

---

## ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Долженков Сергей Леонидович**

Аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Россия, г. Москва

dolzhenkov.s.l@gmail.com

### Аннотация

---

В статье представлено рассмотрение существующих подходов к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии, а также проведена их оценка. Особое внимание в исследовании уделяется вопросам формирования механизма двойной интеграции системы управления проектами, а также формированию интегрированного подхода к созданию корпоративной модели управления проектами. Основные результаты - новая разработанная корпоративная модель управления проектами на предприятии в рамках интегрированного подхода, а также разработанная методика оценки эффективности применяемой корпоративной модели управления проектами на предприятии, актуальные в современных условиях.

---

**Ключевые слова:** проект, управление проектами, корпоративная модель управления проектами на предприятии, системный подход, процессный подход, компетентностный подход, ресурсный подход, стейкхолдер

---

## APPROACHES TO BUILDING A CORPORATE PROJECT MANAGEMENT MODEL IN AN ENTERPRISE

**Sergey L. Dolzhenkov**

Postgraduate student, Non-state educational private institution of higher education «Moscow  
Financial and Industrial University «Synergy»

Russia, Moscow

dolzhenkov.s.l@gmail.com

---

### ABSTRACT

---

The article presents a review of existing approaches to building a corporate project management model in an enterprise, as well as their assessment. Special attention is paid in the study to the formation of a mechanism for the dual integration of the project management system, as well as the formation of an integrated approach to the creation of a corporate project management model. The main results are a new developed corporate project management model at the enterprise within the framework of an integrated approach, as well as a developed methodology for evaluating the effectiveness of the applied corporate project management model at the enterprise, relevant in modern conditions.

**Keywords:** project, project management, corporate model of project management in the enterprise, system approach, process approach, competence approach, resource approach, stakeholder

Корпоративное управление проектами является неотъемлемой частью успешного функционирования современных предприятий. В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и постоянно возникающих вызовов, эффективное управление проектами становится ключевым фактором конкурентоспособности и роста предприятия. В этом контексте актуальность разнообразных подходов к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии неоспорима. Существует несколько основных подходов к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии. От выбранного подхода зависит успешность достижения поставленных целей, оптимальное использование ресурсов и снижение рисков. Каждая компания должна адаптировать эти инструменты к своим особенностям и стратегии развития, что наиболее актуально в условиях нестабильной экономики и турбулентным проявлениям в системе международной политической и экономической системе.

Целью исследования является разработка новой корпоративной модели управления проектами на предприятии в рамках интегрированного подхода.

Управление проектом, являясь частью общей системы менеджмента предприятия, имеет обособленный управляемый объект, имеющий определенную целевую основу, а также выделенный состав ресурсов и механизм управления им. Управление проектом как подсистема менеджмента предприятия требует наличия структуры и методологии осуществления, что предполагает необходимость формирования определенной модели проектного управления, которая будет соответствовать ее внешним условиям и внутренним потребностям. Особое значение имеет структурированность процесса управления проектами, его планирование и организация в рамках масштабной корпоративной компании.

Различные исследователи, в том числе М.А. Романенко [8], Н.Д. Ильенкова [6], Б.П. Титаренко [10], В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова [4] и др. выделяют системный, процессный, компетентностный, функционально-инструментальный, ресурсный, ценностно-ориентированный подход к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии. И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева приводят стейкхолдерскую модель управления проектами [11].

Многообразие существующих подходов демонстрирует сложность и многогранность концептуальных и методологических основ управления проектами на предприятии. Их полярное содержание способствует более точному выделению характеристик и элементов проектного управления, требующих особого рассмотрения и анализа. Для корпоративной структуры, имеющей множество подразделений, ресурсного содержания, бизнес-процессов и стейкхолдеров наиболее подходящим вариантом методологического содержания в системе проектного управления является комплексное использование нескольких подходов. Наиболее актуальными и часто применяемыми в практике подходами являются системный, устойчивости развития и стейкхолдерский.

Как отмечает О.В. Россошанская, методология системного подхода является мировоззренческим инструментом в системе управления проектами [9]. В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова представляют подробное содержание системного подхода к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии, выделяя субъектов, объектов управления, процесс управления. Основным недостатком представленной

исследователями схемы является отсутствие взаимосвязи между элементами, описания механизма реализации системного подхода.

Ж.Ж. Жапаралиев, М.А. Романенко рассматривают подход устойчивого развития в качестве актуального направления в рамках существующих тенденций в сфере экологии, недропользования и социальной среды [5; 8]. Данный подход развивается и набирает обороты, в том числе в связи с активным вовлечением крупных корпораций в систему устойчивого развития, в том числе в рамках маркетинговых программ и направлений. Подход устойчивого развития предполагает соблюдение принципа устойчивого развития корпорации без причинения ущерба окружающей среде, социуму и будущим поколениям. Применение данного подхода соответствует лучшим практикам и концептам развития хозяйствующих структур и бизнес-систем. При этом очевидными также являются недостатки, выражаемые в автономности целевого аспекта и отсутствии интеграции в систему управления предприятием.

И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева рассматривают стейкхолдерский подход к построению корпоративной модели управления проектами на предприятии в рамках системы государственно-частного партнерства [11]. По мнению исследователей, в основе любого проекта должен быть заложен принцип законности и соблюдения интересов всех стейкхолдеров как минимум в рамках требований законодательства. В контексте формирования критической оценки следует отметить автономный характер формирования целевых аспектов, которые могут противоречить общей миссии и стратегии предприятия, в соответствии с этим усложняется механизм интеграции в систему текущего менеджмента, что, в свою очередь, предполагает возможное дублирование функций, а также увеличение затрат и сроков реализации проектов.

Рассматриваемый М.А. Романенко, О.В. Россошанской [9], В.Е. Ворожищевой, Н.Б. Культиным [3] компетентностный подход основывается на формировании команды проекта и управление ею. На эффективность проектного менеджмента в данном случае оказывает влияние уровень компетентности персонала проекта. Аспект развития персонала является важным критерием построения системы мотивации, что важно с точки зрения обеспечения общей эффективности системы управления проектами. Компетентностный подход способствует повышению качества контроля над проектной работой, обеспечиваемого за счет подбора квалифицированных кадров и их совершенствования. Недостатками подхода являются сосредоточенность на одном виде ресурсов, что может снизить экономическую эффективность проектного управления, в связи с недостаточным контролем над финансовыми и материальными затратами.

Другой концептуальный подход, основанный на управлении бизнес-процессами в рамках осуществления разработки и реализации проектов, представляемый исследователями М.А. Романенко, И.В. Абрамовым, Э.К. Алгазиновым, М.Г. Матвеевым [1], основывается на исследовании и анализе процессных систем и аспектов. Эффективность проектного управления в данном случае определяют стандартизация технологий и выявление ключевых показателей для каждого бизнес-процесса. Преимуществом процессного подхода является организация контроля над бизнес-процессами и своевременное реагирование на отрицательную динамику и отклонение от установленных норм. Недостатки его применения в целом схожи с проблематикой реализации предыдущих подходов и заключаются в отсутствии интеграции в систему управления предприятием, наличии возможного дублирования функций персонала [13].

Функционально-инструментальный подход, исследованный авторами М.А. Романенко, А.М. Кобзевым, Л.Н. Родионовой [7], основывается на реализации четырех основных элементов системы менеджмента – маркетинге, производстве, персонале, финансах. Критерием эффективности управления проектами является эффективность

выполнения функций. К основным преимуществам такого подхода следует отнести четкость в определении функциональной структуры; обеспечение эффективной реализации проектов за счет учета и организации всех функциональных направлений. Но сосредоточенность на функционале систем в рамках проектного управления может влиять на текущую деятельность предприятия посредством внепланового и внесистемного использования маркетинговой системы, производства, персонала и финансов, что может привести к общему снижению эффективности деятельности предприятия, в том числе за счет перерасхода ресурсов и несогласованности действий.

Ценностно-ориентированный подход, рассмотренный исследователями М.А. Романенко, С.Д. Бушуевым, В.М. Молокановой [2], основывается на управлении ценностями проекта, что способствует достижению перспективных целей и решению задач проекта и сохранению вектора движения и развития в рамках работы над проектом. Недостатки данного подхода следует обозначить как наличие возможных противоречий общей миссии и стратегии предприятия и вероятного отрыва проектного управления от текущей деятельности, что может негативно отразиться как на текущей деятельности, так и на результатах проектного управления.

Выделяемый М.А. Романенко [8] ресурсный подход основывается на применении принципа рационального использования сырья, оборудования и персонала с целью получения, в первую очередь, экономического результата. Данный подход предполагает реализацию концепта эффективного распределения и использования ресурсов в рамках проекта. Проблемные аспекты его применения могут заключаться в наличии сложностей в постановке и достижении основных целей проекта в том случае, если для их достижения будут требоваться дополнительные затраты, что не соответствует общему концепту проекта, лимитированного по расходной части.

Многие авторы и исследователи рассуждают о необходимости в формировании комплексных подходов посредством использования организационно-методологических принципов частных концептов. В частности, о потребности в интеграции подходов заявляют А.С. Товб, Г.Л. Ципес [12], Е.В. Шевченко [14], при этом не дается четких рекомендаций о формировании механизма такого объединения. По нашему мнению, не только методологический, но и концептуальный аспект интеграции подходов недостаточно проработан и сформулирован.

Проведенное исследование демонстрирует наличие пробелов в системе организации проектного управления на предприятиях. Рассматриваются аспектные подходы, при этом недостаточное внимание уделяется значению интеграционных механизмов. Имеются рассуждения о комплексных методиках и подходах, но вопрос интеграции проектного управления и текущей деятельности предприятия остается не исследованным. С другой стороны, обеспечение эффективного взаимодействия системы управления предприятием и системы управления проектами в рамках данного конкретного предприятия может положительным образом отразиться как на деятельности предприятия, так и успешности реализации проектов. Любой проект, осуществляемый в рамках предприятия, затрагивает его деятельность, следовательно, аспекты интеграции учитывать необходимо и не только учитывать, но и использовать во благо предприятия [15]. Следовательно, необходимо сделать акцент на различии и единстве интеграции подходов и интеграции системы управления проектами в систему управления предприятием, что и определяет основной инновационный концепт данного исследования в контексте определения оптимального подхода к организации проектного менеджмента на предприятии. Интеграция подходов, или внутренняя интеграция, будет способствовать формированию целостной системы, регулируемой в рамках целевых, функциональных, ресурсных, процессных аспектов.

Интеграция системы управления проектами в текущую деятельность предприятия, которую следует именовать как внешнюю, будет способствовать:

- оптимизации затрат проектной деятельности;
- обеспечению реализации стратегии предприятия, в том числе за счет разработки и реализации проектов;
- наиболее эффективному достижению целей деятельности хозяйствующего субъекта (рисунок 1).

По нашему мнению, эффективное управление проектами в корпоративных структурах требует разработки особой модели, которая будет основываться на следующих принципах: соответствие интересам стейкхолдеров; ориентированность на устойчивое развитие; использование системного подхода; использование программного обеспечения, автоматизация процессов, в частности, связанных с детализацией контроля рисков и эффективности по направлениям: эффективность бизнес-процессов, качества выполнения функциональных обязанностей участниками проектов; соответствие общей стратегии развития корпоративной структуры; интегрированность в текущую деятельность. В соответствии с представленными принципами определен механизм формирования корпоративной модели управления проектами на предприятии в рамках интегрированного подхода, основанного на интеграции проектного управления в текущую деятельность предприятия

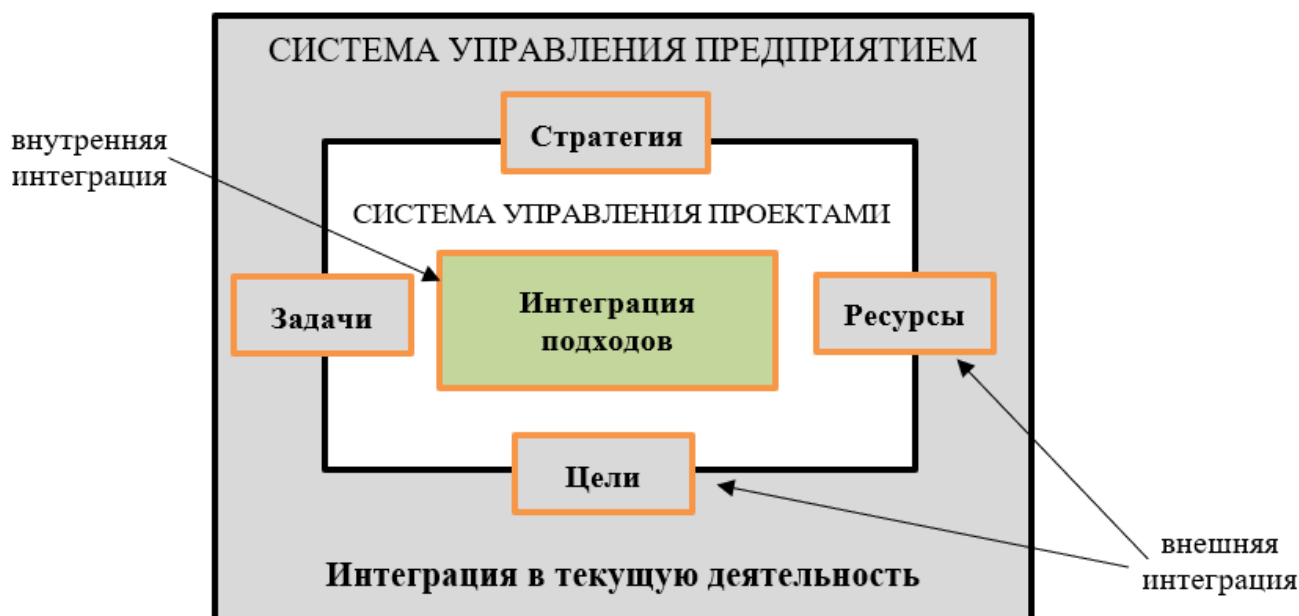


Рисунок 1 – Механизм двойной интеграции системы управления проектами (авторская разработка)

Источник: составлено автором

Основными характеристиками корпоративной модели управления проектами на предприятии, построенной на основе интегрированного подхода, являются соответствие требованиям стейкхолдеров, использование инструментов автоматизации бизнес-процессов, обеспечение интеграции в систему стратегического менеджмента и текущей деятельности. Разработанная схема корпоративной модели управления проектами на предприятии в рамках интегрированного подхода представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Корпоративная модель управления проектами на предприятии в рамках интегрированного подхода (авторская разработка)

Источник: составлено автором

Основу интегрированного подхода должна составлять методология стейкхолдерского подхода, что обусловлено первоначальной мотивацией формирования и реализации проекта. Целевой аспект должен определяться с учетом мнений стейкхолдеров. Далее формируется ресурсная структура, определяется состав и компетенции персонала, структура управления, регламенты проектного управления. Далее определяются состав бизнес-процессов и их автоматизация. Завершающими этапами являются интеграционные аспекты проектного менеджмента в рамках стратегии и текущей деятельности. Тем самым, разработанная корпоративная модель управления проектами на предприятии основывается на совокупной системе классических подходов, включающих системный, процессный подход, компетентностный, функционально-инструментальный, ресурсный, стейкхолдерский подходы и подход на основе устойчивого развития.

Разработанная модель имеет четкие критерии эффективности, следовательно, имеется возможность проведения ее оценки. Для этого разработаем методологический аппарат, основанный на формировании комплексной оценки эффективности применяемой корпоративной модели управления проектами на предприятии, в основу которой будут включены критерии: соответствие интересам стейкхолдеров; ориентированность на устойчивое развитие; соответствие стратегии развития предприятия; уровень автоматизации бизнес-процессов; уровень компетентности персонала; эффективность реализации бизнес-процессов; характер влияния на эффективность текущей деятельности. Разработанная методика оценки эффективности

применяемой корпоративной модели управления проектами на предприятии представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Методика оценки эффективности применяемой корпоративной модели управления проектами на предприятии (авторская разработка)

Критерий оценки	Оценка, балл	Весовой коэффициент
1	2	3
Соответствие интересам стейкхолдеров	A1	к1
Ориентированность на устойчивое развитие	A2	к2
Соответствие стратегии развития предприятия	A3	к3
Уровень автоматизации бизнес-процессов	A4	к4
Уровень компетентности персонала	A5	к5
Эффективность реализации бизнес-процессов	A6	к6
Характер влияния на эффективность текущей деятельности	A7	к7
Общий показатель эффективности модели управления проектами на предприятии	$A_{\text{общ.}} = A1 \cdot k1 + A2 \cdot k2 + A3 \cdot k3 + A4 \cdot k4 + A5 \cdot k5 + A6 \cdot k6 + A7 \cdot k7$	

Источник: составлено автором

На основе представленной методики можно производить экспресс-оценку сформированной модели управления проектами на предприятии, выявлять проблемные аспекты и факторы, требующие особого внимания и применения дополнительных методов регулирования.

Таким образом, корпоративная модель управления проектами на предприятии является основой эффективного построения деятельности компании в условиях особой масштабности, большого количества стейкхолдеров и бизнес-процессов. Существующие на сегодняшний день классические подходы к построению систем проектного управления в стандартном формате не могут быть эффективным образом использованы по причине односложности их содержания, что не соответствует сложности структуры корпоративных компаний и многофакторности системы проектного управления. Согласно проведенному исследованию, основу интегрированного подхода должна составлять методология стейкхолдерского подхода, что обусловлено первоначальной мотивацией формирования и реализации проекта; это, в свою очередь, подтверждает выдвинутую гипотезу. В рамках исследования разработан интегрированный подход к формированию корпоративной модели управления проектами на предприятии, позволяющий производить структурный анализ и управление элементами модели, а также оценку ее эффективности по важнейшим критериям и на ее основе формировать состав регулирующих мер, направленных на улучшение проектного менеджмента в компании.

**Список литературы:**

1. Абрамов И.В., Алгазинов Э.К., Матвеев М.Г. Процессный подход к построению системы проектного управления // Прикладная информатика. 2014. №1 (49). С. 15-22.
2. Бушуев С.Д., Молоканова В.М. Ценностный подход в управлении развитием проектно-ориентированных организаций // Технические науки – от теории к практике. 2014. №32. С. 14-22.
3. Ворожищева, В. Е. Компетентностный подход к формированию команды инновационного проекта / В. Е. Ворожищева, Н. Б. Кульгин. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 18 (308). С. 89-91.
4. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системный подход к управлению проектами и программами // Управление проектами и программами. 2005. №3. С.20–29.
5. Жапаралиева Ж.Ж. Управление проектами устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. 2018. №1. С. 9-24.
6. Ильенкова Н.Д. Системный подход к управлению проектами // МНИЖ. 2016. №9-1 (51). С. 40-44.
7. Кобзев А.М., Родионова Л.Н. Применение функционального подхода в системе управления предприятием // Sciences of Europe. 2021. №77-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-funktsionalnogo-podhoda-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 05.03.2023).
8. Романенко М.А. Совокупность методологических подходов к управлению проектами: сущность и эволюция развития // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2018. №4. С. 87-94.
9. Россошанская О.В. Компетентностный подход в управлении проектами: основные принципы // Управление проектами и развитие производства. 2008. №3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-upravlenii-proektami-osnovnyye-printsipy> (дата обращения: 05.03.2023).
10. Титаренко Б.П. Системный подход управления рисками в проектах // Вестник МГСУ. 2011. №5. С. 340-343.
11. Ткаченко И.Н., Евсеева М.В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. 2014. №1 (10). С. 26-33.
12. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 240 с.
13. Филимонова В.Д. Организация корпоративной системы управления проектами и эффективность ее использования / В. Д. Филимонова // Молодой ученый. 2021. № 26 (368). С. 133-134.
14. Шевченко Е.В. Интеграционный подход предприятий к деловому планированию проектов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2011. №4. С. 264-269.
15. Штофф В. О роли моделей в познании. Л., 1963. 248 с.

**References:**

1. Abramov I.V., Algazinov E.K., Matveev M.G. Process approach to building a project management system // Applied informatics. 2014. No. 1 (49). pp. 15-22.
2. Bushuev S.D., Molokanova V.M. A value approach to managing the development of project-oriented organizations // Technical sciences - from theory to practice. 2014. No. 32. pp. 14-22.
3. Vorozhishcheva, V. E. Competence-based approach to the formation of an innovation project team / V. E. Vorozhishcheva, N. B. Kultin. Text: direct // Young scientist. 2020. No. 18 (308). pp. 89-91.
4. Voropaev V.I., Sekletova G.I. Systematic approach to project and program management // Project and program management. 2005.No3. P.20-29.
5. Zhaparalieva Zh.Zh. Sustainable development project management // Leadership and management. 2018. No. 1. pp. 9-24.
6. Ilyenkova N.D. Systematic approach to project management // MNIZH. 2016. No. 9-1 (51). pp. 40-44.
7. Kobzev A.M., Rodionova L.N. Application of the functional approach to the enterprise management system // Sciences of Europe. 2021. No. 77-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-funktsionalnogo-podhoda-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (date of access: 03/05/2023).
8. Romanenko M.A. A set of methodological approaches to project management: the essence and evolution of development // Bulletin of Omsk State University. Series: Economics. 2018. No. 4. pp. 87-94.
9. Rossoshanskaya O.V. Competence-based approach to project management: basic principles // Project management and production development. 2008. No. 3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-upravlenii-proektami-osnovnye-printsiipy> (date of access: 03/05/2023).
10. Titarenko B.P. Systematic approach to risk management in projects // Bulletin of MGSU. 2011. No. 5. pp. 340-343.
11. Tkachenko I.N., Evseeva M.V. Stakeholder model of corporate governance in public-private partnership projects // Management Sciences. 2014. No. 1 (10). pp. 26-33.
12. Tovb A.S., Tsipes G.L. Project management: standards, methods, experience. M.: Olimp-Business, 2003. 240 p.
13. Filimonova V.D. Organization of a corporate project management system and the effectiveness of its use / V. D. Filimonova // Young scientist. 2021. No. 26 (368). P. 133-134.
14. Shevchenko E.V. Integration approach of enterprises to business planning of projects // Scientific notes of the Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky. Economics and Management. 2011. No. 4. pp. 264-269.
15. Shtoff V. On the role of models in cognition. L., 1963. 248 p.