

УДК 658(06)

## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

*Шлуглейт И.А., аспирант,  
Университет «Синергия», г. Москва, Россия*

*Дмитриев А.Г., кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой организационного менеджмента,  
Университет «Синергия», г. Москва, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам разработки механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса. Уточняется, что интеграция принципов проектного подхода и управление проектами в целях их планомерной реализации закладываются в основу комплексного развития субъектов малого и среднего предпринимательства, поскольку определяют ключевые точки роста бизнеса в условиях текущей конъюнктуры рынка и доступных как внутренних, так и внешних ресурсов. Определяется, что механизм управления проектами субъектов МСП должен интегрироваться с компонентами организационной структурой управления предприятием, уточнять место проектной группы в ней, устанавливать связи между структурным подразделением по управлению проектами и прочими элементами организационной структуры, назначать ответственных за принятие решений, распределение информационных потоков, ресурсное обеспечение и прочие функционально-содержательные стороны проектного управления. По итогам исследования разрабатывается механизм управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса, включающий в себя внутренние организационные и экономические компоненты, которые

образуют содержательную сторону проектного управления и воссоздают условия планирования, реализации и контроля за выполнением проектной деятельности.

**Ключевые слова:** механизм управления проектами, управление проектами, организационное развитие, субъекты МСП, малый и средний бизнес.

## **PROJECT MANAGEMENT MECHANISM AT SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

*Shlugleyt I.A., PhD student,  
Synergy University, Moscow, Russia*

*Dmitriev A.G., PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Organizational Management,  
Synergy University, Moscow, Russia*

**Abstract.** The article is devoted to the development of a project management mechanism at small and medium-sized businesses. It is clarified that the integration of the principles of the project approach and project management in order to implement them systematically are the basis for the integrated development of small and medium-sized businesses, since they determine the key points of business growth in the current market conditions and available both internal and external resources. It is determined that the project management mechanism of SMEs should integrate with the components of the organizational structure of enterprise management, clarify the place of the project team in it, establish links between the structural unit for project management and other elements of the organizational structure, appoint those responsible for decision-making, distribution of information flows, resource provision and other functional and substantive aspects of project management. Based on the results of the study, a project management mechanism is being developed at small and medium-sized businesses, which includes internal

organizational and economic components that form the content side of project management and recreate the conditions for planning, implementing and monitoring the implementation of project activities.

**Keywords:** project management mechanism, project management, organizational development, SMEs, small and medium-sized businesses.

*JEL classification: O22, H12, M21.*

**Для цитирования:** Шлуглейт И.А., Дмитриев А.Г. Механизм управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса // *Прогрессивная экономика. 2023. № 2. С. 44–56.*

## **Введение**

На современном этапе особую популярность в рамках развития организационных экономических систем приобретает проектный подход к управлению, ориентированный на подготовку, согласование и реализацию проектов развития. Реализация проектного подхода в деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) становится одной из задач, предшествующих комплексной модернизации деятельности. Ввиду особой гибкости субъектов МСП, применение проектного подхода становится одним из способов их тактического и стратегического развития. Однако, как правило, реализация проектных инициатив ввиду специфических особенностей малого и среднего бизнеса осуществляется хаотично, что делает невозможным достижение комплексных результатов проектной деятельности. В качестве одного из инструментов повышения результативности проектной деятельности субъектов МСП выступает разработка системных механизмов управления проектами.

Актуальность разработки механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса обуславливается тем, что планомерная реализация проектных инициатив закладывает все необходимые

основы для совершенствования основных направлений деятельности, получения необходимых экономических эффектов, в частности, прибыли. Улучшение экономических результатов деятельности малых и средних предприятий закладывается в основу роста макроэкономических показателей, поскольку на современном этапе субъекты МСП вырабатывают свыше 20% от суммарных объемов ВВП России.

Целью статьи является разработка механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса.

### **Методология исследования**

В качестве научно-методологической основы настоящего исследования выступили открытые публикационные и статистические источники информации. В работе мы опираемся на методы теоретического исследования и моделирования, итогом применения которых становится разработка механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса.

### **Результаты и обсуждение**

Сектор малого и среднего предпринимательства играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности национальной экономики, поскольку обладает высокой гибкостью и способностью адаптироваться под практически любые условия функционирования. Согласимся с мнением Т.Е. Платоновой и Т.А. Быстровой, считающих, что малое и среднее предпринимательство реализует не только сугубо экономическую, но и социальную функции, определяя возможности создания новых рабочих мест, стимулирования активности населения, развития инфраструктуры, аккумуляции капитала вокруг социально значимых проектов и др. [9]. Стоит заметить, что развитие субъектов МСП рассматривается в качестве одного из способов стимулирования инновационной активности в отечественной экономике, поскольку малый и средний бизнес обладает всеми необходимыми возможностями в разработке и продвижении инноваций. На фоне крупнейших игроков малый и средний бизнес обладает способностью быстрой

изменчивости, что позитивно сказывается на состоянии результатов деятельности.

Вместе с тем комплексное развитие субъектов МСП возможно не только за счет специфических преимуществ подобной формы организации деятельности, но и ввиду доступности многих инструментов управления, открытости предпринимателей к внедрению актуальных подходов. Проектное управление в структуре организационного развития становится одним из наиболее распространенных и эффективных способов внедрения инноваций. Как верно замечает Ю.В. Мешкова, для построения системы проектного управления субъекту малого и среднего предпринимательства необходимо определить наличие ряда внутренних подсистем [7]:

1. Организационная структура управления предприятием и место проектной группы в ней. В случае отсутствия проектной группы или прочего соответствующего структурного подразделения, необходимо определить возможности его интеграции.

2. Установление связей между структурным подразделением по управлению проектами и прочими элементами организационной структуры.

3. Назначение ответственных в общей иерархии проектного управления (на уровне выделенного подразделения), включая ответственных за принятие решений, распределение информационных потоков, ресурсное обеспечение и прочие функционально-содержательные стороны проектного управления.

Подчеркнем, что система управления проектом должна включать в себя ряд значимых компонентов, среди которых: функциональные стороны проектной деятельности, ответственность участников проектной деятельности и их распределение, адаптированная модель управления, а также производственный процесс, связанный с воспроизводством системы управления проектами. По мнению В.Д. Богатырева, Д.Г. Гришанова и О.В. Павлова, механизм управления проектной деятельностью в структуре компании призван решать следующие задачи [3]:

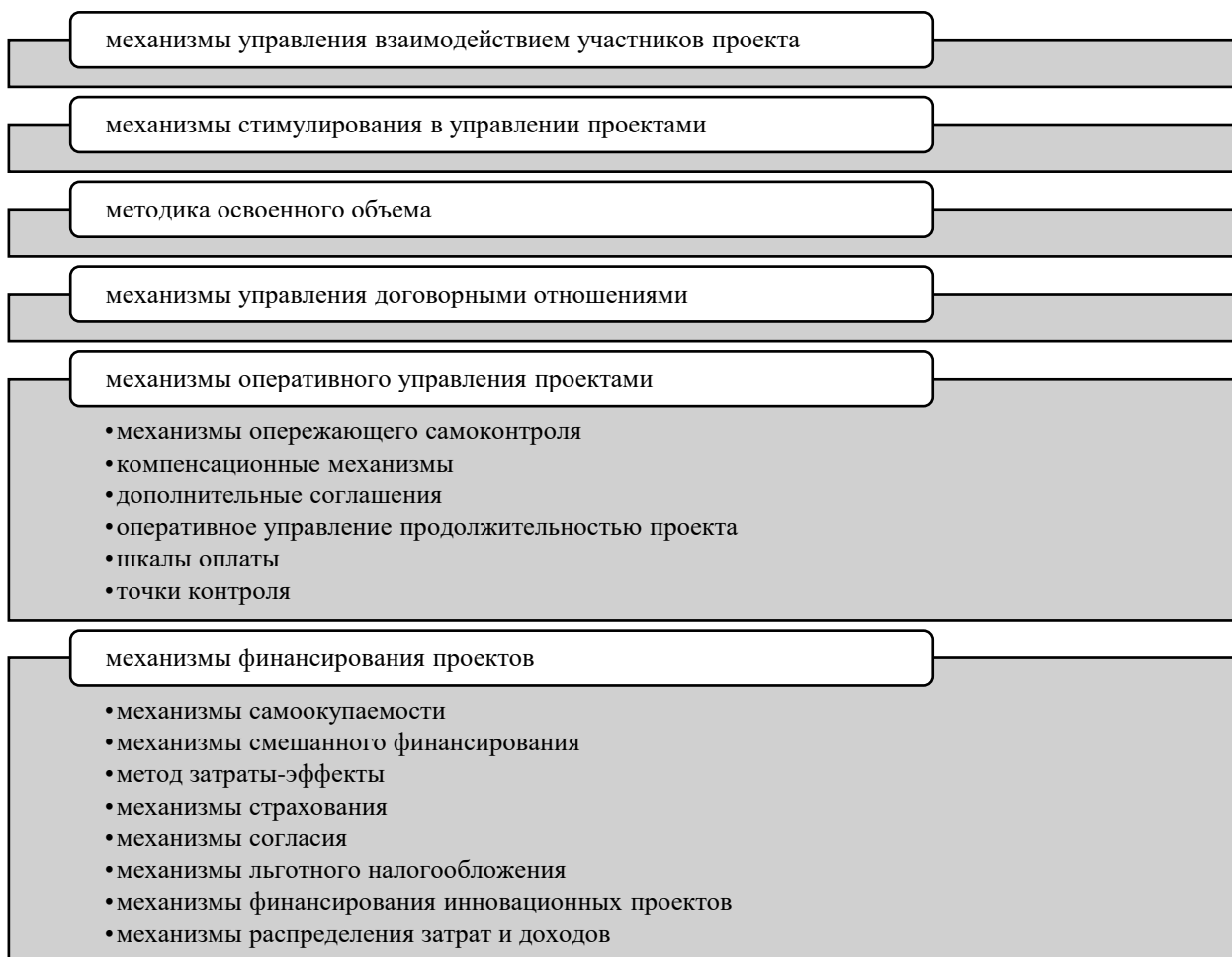
Во-первых, осуществлять все необходимые процессы, связанные с подготовкой перспективных проектов, их обоснованием, бюджетированием и продвижением, в целях последующей реализации наиболее действенных и целесообразных из них.

Во-вторых, реализовывать систему мер, направленных на управление ходом выполнения проектных работ, начиная от проектирования и согласования этапов проектной деятельности, завершая получением результатов.

В-третьих, динамично согласовываться с текущим состоянием субъекта предпринимательства и создавать условия его развития, получения экономических и/или социальных эффектов, значительно влияющих на характер функционирования в будущем.

С.А. Беляева определяет, что управление проектами в структуре деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства выстраивается исходя из взаимодействия трех последовательных систем, среди которых выделяется: планирование, реализация и контроль выполнения. При эффективном функционировании данных компонентов управления проектной деятельностью создаются все необходимые условия для аккумулирования опыта субъекта предпринимательства и создания последующих условий становления организационно-экономического механизма управления проектами [2].

Заметим, что современная система управления проектами на предприятии малого и среднего бизнеса может включать в себя следующие типы механизмов управленческой деятельности (рис. 1). Обращаясь к рис. 1, подчеркнем, что разработка комплексного механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса требует объединения соответствующих типовых компонентов в рамках единой структуры.



**Рис. 1. Типы механизмов управления проектами (по характеру объекта управленческой деятельности)**

*Источник: составлено авторами на основе [8]*

Примечательным в контексте исследования становится работа В. Мейстера, определяющего десять внутренних компонентов механизма управления проектами в деятельности субъектов МСП (рис. 2) [6].

Обращаясь к рис. 2, подчеркнем, что учет представленных компонентов проектного управления закладывается в основу разрабатываемого механизма управления проектами предприятия малого и среднего бизнеса.



**Рис. 2. Компоненты проектного управления, определяющие его успешность**

*Источник: составлено авторами на основе [6]*

Учитывая особые перспективы проектного подхода, определим структуру механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса [1; 4; 5]:

1. Миссия управления проектами. Представляет собой целевой ориентир проектной деятельности, определяет перспективы подготовки согласованных проектов.

2. Целевые ориентиры. Устанавливаются на уровне деятельности всего подразделения, отвечающего за реализацию проектов. Опираясь на данную цель, компания подготавливает согласованные проекты.

3. Задачи и функции. Ориентируются на более детальное и поэтапное описание назначения проектного управления в компании.

4. Подходы к управлению. Включают в себя систему специфических и общих способов построения проектного управления.

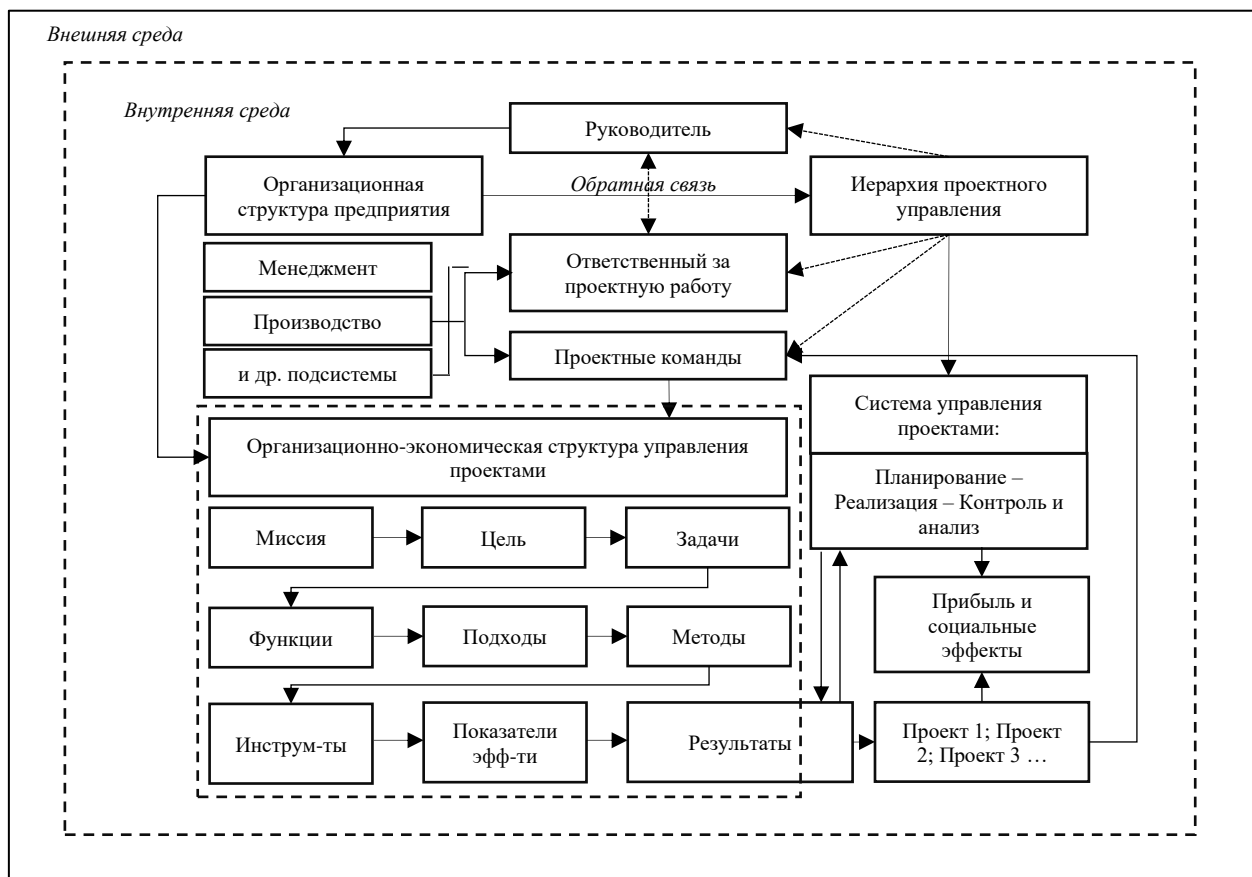


5. Методы и/или методология управления. Устанавливают конкретную систему ориентиров, формирующих аналитический, управленческий и регулятивно-направленный инструментарий.

6. Управленческие инструменты. Представляют собой четко установленные рычаги воздействия в ходе реализации проектного управления.

7. Показатели эффективности. Включают в себя определенные критерии, отражающие эффективность управления проектами на предприятии.

8. Результаты. Определяют систему экономических и социальных эффектов от реализации проектного управления на предприятии малого и среднего бизнеса. Принимая во внимание все вышепредставленные компоненты, сформируем механизм управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса (рис. 3):



**Рис. 3. Механизм управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса**

*Источник: составлено авторами*

Обращаясь к рис. 3, подчеркнем, что ввиду специфических особенностей предприятий малого и среднего бизнеса формирование проектных команд и назначение ответственных лиц будет осуществляться посредством объединения сотрудников из ряда прочих отделов компании. Это позволит интегрировать усилия уже имеющихся членов управленческого аппарата и выстроить их работу с упором на реализацию принципов проектного управления, не потребует значительного финансирования деятельности сотрудников нового подразделения

Представленный механизм предполагает использование проектного подхода как основы развития организации. В связи с этим для организационно-экономической структуры управления проектами выделяется собственное место в организационной структуре субъекта предпринимательства. Вместе с тем система управления проектами выведена на смежный уровень, поскольку фокусируется на анализе результатов проектной деятельности и формировании обратной связи с проектными командами по итогам реализации проектов.

В структуру механизма также включаются условия внешней и внутренней среды. Внешняя среда представляет собой текущую конъюнктуру рынка, которая определяет целесообразность и перспективы осуществления внутриорганизационных изменений. Внутренняя среда – это совокупность внутренних ресурсов организации, предназначенных для реализации и управления проектами; включает в себя источники финансирования и доступные для данного бизнеса формы, капитал, трудовые ресурсы и их квалификацию, оценку эффективности проектов, учетные, аналитически-контрольные процедуры и др.

### **Заключение**

Таким образом, по результатам проведенного анализа проектного подхода и разработки механизма управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса можно заключить, что:

1. Реализация принципов проектного подхода и управление проектами закладываются в основу комплексного внутриорганизационного развития, поскольку определяют ключевые точки роста бизнеса в условиях текущей конъюнктуры рынка и доступных как внутренних, так и внешних ресурсов.

2. В структуре управления проектами предприятий малого и среднего бизнеса особое внимание стоит уделять наличию внутренних организационно-экономических компонентов, которые образуют содержательную сторону проектного управления и воссоздают условия планирования, реализации и контроля за выполнением проектной деятельности.

3. Механизм управления проектами на предприятиях малого и среднего бизнеса должен включать в себя систему компонентов, важнейшими среди которых становятся: миссия управления проектами, целевые ориентиры, задачи и функции, подходы к управлению, методы и/или методология управления, управленческие инструменты, показатели эффективности, результаты. Кроме того, немаловажным элементом механизма управления проектами становится формирование проектных команд и назначение ответственных лиц за результаты и эффективность проектного управления, что обеспечит возможность своевременного исполнения функций планирования, реализации и контроля.

### **Литература**

1. Бельмас С.М., Молодчик А.В., Попов В.Л. Управление инициированием проектов развития организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 1. С. 132–141.

2. Беляева С.А. Организационно-экономический механизм управления инновационными проектами // Организатор производства. 2010. № 2. С. 1–5.

3. Богатырев В.Д., Гришанов Д.Г., Павлов О.В. Механизмы согласованного управления инвестиционными проектами // УБС. 2003. № 4. С. 35–39.
4. Герцик Ю.Г. Управление предпринимательскими проектами с учетом принципов устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса // КЭ. 2021. № 4. С. 1205–1216.
5. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Управление проектами организации в условиях цифровой экономики // Экономика строительства. 2022. № 3. С. 19–25.
6. Мейстер В. Успешное управление проектами для малых и средних предприятий (МСП) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/successful-pm-small-medium-enterprises-7631#> (дата обращения: 02.02.2023).
7. Мешкова Ю.В. Организация управления проектами в сфере малого бизнеса (на примере салона красоты Монэ) // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 4 (17). С. 83–88.
8. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. 140 с.
9. Платонова Т.Е., Быстрова Т.А. Специфика управления инновационными проектами малого и среднего бизнеса // Статистика и экономика. 2013. № 5. С. 78–80.

### References

1. Bel'mas S.M., Molodchik A.V., Popov V.L. Upravlenie iniciirovaniem proektov razvitiya organizacii // Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki. 2022. № 1. S. 132–141.
2. Belyaeva S.A. Organizacionno-ekonomicheskij mekhanizm upravleniya innovacionnymi proektami // Organizator proizvodstva. 2010. № 2. S. 1–5.

3. Bogatyrev V.D., Grishanov D.G., Pavlov O.V. Mekhanizmy soglasovannogo upravleniya investicionnymi proektami // UBS. 2003. № 4. S. 35–39.
4. Gercik YU.G. Upravlenie predprinimatel'skimi proektami s uchetom principov ustojchivogo razvitiya i otvetstvennogo vedeniya biznesa // KE. 2021. № 4. S. 1205–1216.
5. Danilkina YU.V., YAKovleva A.O. Upravlenie proektami organizacii v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Ekonomika stroitel'stva. 2022. № 3. S. 19–25.
6. Mejster V. Uspeshnoe upravlenie proektami dlya malyh i srednih predpriyatij (MSP) [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/successful-pm-small-medium-enterprises-7631#> (data obrashcheniya: 02.02.2023).
7. Meshkova YU.V. Organizaciya upravleniya proektami v sfere malogo biznesa (na primere salona krasoty Mone) // Materialy Afanas'evskih chtenij. 2016. № 4 (17). S. 83–88.
8. Novikov D.A. Upravlenie proektami: organizacionnye mekhanizmy. M.: PMSOFT, 2007. 140 s.
9. Platonova T.E., Bystrova T.A. Specifika upravleniya innovacionnymi proektami malogo i srednego biznesa // Statistika i ekonomika. 2013. № 5. S. 78–80.