 года / Отв. редакторы О.М. Барбаков, Ю.А. Зобнин. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022. – С. 152-160. – EDN GPICZU.

5. Пленкина, В. В. Технология принятия управленческих решений о проведении структурно-организационных изменений в компании / В. В. Пленкина, И. В. Осинская // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1(62). – С. 1064-1067. – EDN VRIBLL. Управление деятельностью крупных предпринимательских структур в условиях трансформации отраслевых рынков / В. В. Пленкина, Е. М. Дебердиева, Н. А. Волынская [и др.]. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. – 171 с. – ISBN 978-5-9961-2365-0. – EDN NPMDMY.

### References

1. Deberdieva, E. M. Sistemno-situacionny`j podxod kak teoreticheskaya os-nova upravleniya predpriyatiyami neftegazovogo sektora e`konomiki / E. M. Deberdieva, N. K. Skvorczova // Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. – 2020. – № 6. – S. 95. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10462. – EDN OSPYFE.

2. Pak, A. Yu. Perspektivy` razvitiya NIOKR v neftedoby`che / A. Yu. Pak, V. V. Plenkina // Innovacii v upravlenii regional`ny`m i otraslevy`m razvi-tiem : materi-aly` Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezh-dunarodny`m uchas-tiem, Tyumen`, 11 dekabrya 2017 goda / Otvetstvenny`j redak-tor V. V. Plenkina. – Tyumen`: Tyumenskij industrial`ny`j universitet, 2018. – S. 134-137. – EDN YHLCVV.

3. Plenkina, V. V. Ispol`zovanie vozmozhnostej lean-texnologij pri orga-nizacii i upravlenii NIOKR v neftedoby`che / V. V. Plenkina // Dostizheniya, problemy` i perspektivy` razvitiya neftegazovoj otrasli : Sbornik ma-terialov V

Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Al`met`evsk, 12 noyabrya 2020 goda. – Al`met`evsk: Al`met`evskij gosudarstvenny`j neftyanoj institut, 2020. – S. 231-237. – EDN TYMQNZ.

4. Plenkina, V. V. Osobennosti organizacii upravleniya NIOKR v nefte-doby`che / V. V. Plenkina, A. Yu. Pak // Problemy` formirovaniya edinogo pro-stranstva e`konomicheskogo i social`nogo razvitiya stran SNG (SNG-2021) : Materialy` ezhegodnoj Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2-x tomah, Tyumen`, 29 oktyabrya 2021 goda / Otv. redactory` O.M. Barbakov, Yu.A. Zobnin. – Tyumen`: Tyumenskij industrial`ny`j universitet, 2022. – S. 152-160. – EDN GPICZU.

5. Plenkina, V. V. Texnologiya prinyatiya upravlencheskix reshenij o prove-denii strukturno-organizacionny`x izmenenij v kompanii / V. V. Plenkina, I. V. Osinovskaya // E`konomika i predprinimatel`stvo. – 2015. – № 9-1(62). – S. 1064-1067. – EDN VRIBLL. Upravlenie deyatel`nost`yu krupny`x predpri-nimatel`skix struktur v usloviyax transformacii otraslevy`x ry`nkov / V. V. Plenkina, E. M. Deberdieva, N. A. Voly`nskaya [i dr.]. – Tyumen` : Tyumenskij industrial`ny`j universitet, 2020. – 171 s. – ISBN 978-5-9961-2365-0. – EDN NPMDMY.

**Для цитирования:** Чунихин С.А., Ленкова О.В. Направления повышения эффективности систем управления проектами в российских научно-производственных компаниях // Московский экономический журнал. 2022. № 9.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2022-2/>

© Чунихин С.А., Ленкова О.В., 2022. Московский экономический журнал,  
2022, № 9.