

**Министерство спорта, туризма и молодежной политики
Российской Федерации**

**Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

Кафедра спортивного менеджмента и экономики

Зубарев Ю.А., Орлова Ю.А.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Учебное пособие по дисциплине «Информационные технологии управления»
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»*

Волгоград - 2010

Юрий Александрович Зубарев
Юлия Александровна Орлова
Системы управления
предприятием

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16932010

*Системы для управления предприятием. учебное пособие: ФГОУВПО
«ВГАФК»; Волгоград; 2010
ISBN 5906*

Аннотация

Учебное пособие по учебной дисциплине «Информационные технологии управления» цикла «Специальные дисциплины» предназначено для студентов по специальности 080507 «Менеджмент организации», слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководящих работников и специалистов по физической культуре и спорту.

Содержание

| | |
|--|----|
| ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ | 4 |
| 1.1. Терминология и концепции управления проектами | 4 |
| 1.1.1. Введение в проектный менеджмент | 4 |
| 1.1.2. Финансовое управление по проектам | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 32 |

**Орлова Ю. А.,
Юрий Зубарев**
**Системы управления
предприятием**

**ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ**

**1.1. Терминология и концепции
управления проектами**

1.1.1. Введение в проектный менеджмент

Проект

Что же такое проект? Все мы постоянно осуществляем проекты в своей повседневной жизни. Вот простые примеры: подготовка к юбилею, ремонт в квартире, проведение исследований, написание книги... Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих

их проектами:

1. они направлены на достижение конкретных целей;
2. они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
3. они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
4. все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более пристально.

Направленность на достижение целей

Проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены

цели более низкого уровня – разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока наконец не достигнута конечная цель.

Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного заду-

маться над этой характеристикой проекта, становится очевидно что проект – это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Ограниченная протяженность во времени

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако, в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течении определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов,

имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

Уникальность

Проекты – мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Если вы занимаетесь строительством коттеджей и возводите двадцатый по счету однотипный коттедж, степень уникальности вашего проекта достаточно невелика. Базовые элементы этого дома идентичны элементам предыдущих девятнадцати, которые вы уже построили. Основные же источники уникальности, однако, могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации – в расположении дома и окружающего ландшафта, в особенностях поставок материалов и комплектующих, в новых субподрядчиках.

С другой стороны, если вы разрабатываете уникальный прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопре-

деленности.

Управление проектом

Известный закон Лермана гласит: "Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег", а следствие Лермана уточняет: "Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег". Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта. А распространение данной методики управления на различные сферы деятельности является дополнительным доказательством ее эффективности. Если попросить менеджера описать, как он понимает свою основную задачу в выполнении проекта, то скорее всего он ответит: "Обеспечить выполнение работ". Это действительно главная задача руководителя. Но если задать тот же вопрос более опытному менеджеру, то можно услышать и более полное определение главной задачи менеджера проекта: "Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием". Именно эти три момента: время, бюджет и качество работ находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект. Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также ка-

честву конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании).

За тридцать с лишним лет, в течении которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями.

Для того, чтобы справиться с ограничениями по времени используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из под контроля. Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов).

Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по заданным результатам проекта. Проблема заключается в том, что задания часто трудно и формулировать, и контролировать. Для решения данных проблем используются, в частности, методы управления качеством работ.

Итак, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления про-

ектами, считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями являются перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому, в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Немного истории ...

В основе методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов в США. В 1956 г. М. Уолкер из фирмы "Дюпон", исследуя возможности более эффективного использования принадлежащей фирме вычислительной машины Univac, объединил свои усилия с Д. Келли из группы планирования капитального строительства фирмы "Ремингтон Рэнд". Они попытались использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы "Дюпон". В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Первоначально он был назван методом Уолкера-Келли, а позже получил название Метода Критического Пути – МКП (или СРМ – Critical Path Method). Параллельно и независимо в военно-морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Данный метод был разработан корпорацией "Локхид" и консалтинговой фирмой "Буз, Аллен энд Гамильтон" для реализации проекта разработки ракетной системы "Поларис", объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоящего из 60 тыс. операций. Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока. Благодаря такому успешному началу данный метод управления вскоре стал использоваться для планирования проектов во всех вооруженных силах США. Методика отлично себя зарекомендовала при координации работ, выполняемых различными подрядчиками в рамках крупных проектов по разработке новых видов вооружения.

Крупные промышленные корпорации начали применение подобной методики управления практически одновременно с военными для разработки новых видов продукции и модернизации производства. Широкое применение методика планирования работ на основе проекта получила в строительстве. Например, для управления проектом сооружения гидроэлектростанции на реке Черчилль в Ньюфаундленде (полуостров Лабрадор). Стоимость проекта составила 950 млн. долларов. Гидроэлектростанция строилась с 1967 по 1976 г.

Этот проект включал более 100 строительных контрактов, причем стоимость некоторых из них достигала 76 млн. долларов. В 1974 году ход работ по проекту опережал расписание на 18 месяцев и укладывался в плановую оценку затрат. Заказчиком проекта была корпорация Churchill Falls Labrador Corp., которая для разработки проекта и управления строительством наняла фирму Acres Canadian Betchel.

По существу, значительный выигрыш по времени образовался от применения точных математических методов в управлении сложными комплексами работ, что стало возможным благодаря развитию вычислительной техники. Однако, первые ЭВМ были дороги и доступны только крупным организациям. Таким образом, исторически первые проекты представляли из себя грандиозные по масштабам работ, количеству исполнителей и капиталовложениям государственные программы.

Первоначально, крупные компании осуществляли разработку программного обеспечения для поддержки собственных проектов, но вскоре первые системы управления проектами появились и на рынке программного обеспечения. Системы, стоявшие у истоков планирования, разрабатывались для мощных больших компьютеров и сетей мини-ЭВМ.

Основными показателями систем этого класса являлись их высокая мощность и, в то же время, способность достаточно детально описывать проекты, используя сложные методы сетевого планирования. Эти системы были ориентиро-

ваны на высокопрофессиональных менеджеров, управляющих разработкой крупнейших проектов, хорошо знакомых с алгоритмами сетевого планирования и специфической терминологией. Как правило, разработка проекта и консультации по управлению проектом осуществлялись специальными консалтинговыми фирмами.

Этап наиболее бурного развития систем для управления проектами начался с появлением персональных компьютеров, когда компьютер стал рабочим инструментом для широкого круга руководителей. Значительное расширение круга пользователей управленческих систем породило потребность создания систем для управления проектами нового типа, одним из важнейших показателей таких систем являлась простота использования. Управленческие системы нового поколения разрабатывались как средство управления проектом, понятное любому менеджеру, не требующее специальной подготовки и обеспечивающее легкое и быстрое включение в работу. Time Line принадлежит именно к этому классу систем. Разработчики новых версий систем этого класса, стараясь сохранить внешнюю простоту систем, неизменно расширяли их функциональные возможности и мощность, и при этом сохраняли низкие цены, делавшие системы доступными фирмам практически любого уровня.

В настоящее время в США уже сложились глубокие традиции использования систем управления проектами во многих областях жизнедеятельности. Причем, основную долю

среди планируемых проектов составляют небольшие по размерам проекты. Например, исследования, проведенные еженедельником InfoWorld , показали, что пятидесяти процентам пользователей в США требуются системы, позволяющие поддерживать планы, состоящие из 500 – 1,000 работ и только 28 процентов пользователей разрабатывают расписания, содержащие более 1,000 работ. Что касается ресурсов, то 38 процентам пользователей приходится управлять 50 – 100 видами ресурсов в рамках проекта, и только 28 процентам пользователей требуется контролировать более чем 100 видов ресурсов. В результате исследований были определены также средние размеры расписаний проектов: для малых проектов – 81 работа и 14 видов ресурсов, для средних – 417 работ и 47 видов ресурсов, для крупных проектов – 1,198 работ и 165 видов ресурсов. Данные цифры могут служить отправной точкой для менеджера, обдумывающего полезность перехода на проектную форму управления деятельностью собственной организации. Как видим, применение системы управления проектами на практике может быть эффективным и для очень небольших проектов.

Естественно, что с расширением круга пользователей систем проектного менеджмента происходит расширение методов и приемов их использования. Западные компьютерные журналы регулярно публикуют статьи, посвященные системам для управления проектами, включающие советы пользователям таких систем и анализ использования методики

сетевое планирование для решения задач в различных сферах управления.

Жизненный цикл проекта

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако, у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако, наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетво-

ритель. Однако, в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая проект "А", а не проект "В", организация отказывается от выгод, которые мог бы принести проект "В".

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта. Системы для планирования и управления проектами на этой стадии как правило используются в ограниченном виде, поэтому, мы не будем более подробно останавливаться на данных методах в этой книге.

Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течении всего срока реализации проекта. В са-

мом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

Осуществление. После утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния от-

клонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Завершение. Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

1.1.2. Финансовое управление по проектам

Компании, выделяющие определенные процессы в проекты, как правило, применяют методы проектного управления. Эффективность системы управления проектами зависит от многих факторов, в частности от соотношения расходов и выгод, получаемых от внедрения данной системы. Кроме того, финансовый директор при постановке такой системы должен определить порядок управления стоимостью и денежными потоками проекта.

В настоящее время многие компании выделяют важные, критические для основной деятельности, процессы в отдельные проекты, то есть ограниченные во времени уникальные начинания, направленные на создание нового продукта, услуги или достижение нового качества.

Выделение начинаний в проекты подразумевает применение к ним методов проектного управления – комплексного управления процессами, протекающими внутри проекта. Методы проектного управления отличаются от приемов оперативного управления в первую очередь тем, что регулярный менеджмент оперирует повторяющимися процессами, а проектное управление – уникальным набором задач, решить которые нужно в ограниченный промежуток времени. К примеру, для пиццерии введение в меню пиццы с креветками

вряд ли будет проектом, ведь приготовление пиццы является для нее текущей деятельностью и не требует коренного изменения технологического процесса. В то же время для компании, производящей замороженную пиццу в больших объемах, введение в ассортиментный ряд изделий с креветками приведет к изменению структуры закупок и технологического процесса в целом, поэтому эту инновацию будет целесообразно рассматривать именно с позиций проектного менеджмента.

Личный опыт

Свейн Оге Ольсен, главный финансовый директор ОАО «Аптечная сеть 36,6» (Москва). В процессе стратегического развития компании мы выделили два типа проектной деятельности – программы и проекты. К программам относятся направления, представляющие собой совокупности повторяющихся типовых проектов, к примеру, программа открытия аптек, внутри которой существуют типовые проекты открытия торговых точек. В отдельные проекты выделяются разовые начинания, такие как введение в ассортимент новых товарных категорий (например, оптики), изменение стандарта оформления аптек, внедрение IT-систем и т. д.

Проектное управление включает такие специфические методы, как управление бюджетом и расписанием проекта, декомпозиция работ и т. д. Если в рамках конкретной компании методы проектного управления используются регулярно, можно говорить об управлении по проектам и создании

системы управления проектами (СУП), то есть совокупности правил и процедур, обеспечивающих появление, проработку, реализацию и контроль проектов внутри компании в соответствии с методами проектного управления.

Эффективность системы управления проектами

Эффективность СУП в конкретной компании определяется совокупностью расходов и выгод, которые принесет такая система. Три основных параметра, которые позволяют оптимизировать использование проектного менеджмента, это время, стоимость и качество работы. Следовательно, в компании, не использующей методы проектного управления при внедрении инноваций, скорее всего, присутствуют потери трех видов: от затягивания сроков внедрения инноваций; от превышения бюджетов в силу некачественного планирования либо от ошибочного выполнения ненужных действий; от некачественного выполнения работ и необходимости их переделки.

В денежном выражении сокращение сроков реализации проектов оценить достаточно легко с помощью статистики по уже реализованным проектам.

Пример 1

В компании существует типовая задача открытия нового магазина. Ранее на ее решение уходило четыре месяца, а после начала использования проектного подхода и при жестком соблюдении сроков – три. В этом случае компания получит дополнительную прибыль от более раннего запуска ма-

газина. При рентабельности в 10 % и планируемом объеме продаж в первом месяце в 500 тыс. руб. дополнительная прибыль от сокращения сроков запуска магазина на один месяц составит 50 тыс. руб.

Аналогичная ситуация и с бюджетами проектов и качеством исполнения работ. Здесь возможны две ошибки: недооценка будущих расходов и прямые потери, связанные с ошибочными действиями. Средняя стоимость подобных ошибок обычно составляет 10-20 % от бюджета проекта. К основным качественным преимуществам использования СУП в рамках компании относятся:

- более высокая степень контроля над выделенными проектами. У каждого проекта есть отвечающий за него менеджер, календарный план работ и бюджет. Ход проекта, расходуемые на него средства и получаемые выгоды выделяются из основной деятельности компании и общей отчетности, поэтому на любом этапе проекта четко виден достигнутый результат;

- ранжирование проектов по степени значимости, поставленным целям, ожидаемому результату и т. д. дает возможность присваивать стратегически важным проектам приоритеты в ресурсах, персонале, финансировании;

- оптимизация расписания проекта позволяет наиболее эффективно распределить ресурсы компании не только внутри проекта, но и между ними. При этом можно учесть доступность ресурсов, приоритеты проектов, графики по-

ставки сырья и материалов, ограничения по финансированию;

- опыт, полученный в ходе реализации отдельных проектов, может быть использован для предотвращения ошибок в будущих проектах, сокращения времени, необходимого для планирования, выбора оптимального пути реализации проекта;

- четкое планирование работ, необходимое при управлении по проектам, позволяет регулировать их качество.

Эффективность внедрения

Крупномасштабных оценок эффективности использования СУП в российских компаниях не проводилось, так как компаний, эффективно использующих управление проектами как часть регулярного менеджмента, немного. В США и европейских странах проводятся исследования подобного уровня. Один из обзоров, подготовленный Институтом управления проектами США (PMI), включает данные, полученные более чем от ста североамериканских компаний и профессионалов в области управления проектами.

Личный опыт

Поскольку у нас внедрение СУП происходило постепенно, мы не оценивали альтернативы. Тем не менее качественные результаты введения проектного управления налицо: например, экспансия в регионы без формализации этой деятельности и применения к ней методов проектного управления, то есть без четкого разделения полномочий, струк-

турированных графиков реализации проекта, документированных стандартов бизнес- процессов и IT-поддержки, была бы крайне затруднительной.

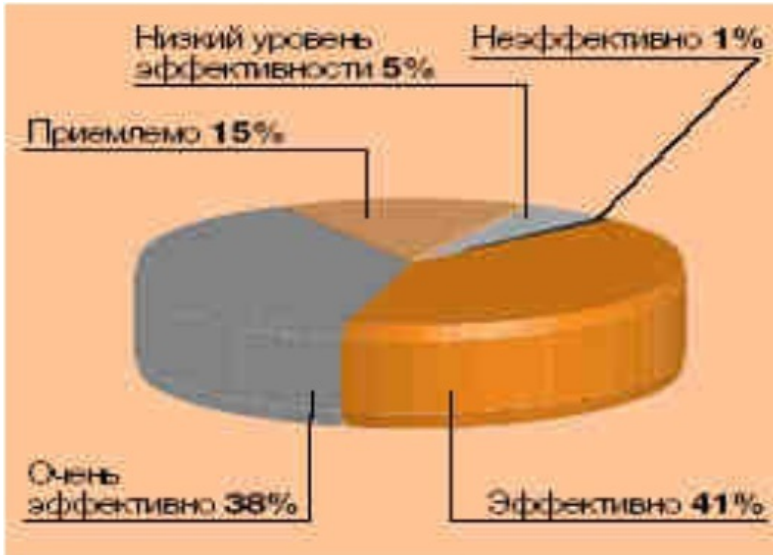


Рис. 1.1.1. Эффективность использования СУП

У данного подхода есть ряд недостатков и трудностей. В частности, как и любая передовая методика управления, управление по проектам требует дополнительных знаний и навыков персонала, приводит к усложнению коммуникаций. В результате возрастают расходы на обучение и оплату труда сотрудников.

Место проектной деятельности в работе компании

Масштабы использования СУП в рамках конкретной организации зависят от многих факторов. Например, если небольшая компания решает открыть новый магазин и руководство хочет отследить эффективность данного начинания, о необходимости создания системы управления проектами говорить не приходится. Вполне можно ограничиться использованием отдельных ее элементов, например, созданием рабочей группы, отвечающей за решение конкретной задачи. Но если речь идет об открытии десяти магазинов в разных городах (проектная деятельность для данной компании становится постоянной, и масштаб ее возрастает), необходима более сложная структура управления этим процессом, то есть отдельные элементы проектного управления должны сложиться в систему. Кроме того, принимаются во внимание размеры компании, наличие квалифицированных специалистов, способных построить и поддерживать данную систему, готовность руководства изменить сложившийся стиль управления и т. д.

На рис. 1.1.2. в первом случае управление проектами является основным принципом управления в компании. Такая ситуация характерна, например, для софтверных, консалтинговых, строительных компаний. Третий вариант относится к компаниям с устоявшимся бизнесом, развивающимся экстенсивно. Для них внедрение управления по проектам даже будет вредно, так как при усложнении управления

оно не принесет тех выгод, которые в этом случае ожидаются. Второй вариант – самый распространенный, но и самый сложный: проекты осуществляются наряду с основной деятельностью компании. В дальнейшем мы будем рассматривать именно такой вариант организации работы.



Рис. 1.1.2. Варианты присутствия проектной деятельности в деятельности компании

Этапы внедрения СУП

За внедрение СУП обычно отвечает директор по развитию как человек, курирующий все инвестиционные проекты и управление ими. Именно он оценивает масштабы будущей системы, дополнительные потребности в специалистах, расходы на их содержание и эффект от внедрения.

Этап 1. Изменение оргструктуры

На начальном этапе в компании формируется новое подразделение – проектный офис. Часто он начинается с одного

специалиста, совмещающего текущую деятельность с функциями проектного управления (это позволяет оптимизировать расходы на заработную плату), а далее может плавно развиваться в целое подразделение в зависимости от потребности компании в управлении проектной деятельностью.

К функциям проектного офиса относят:

- ведение электронных моделей проектов;
- ведение архивов проектов;
- контроль реализации проектов;
- консолидация информации по проектам;
- подготовка методических материалов, стандартов, инструкций;
- ведение баз данных характеристик типовых работ и их фрагментов по проектам и потребностей в ресурсах;
- обучение и повышение квалификации сотрудников остальных подразделений.

На начальном этапе формирования системы часть работы по поддержанию проектной деятельности можно распределить среди уже существующих специалистов. Например, подготовку методологических документов и контроля бюджета проекта можно возложить на планово-экономический департамент, управления ресурсами – на отдел кадров и т. д. Для управления проектной деятельностью из числа высшего менеджмента и, возможно, акционеров компании формируется инвестиционный комитет, в который обычно входят директора по продажам, производству, безопасности, персона-

лу, IT, реже – генеральный директор. Инвестиционный комитет принимает решения о принятии в работу, запуске и завершении проектов и собирается на периодической основе либо по мере появления вопросов для обсуждения. Деятельность комитета и статус принимаемых им решений регламентируются соответствующим положением.

Оперативное управление проектами осуществляется куратором и менеджером проекта. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат куратору проекта, которым часто назначают соответствующего топ-менеджера. Например, в проекте открытия магазина куратором будет директор по продажам. Обычно кандидатура куратора проекта утверждается инвестиционным комитетом. Куратор в свою очередь назначает менеджера проекта и утверждает предложенный им состав команды.

Менеджером проекта может выступать выделенный для этой работы менеджер или инициатор проекта, совмещающий эту деятельность с основной работой. Менеджер готовит проектную документацию, отвечает за оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и человеческие ресурсы.

Личный опыт

В нашей компании нет проектного офиса как отдельной структуры, тем не менее процесс управления проектами

ми формализован. Для проектов в рамках программ степень формализации высокая, для них прописаны бизнеспроцессы, определяющие задачи, которые должны быть решены, ответственность за них и за сам процесс принятия решений, сроки исполнения проектов, типовые бизнес-планы, нормы расходов, требуемая производительность и т. д. Для отдельных проектов мы стараемся как можно шире применять существующие стандарты, но более внимательно оцениваем ресурсы, необходимые для реализации проекта, и способы его осуществления.

При постановке СУП необходимо решить вопрос о разделении времени сотрудников между основной и проектной деятельностью. Это особенно важно в случае, когда объем работ, выделенных в проекты, начинает занимать значительную часть времени персонала. Возможно несколько вариантов такого разделения:

- «выкуп» руководителем проекта необходимых ему ресурсов у функционального руководителя (в виде доли времени, уделяемого проекту);
- полное переподчинение персонала руководителю проекта на срок его реализации либо на время потребности в данном персонале;
- постановка задачи, возникающей в проекте, не конкретному исполнителю, а руководителю функционального подразделения.

Первый вариант сложен с точки зрения реализации, по-

скольку он требует разработки схем оплаты труда сотрудников, однако он же наиболее близок к самой идее проектного управления. Второй вариант может оказаться неэффективным из-за недозагруженности сотрудников. Поэтому чаще всего используется третий вариант, когда общая структура управления в проекте становится менее мобильной, однако полностью отсутствует двойное подчинение сотрудников, которое обычно и вызывает максимум проблем. К достоинствам этого способа также относится свобода функционального руководителя в использовании ресурсов подразделения для решения поставленной задачи.

Этап 2. Разработка нормативной документации

В стандартах управления проектами конкретной компании необходимо предельно конкретно описать: кто, когда и что должен делать для функционирования СУП. Этот документ должен включать следующие пункты:

- политика компании в области управления проектами;
- классификация проектов и критерии выделения отдельных начинаний в проект;
- описание бизнес-процесса прохождения проекта в организации (каким образом проект начинается, утверждается и реализуется, и кто за это отвечает).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.