ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

УДК: 338.45:622.014.15
ББК: 65.305.143.2
DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-185-195

ГРНТИ: 06.81.12
Код ВАК: 08.00.05

Л.А. Венедиктова
Тюменский индустриальный университет,
Тюмень, Россия

А.Н. Венедиктов
Тюменский индустриальный университет,
Тюмень, Россия

АННОТАЦИЯ:
Последние двадцать лет в России тема проектного управления как наиболее перспективного и инновационного подхода к реализации целей и фактору развития экономики активно обсуждается в научных работах и интернет-пространстве. При этом считается, что для строительной отрасли как для проектно-ориентированной этот метод управления является естественным.

Целью работы было выяснить, насколько гибкие методологии проектного управления соотносятся с особенностями функционирования предприятий строительной отрасли в России, и какие проблемы могут возникнуть при их внедрении в крупных строительных компаниях на практике.

На основе экономического наблюдения компании, выполняющей комплексы работ по строительству объектов нефтегазовой отрасли, был проведен анализ практических данных и теоретических основ вопроса с применением индуктивного, аналитического и синтетического методов исследования.

В результате работы выявлено, что большинство факторов внутренней и внешней среды крупного строительного предприятия способствует формированию механистической конфигурации управления, что входит в противоречие с практиками проектного менеджмента. В частности, это может проявляться в несоответствии модели управления, принятой в компании, уровню делегирования полномочий и ответственности, необходимому для успешного функционирования проектных структур. Показано, что попытка внедрения матричной проектной структуры в компании на среднем уровне менеджмента при сохранении матричного способа организации взаимодействия служб с головным офисом приводит к возникновению тройного подчинения и перегруженности специалистов. Обнаружено, что линейно-функциональная структура вкупе с жесткими формальными связями, неослабевающим контролем и централизацией власти являются наиболее естественными для операционного ядра крупного строительного предприятия, однако такая модель управления приводит к низкой адаптивности и демотивации производственных подразделений.

Сделаны выводы о необходимости разработки новых эффективных форм организации работы строительных подразделений, обеспечивающих адаптацию методов проектного управления к специфике строительного производства; подтверждена важность комплексного и последовательного подхода к внедрению проектного управления во всех структурных частях компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектное управление, организационная структура, делегирование, строительное предприятие, конфигурация управления.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Любовь Александровна Венедиктова, Тюменский индустриальный университет,
625000, Россия, г. Тюмень, Володарского, 38, troickaya85@list.ru

© Венедиктова Л.А., Венедиктов А.Н., 2020

Анатолий Николаевич Венедиктов, кандидат технических наук, доцент, Тюменский индустриальный университет,
625000, Россия, г. Тюмень, Володарского, 38, annattoliy@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6899-4297

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Венедиктова Л.А., Венедиктов А.Н. Практические проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительной отрасли // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 185–195.

Введение

Последние двадцать лет в России тема проектного управления как наиболее перспективного и инновационного подхода к реализации целей и фактору развития экономики необычайно активно муссируется в научных работах и интернет-пространстве. На государственном уровне разрабатываются стандарты менеджмента проектной деятельности: только в 2015 году в Росстандарте было зарегистрировано 87 национальных и межгосударственных стандартов [1], и даже в рамках реализации приоритетных национальных программ стратегического развития Правительством РФ формируется государственная система управления проектами [2].

При этом традиционно считается, что наиболее естественной формой управления проектный менеджмент является для IT-индустрии и строительной отрасли. Это обусловлено тем, что в обоих случаях объектом управленческого воздействия изначально является проект – ограниченный по времени и ресурсам комплекс мероприятий, направленный на создание уникального продукта или результата и осуществляемый в условиях неопределенности. Иначе, строительство объектов и разработка программных продуктов являются проектно-ориентированной деятельностью.

И если IT – молодая сфера производства (и в историческом плане, и в плане возраста работающих в ней специалистов), гибкая по своей природе, действительно является передовиком в применении инновационных технологий управления, то так ли легко приживаются современные методологии на строительных предприятиях, особенно на крупных субъектах строительства с устоявшимися организационными формами?

На текущий момент нет достоверной информации об уровне развития систем проектного управления на строительных предприятиях России. По разрозненным данным научных изданий, наряду с оптимистичными отчетами об успешном освоении инновационных методик управления и внедрении корпоративных систем управления проектами в строительных компаниях [3, 4], встречаются сведения о сохраняющемся кризисе менеджмента в этой отрасли, проявляющемся, прежде всего, в неспособности гибко реагировать на изменение условий высокорисковой среды [1]. А судя по данным Росстата об отсутствии за последние 3 года роста объёмов строительного производства [5], создается впечатление, что вслед за теоретическим восторгом от проектного управления не последовал реальный бум повышения эффективности менеджмента строительства в России.

Целью данной работы было выяснить, насколько гибкие методологии проектного управления соотносятся с особенностями функционирования предприятий строительной отрасли в России, и какие проблемы могут возникнуть при их внедрении в крупных строительных компаниях на практике. Для этого был проведен анализ ситуации, сложившейся на реальном предприятии. Поскольку последняя не является уникальной, полученные результаты позволили сделать некоторые обобщенные выводы.

Объект экономического наблюдения

В качестве объекта анализа была рассмотрена компания, осуществляющая строительство и обустройство объектов нефтегазовой отрасли – магистральных и технологических трубопроводов, кустовых площадок по договорам подряда с такими нефтяными гигантами, как «Газпром», «РОСНЕФТЬ», «Лукойл» (название компании не приводится из соображений конфиденциальности).

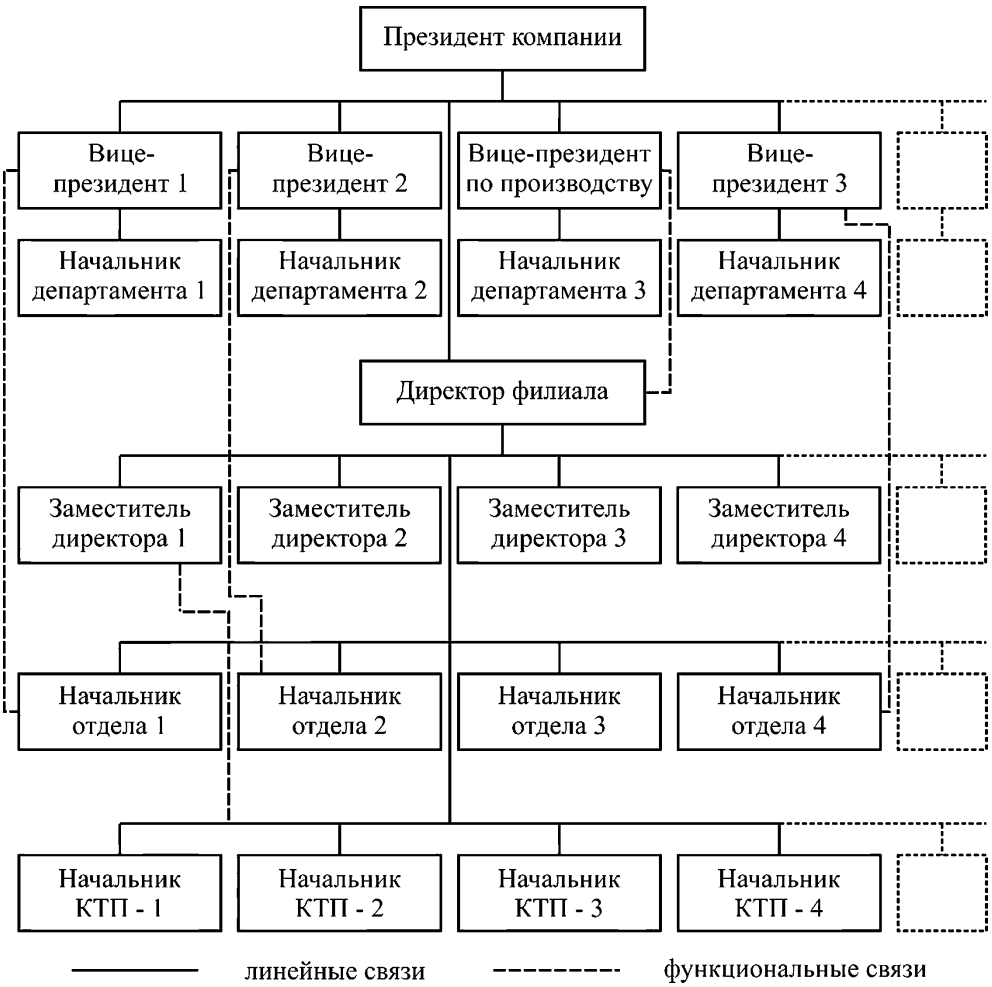


Рисунок 1 – Организационная структура компании

Несмотря на ряд специфических особенностей, таких как расположение объектов строительства в удаленных труднодоступных районах Западной Сибири, (зачастую за полярным кругом), значительная протяженность строящихся трубопроводов и разброс кустовых площадок, необходимость создания социальной инфраструктуры для обеспечения проведения работ вахтовым методом [6], в основном для нефтегазового строительства характерна та же специфика управления, что и для строительной отрасли в целом.

Упрощенная организационная структура компании, имеющая три уровня управления, представлена на рис. 1.

Непосредственно на месторождениях СМР осуществляют производственные подразделения, т.н. комплексно-технологические потоки (КТП), состоящие из основного персонала, разделенного на бригады по видам работ (по изготовлению металлоконструкций, по сварке трубопроводов, по погружению свай, изоляционных работ, электромонтажных работ и т.д.) и вспомогательного персонала, осуществляющего организацию работ на объекте, содержание жилого вагон-городка и обслуживание техники (рис. 2). Возглавляет такой КТП начальник потока, и на одном объекте, в зависимости от его протяженности и сложности, потоков может быть от одного до четырех, с общей численностью до 1000 чел. в месяц.

Руководство строительного предприятия во главе с директором, а также все технические и вспомогательные службы находятся в одном из областных центров Западной Сибири. Управляющая компания и ее президент находятся в Москве вместе с несколькими вице-президентами по направлениям и их департаментами (производственный, экономический, финансовый, контроля качества, сварочное департамент и т.д.). Функциональные службы строительного предприятия помимо прямого подчинения его директору также подотчетны соответствующим департаментам

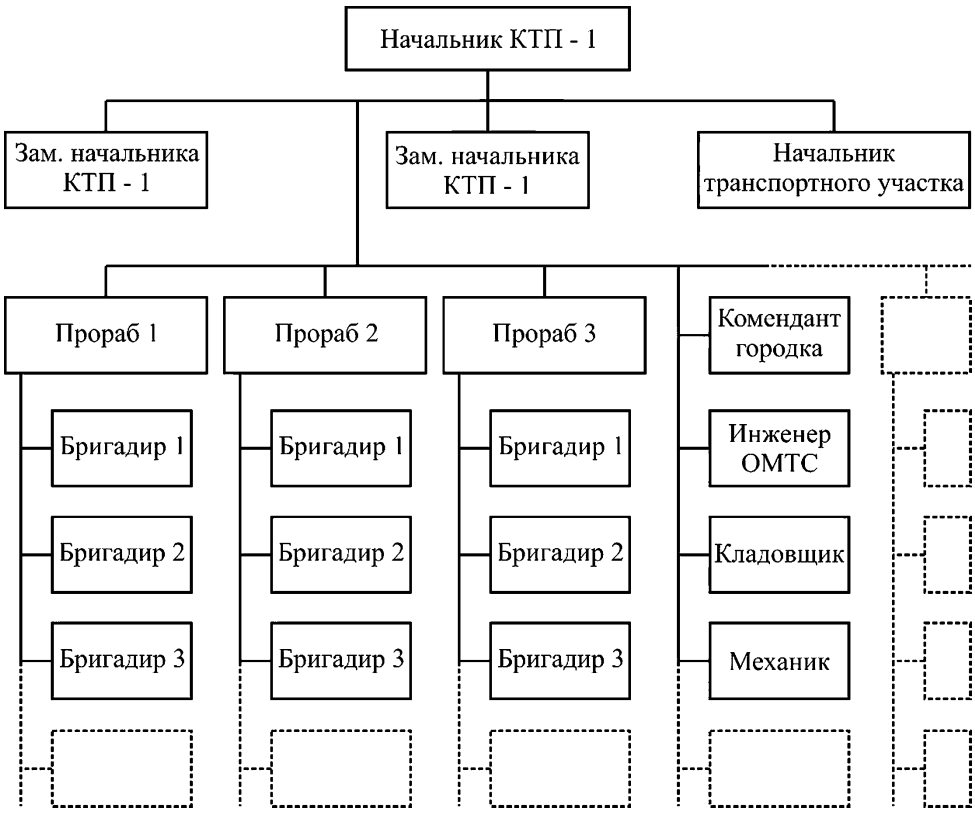


Рисунок 2 – Структура производственного подразделения строительного предприятия

головного офиса. При этом исторически сложилось так, что вице-президент по производству и его департамент руководство жестко контролируют все производственные вопросы, вплоть до оперативных.

В течение последних двух лет компания ведет работу по формированию проектных структур в среднем звене управления: главный инженер и два заместителя директора по производству были назначены руководителями проектов с подчинением им начальников КТП и специалистов служб производственного, сметного, экономического и технического отделов. Предполагалось, что руководители проектов будут выполнять координационную и интегрирующую функции, а также владеть экономикой проектов и отвечать за доведенные им показатели рентабельности. При этом «реформы» практически не задели работу головного офиса и производственных подразделений.

По факту новшества не работают: планы проектов «не сбываются», сроки строительства сдвигаются (не в нарушение контрактных обязательств, но от собственных планов), рентабельность падает от корректировки к корректировке расчетов, при этом причины всегда называются достаточно объективные (придирается заказчик, нет проезда к месту работ, слишком низкие/слишком высокие температуры и т.д.). Итогом стало то, что при инициации последнего проекта президент компании заявил о том, что будет лично контролировать его ход.

Причины проблем, возникших при внедрении проектного менеджмента в компании, были проанализированы отдельно на каждом уровне управления, сверху вниз.

Результаты исследования

Сложности делегирования

Рассматривая ключевые характеристики того проектного управления, о котором говорят международные стандарты, например PMBOK [7], мы приходим к выводу, что главной особенностью проектного менеджмента является переход на совершенно иной уровень делегирования полномочий, гибкости управления и четкого распределения прав и ответственности между участниками процесса. Отправной точкой этих отношений является заключение некоего договора (Устава проекта) между т.н. спонсором (инвестором, владельцем ресурсов компании) и менеджером про-

екта (МП). В Уставе оговариваются такие ключевые показатели проекта, как сроки, стоимость, основные характеристики, выделяемые ресурсы (все крупными мазками, т.к. в начале проекта многое еще непонятно), размер бонусов и крупные (фатальные) риски. Устав официально подписывается и является неизменным на весь срок реализации проекта. Он не должен меняться в одностороннем порядке, и если ключевые параметры проекта меняются, то можно считать, что это уже другой проект. Только на основе этого возможна реализация таких «волшебных» инструментов проектного менеджмента, как сетевое планирование, координация и контроль работ, систематическая работа с рисками и управление ожиданиями. Однако заключение (и соблюдение!) подобного договора может не соответствовать модели управления, принятой в компании, и тогда потребует трансформации всей конфигурации управления.

Выделяют три модели управления филиалами [8]: стратегический оператор – контроль головного офиса распространяется на все бизнес-процессы, финансовые и операционные показатели филиала; стратегический контролер – филиал получает свободу в разработке стратегии развития, планирования затрат в рамках доведенных бюджетов, разработки собственной системы мотивации персонала на основе доведенных базовых принципов; стратегический архитектор – за головным офисом остается разработка общей перспективной модели развития компании, распределение финансовых ресурсов между филиалами, назначение руководителей филиалов и формирование общекорпоративной культуры. Первой модели соответствует линейно-функциональная структура, вторая хорошо сочетается с матричной структурой, а третья модель ближе всего к высоко децентрализованной дивизиональной организационной структуре.

Как следует из описания, для успешной «подсадки» и развития проектного управления в компании стиль руководства головного офиса должен давать филиалу не меньше свободы, чем «стратегический контролер». Очевидно, что «стратегический оператор» просто не предполагает самостоятельного мышления на нижних уровнях менеджмента, без которого смысл подписывать Устав проекта исчезает.

В приведенном примере, несмотря на то, что формально структура управления филиалом организована в виде матрицы, активное вмешательство головного офиса в вопросы оперативного управления производством (и не только) централизует властные отношения и цементирует их линейно-функциональный характер.

Такое положение дел в крупной строительной компании может быть обусловлено рядом причин, в том числе достаточно объективных. Одна из них – это высокий уровень контроля со стороны государства и надзорных служб заказчика за производством строительно-монтажных работ. Ответственность за ненадлежащее выполнение своих обязательств, ложащаяся в конечном итоге на президента компании, от лица которого заключаются контракты на строительство, огромные штрафные санкции и серьезные репутационные риски заставляют руководство компании крепко «сжимать поводья».

К субъективным факторам, определяющим модель управления, относится стиль руководства топ-менеджмента компании или, другими словами, его отношение к власти. Лучше, чем Г. Минцберг, не скажешь: «…до тех пор, пока линейные менеджеры, особенно высшие руководители, находят удовольствие в обладании властью, структура может оставаться излишне централизованной» [9]. По данным некоторых исследований [10], в российской экономике «эффективность бизнеса до сих пор во многом ассоциируется с его безопасностью, сохранением реального контроля над ним».

Таким образом, одной из главных причин, по которым проектное управление может «не заработать» – это неготовность топ-менеджмента компании делиться полномочиями с проектными менеджерами в силу различных обстоятельств.

Нарушение принципа единоначалия

На практике и во многих научных работах [4; 11; 12; 13] упор делается на внедрение адаптивных структур на среднем уровне управления.

Считается, что наиболее подходящей для этого является матричная структура [4, 14],

при которой специалисты функциональных служб входят в проектные структуры (например, рабочие группы по проектам), оставаясь непосредственно в подчинении начальников отделов. Выделяют некоторые разновидности таких «матриц» в зависимости от полномочий проектного менеджера (ПМ): слабая матрица – специалист одного из отделов назначается куратором проекта, он может лишь отслеживать ход работы по проекту, но не имеет полномочий влиять на него и команду; сбалансированная матрица – в качестве ПМ на часть ставки назначается один из специалистов (или руководителей), который может набирать команду и несет ответственность за ход проекта; при сильной матрице формируется целый отдел ПМ, которые специализируются только на проектном управлении. Естественно, что возможности успешного применения проектного управления возрастают по мере увеличения полномочий и углубления специализации ПМ.

Описанные структуры просты и логичны, пока они рассматриваются в пределах срединной линии управления и отражают способ организации взаимодействия функциональных служб – в строительстве это могут быть инженеры производственного, сметно-договорного, технического, планово-экономического отделов, отдела охраны труда и материального снабжения. Их работа над проектом в рабочих группах действительно координируется более эффективно, создаются условия для командной игры и соответствующая мотивация за счет чувства коллективной ответственности и, возможно, премий за хорошие показатели проекта.

Однако наивно было бы полагать, что создание «проектного рая» возможно в отдельно взятой части большого предприятия. При сохранении матричной структуры взаимодействия между департаментами головного офиса и службами филиала специалисты этих служб оказываются в тройном подчинении: начальнику отдела, менеджеру проекта и начальнику департамента управляющей компании. Конечно, формально специалист подчиняется только своему начальнику, однако задачи ему могут раздавать с трех сторон. В силу различий в понимании целей компании и способов их достижения между головным офисом и местным руководством, задачи эти часто совпадают с друг другом по срокам исполнения, но не согласуются между собой. В конечном итоге это приводит к рассеиванию внимания специалистов, переработкам и выгоранию, ни о каком проактивном и инновационном мышлении речь уже не идет.

Следует отметить, что нарушение принципа единоначалия мешает работе не только специалистов функциональных служб, но и начальников КТП, которые в показанном примере вынуждены выполнять указания не только директора предприятия, но и руководителя проектов, и руководства управляющей компании.

Таким образом, второй ошибкой при внедрении проектного управления в большой компании может стать попытка сделать это в отдельно взятой части оргструктуры, без пересмотра принципов работы других подразделений.

Игнорирование специфики строительного производства

Третья проблема управления строительным проектом может скрываться в его производственных подразделениях или операционном ядре – основной части предприятия, с которым в силу его размеров в строительстве приходится считаться. Как ни странно, в своих работах о внедрении и налаживании системы корпоративной системы проектного управления в строительстве авторы зачастую не конкретизируют, как должна быть организована при этом работа строительных бригад и более крупных операционных единиц. Выходит, что по умолчанию они либо должны тоже превратиться в гибкие и адаптивные, либо должны остаться строго линейно-функциональными. А между тем, далеко не все так просто и с тем, и с другим вариантом.

Рассмотрим, какому организационному дизайну способствует влияние так называемых ситуационных факторов внутренней и внешней среды строительного предприятия, такие как его размеры и возраст, характеристики его технической системы, динамичность и сложность внешней среды.

Так, с увеличением размера организации, а в данном случае – ее производственного ядра, происходит усложнение его структуры вслед-

ствие углубления специализации персонала; возникает необходимость в более жесткой формализации поведения и в более сложных системах планирования и контроля [2]. Влияние масштабного фактора можно увидеть, сравнив указанное в примере крупное предприятие, выполняющее целый комплекс работ по строительству объектов нефтегазовой отрасли, с небольшой фирмой, осуществляющей узкоспециализированные работы небольшим числом специалистов. Разница между сложностью организации взаимодействия десяти человек и семисот – очевидна.

Возраст предприятия в качестве ситуационного фактора можно рассматривать в разных ракурсах. Считается, что по мере накопления опыта и, соответственно, с появлением возможности стандартизации неких повторяющихся действий, увеличивается регламентация и формализация взаимодействий, а, значит, и структуры предприятия [2]. Другой момент – это влияние традиций отрасли. Не секрет, что многие современные строительные предприятия были сформированы на базе мастадонтов советской эпохи, переняв от них не только основные фонды, но и методы организации производства, планирования и контроля, да и стиль управления в целом. При этом можно с уверенностью сказать, что традиции советского прошлого приводят нас к механистическому способу структурирования производства.

Механистическую бюрократию как одну из пяти основных конфигураций управления еще в 80-х годах прошлого века блестяще описал Г. Минцберг [2]. Одним из главных факторов, определяющих ее формирование, он называл применение в организации простой технической системы. Он употреблял понятие «техническая система» для обозначения инструментов, используемых в операционном ядре для превращения исходных материалов в результат, при этом понимая под «технологией» сложность условий функционирования организации (т.е. первое понятие относится ко внутренним факторам, а второе – к внешним).

На основании данных множества исследований он пришел к выводу о том, что чем более простой является техническая система предприятия, чем легче разбить производственный процесс на простые, узкоспециализированные задачи, тем «больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра». И наоборот, чем сложнее техническая система, тем «многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал в операционном ядре… и тем шире использование инструментов взаимодействий». Иными словами, простая, однообразная и предсказуемая работа легко укладывается в рамки механистической бюрократии, а сложная для понимания (требующая высокой квалификации) деятельность требует большей децентрализации власти и гибкости координации.

С этой точки зрения сложно представить себе менее подходящую отрасль для внедрения гибких и адаптивных структур, чем строительство – уровень регламентации и стандартизации в ней просто зашкаливает. Порядок выполнения каждого вида работ расписывается в технологических картах, составляемых на основании СнИПов, ГОСТов, проектной и рабочей документации – пооперационно, с указанием необходимого персонала, инструмента и других нюансов – и контролируется внутренними и внешними надзорными органами. Помимо стандартизации рабочих процессов в строительстве также используется другой вид координации взаимодействия – стандартизация выпуска в виде доведения норм выработки на бригаду или звено. По Минцбергу, это менее жесткий способ контроля, т.к. регламентирует не порядок выполнения операций, а предъявляет требования к результату, однако в данном случае норма выработки является, скорее, способом уточнения, в какие сроки нужно выполнить работы указанного качества.

С позиции понимания сложности технических систем становится очевидным, почему проектное управление активно «вживляется», более того, изначально используется на предприятиях, применяющих сложное оборудование для оказания производственных услуг – таких, например, как насосные и компрессорные станции. Таким компаниям приходится нанимать более высококвалифицированных специалистов, которые смогут разбираться в этом оборудовании и предоставлять им

значительную власть над принятием решений по его использованию.

В то же время нельзя признать тот факт, что и в рамках строительного предприятия, производящего комплекс строительно-монтажных работ, отсутствует взаимодействие со сложным оборудованием. Такие специализированные работы, как устройство подводных переходов, пуско-наладочные работы, сложные электротехнические работы и т.п., трудно поддаются стандартизации и, безусловно, предполагают высокий уровень квалификации персонала. Вероятно, именно в связи с их «выбиванием» из общей канвы, часто выполняющие их производственные бригады получают особый статус либо сами работы передаются на субподряд.

Таким образом, теоретический анализ большинства параметров, определяющих конфигурацию управления, подводит нас к мысли о том, что линейно-функциональная структура вкупе с жесткими формальными связями, неослабевающим контролем и централизацией власти являются наиболее естественными для операционного ядра крупного строительного предприятия.

Однако практика работы на таком предприятии показывает, что подобная модель управления все же является архаичной и все чаще дает сбои. Это выражается, в первую очередь, в срыве доведенных сверху планов и общем снижении управляемости и может быть связано с несколькими взаимосвязанными причинами. Во-первых, сказывается влияние еще одного, не указанного фактора управленческой конфигурации – динамичной внешней среды [12,15]. Активно изменяющиеся требования заказчика к используемым материалам, охране труда, технологии производства и исполнительной документации, экстремальные погодные условия – все это требует немедленного реагирования, а еще лучше – проактивной работы линейных управленцев на местах. Кроме того, система ЕНиРов, продолжающая устаревать, уже слабо отражает реалии производственного процесса, а создание собственных внутрифирменных норм под силу только таким гигантам, как «Газпром», в связи с чем теряется возможность адекватного нормирования и планирования сложных комплексов работ по неким утвержденным раз и навсегда нормам.

Как видно, механистические методы управления неизбежно устаревают даже в такой древнейшей отрасли, как строительство. В свою очередь, возникающие в связи с этим проблемы низкой адаптивности производственных структур и снижения в них мотивации персонала не могут не влиять на эффективность реализации строительных проектов. Однако очевидно и то, что попытки насадить проектное управление в производственных строительных подразделениях без учета специфики их работы, обречены на фиаско.

Выводы

Как показывает практика, внедрение проектного менеджмента в крупной строительной компании может столкнуться с рядом значительных трудностей.

Принципиальной причиной этих проблем, на наш взгляд, является то, что большинство факторов внутренней и внешней среды крупного строительного предприятия способствует формированию механистической конфигурации управления – жесткой и централизованной, что входит в противоречие с практиками проектного менеджмента. Примечательно, что это проявляется на всех уровнях управления.

В то же время, очевидно, что для дальнейшего развития строительной отрасли проектный менеджмент предоставляет более широкие возможности, прежде всего, в части повышения скорости реакции на изменения указанных факторов. Отсюда вытекает вывод о необходимости внедрения гибких методологий на строительных предприятиях, но при выполнении двух основных требований:

1. Разработка новых эффективных форм организации работы строительных подразделений, обеспечивающих адаптацию методов проектного управления к специфике строительного производства.

2. Обеспечение комплексного и последовательного подхода к внедрению проектного управления во всех структурных частях компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ступникова Е.А. Анализ причин неэффективного управления строительными проектами в период кризиса // Недвижимость: экономика, управление. 2017. № 2. С. 25–28.

2. Прима Я.Г. Тенденции развития проектного управления в России // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 2. С. 49–57.

3. Фунтов В.Н., Сенько А.А., Зайковский В.Э. Опыт внедрения систем управления проектами в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. № 1. С. 23–26.

4. Осипенко Ю.А., Биленко П.Н. Практика управления проектами в группе ГМС // Территория нефтегаза. 2012. № 6. С. 72–74.

5. Эффективность экономики России [электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: https://www.gks.ru/folder/11186 (дата обращения: 02.08.2019).

6. Тухарели В.Д., Тухарели А.В., Очиров Н.Д. Особенности организации строительства объектов нефтегазовой отрасли // Инженерный вестник Дона. 2018. № 3.

7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). USA: PMI, 2017.

8. Сорокина Т.И. Филиальная сеть: развитие и управление. СПб: Питер, 2007.

9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб: Питер, 2004.

10. Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.

11. Федосеева Т.А. Эволюционный подход к трансформации организационной структуры строительных предприятий // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 4. С. 73–78.

12. Морозенко А.А. Рефлексно-адаптивная модель организационной структуры инвестиционно-строительных проектов // Научно-технический вестник Поволжья. 2013. № 3. С. 209–213.

13. Кузнецова Е.В., Кравченко Т.К., Кряжев С.А. Комплексная корпоративная система управления проектами в строительном бизнесе // Информационные технологии. 2016. Т. 22, № 10. С. 771–777.

14. Утеева А.С. Оптимизация проектной организационной структуры строительного предприятия в современных условиях // Дискуссия. 2019. № 1. С. 28–36.

15. Загороднова Е.П., Хворостина О.В. Оценка уровня зрелости проектного управления при регламентации его процессов в организациях строительной отрасли // Ars administrandi. Искусство управления. 2015. № 3. С. 76–90.

PRACTICAL PROBLEMS OF IMPLEMENTING PROJECT MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION-ENGINEERING SECTOR

L.A. Venediktova
Tyumen industrial University,
Tyumen, Russia

A.N. Venediktov
Tyumen industrial University,
Tyumen, Russia

ABSTRACT:

Over the past twenty years in Russia, the topic of project management as the most promising and innovative approach to the implementation of goals and a factor in the economic development has been actively discussed in scientific papers and Internet. At the same time, this management approach to be unforced for the construction-engineering sector as a project-oriented one.

The purpose of the work was to find out how flexible project management methodologies relate to the specifics of the construction-engineering sector in Russia, and what problems may arise when implementing them in large construction companies in practice.

Based on the economic observation of a company that performs complex works on the construction of oil and gas facilities, the analysis of practical data and theoretical foundations of the issue was carried out using inductive, analytical and synthetic research methods.

As a result, it is revealed that most of the factors of the internal and external environment of a large construction enterprise contribute to the development of a mechanistic management configuration, which is in contradiction with the practices of project management. In particular, this may be manifested in the discrepancy between the management model adopted in the company and the level of delegation of authority and responsibility required for the successful functioning of project structures. It is proved that the attempt to implement a matrix project structure in the company at the middle management level while maintaining the matrix method of organizing the interaction of services with the head office leads to triple subordination and overloading of professionals. It is found out that a linear-functional structure in a compartment with strict formal ties, relentless control and centralization of power are the most natural for the operating core of a large construction enterprise, but this management model leads to low adaptability and demotivation of production units.

Conclusions are drawn about the need to develop new effective forms of organizing the work of construction-engineering departments that ensure the adaptation of project management methods to the specifics of construction-engineering production; the importance of a comprehensive and consistent approach to the implementation of project management in all structural parts of the company is confirmed.

KEYWORDS: project management, organizational structure, delegation, construction-engineering enterprise, management configuration.

AUTHORS' INFORMATION:

Lubov A. Venediktova, Tyumen industrial University,
38, Volodarsky Str., Tyumen, 625000, Russia, troickaya85@list.ru

Anatoliy N. Venediktov, Cand. Sci. (Technical), Associate Professor, Tyumen industrial University,
38, Volodarsky Str., Tyumen, 625000, Russia, annattoliy@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6899-4297

FOR CITATION: Venediktova L.A., Venediktov A.N. Practical problems of implementing project management in the construction-engineering sector // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 185–195.

REFERENCES

1. Stupnikova E.A. Analysis of the reasons for inefficient management of construction projects during the crisis // Real estate: economics, management. 2017. No. 2. Pp. 25–28. [Stupnikova E.A. Analiz prichin neeffektivnogo upravleniya stroitel'nymi proektami v period krizisa // Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie. 2017. № 2. S. 25–28.] – (In Rus.)

2. Prima Ya.G. Trends in the development of project management in Russia // Economic and socio-humanitarian research. 2018. No. 2. Pp. 49–57. [Prima Ya.G. Tendentsii razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii // Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya. 2018. № 2. S. 49–57.] – (In Rus.)

3. Funtov V.N., Senko A.A., Zaikovsky V.E. Experience in implementing project management systems in the oil and gas industry // Problems of economy and management of the oil and gas complex. 2014. No. 1. Pp. 23–26. [Funtov V.N., Sen'ko A.A., Zaykovskiy V.E. Opyt vnedreniya sistem upravleniya proektami v neftegazovoy otrasli // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. 2014. № 1. S. 23–26.] – (In Rus.)

4. Osipenko Yu.A., Bilenko P.N. The practice of project management in the GMS group // Oil and gas territory. 2012. No. 6. Pp. 72-74. [Osipenko Yu.A., Bilenko P.N. Praktika upravleniya proektami v gruppe GMS // Territoriya neftegaza. 2012. № 6. S. 72–74.] – (In Rus.)

5. Efficiency of the Russian economy [e-resource] // Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: https://www.gks.ru/folder/11186 (date of reference: 02.08.2019). [Effektivnost' ekonomiki Rossii [elektronnyy resurs] // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki RF. URL:

https://www.gks.ru/folder/11186 (data obrashcheniya: 02.08.2019).] – (In Rus.)

6. Tukhareli V.D., Tukhareli A.V., Ochirov N.D. Features of organization of construction of oil and gas industry objects // Engineering Bulletin of Don. 2018. No. 3. [Tukhareli V.D., Tukhareli A.V., Ochirov N.D. Osobennosti organizatsii stroitel'stva ob"ektov neftegazovoy otrasli // Inzhenernyy vestnik Dona. 2018. № 3.] – (In Rus.)

7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). USA: PMI, 2017. – (In Eng.)

8. Sorokina T.I. Branch network: development and management. Saint Petersburg: Peter, 2007. [Sorokina T.I. Filial'naya set': razvitie i upravlenie. SPb: Piter, 2007.] – (In Rus.)

9. Mintsberg G. Structure in the fist: creating an effective organization. Saint Petersburg: Peter, 2004. [Mintsberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii. SPb: Piter, 2004.] – (In Rus.)

10. Dementiyev V.E., Evsyukov S.G., Ustyuzhanina E.V. Hybrid forms of business organization: on the analysis of inter-firm interactions // Russian journal of management. 2017. Vol. 15, No. 1. Pp. 89–122. [Dement'ev V.E., Evsyukov S.G., Ustyuzhanina E.V. Gibridnye formy organizatsii biznesa: k voprosu ob analize mezhfirmennykh vzaimodeystviy // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2017. T. 15. № 1. S. 89–122.] – (In Rus.)

11. Fedoseyeva T.A. Evolutionary approach to the transformation of the organizational structure of construction-engineering enterprises // Science and business: ways of development. 2019. No. 4. Pp. 73–78. [Fedoseeva T.A. Evolyutsionnyy podkhod k transformatsii organizatsionnoy struktury stroitel'nykh predpriyatiy // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2019. № 4. S. 73–78.] – (In Rus.)

12. Morozenko A.A. Reflex-adaptive model of the organizational structure of investment and construction projects // Scientific and technical bulletin of the Volga region. 2013. No. 3. Pp. 209–213. [Morozenko A.A. Refleksno-adaptivnaya model' organizatsionnoy struktury investitsionno-stroitel'nykh proektov // Nauchno-tekhnicheskiy vestnik Povolzh'ya. 2013. № 3. S. 209–213.] – (In Rus.)

13. Kuznetsova E.V., Kravchenko T.K., Kryazhev S.A. Complex corporate project management system in the construction-engineering sector // Information technologies. 2016. Vol. 22, No. 10. Pp. 771–777. [Kuznetsova E.V., Kravchenko T.K., Kryazhev S.A. Kompleksnaya korporativnaya sistema upravleniya proektami v stroitel'nom biznese // Informatsionnye tekhnologii. 2016. T. 22, № 10. S. 771–777.] – (In Rus.)

14. Uteyeva A.S. Optimization of the design organizational structure of a construction-engineering enterprise in modern conditions // Discussion. 2019. No. 1. Pp. 28–36. [Uteeva A.S. Optimizatsiya proektnoy organizatsionnoy struktury stroitel'nogo predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh // Diskussiya. 2019. № 1. S. 28–36.] – (In Rus.)

15. Zagorodnova E.P., Hvorostina O.V. Assessment of the maturity level of project management in the regulation of its processes in organizations of the construction-engineering sector // Ars administrandi. Art of management. 2015. No. 3. Pp. 76–90. [Zagorodnova E.P., Khvorostina O.V. Otsenka urovnya zrelosti proektnogo upravleniya pri reglamentatsii ego protsessov v organizatsiyakh stroitel'noy otrasli // Ars administrandi. Iskusstvo upravleniya. 2015. № 3. S. 76–90.] – (In Rus.)