

УДК 005.942

УПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Карповская Е.Е.

научный руководитель канд. техн. наук Масловский В.П.

Сибирский Федеральный университет

На сегодняшний день проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую актуальность. Принципы управления проектами, внедряемые организациями, становятся одним из ключевых способов достижения стратегических и оперативных целей большинства компаний в рамках принятых временных и ресурсных ограничений.

Однако построение единых принципов управления проектами в компании собственными силами не всегда приводит к желаемому результату, вызывая неоправданные финансовые и человеческие затраты, разочарование в идее проектного подхода из-за несоответствия используемых методов. Подобные неудачи происходят в силу различных факторов: устоявшихся алгоритмов работы, сложности организационных преобразований, ограниченности методик, недостаточных компетенций персонала и т. д. [3]

В ситуации активного роста и развития проектного управления многие компании обращаются к услугам консалтинга в области управления проектами с целью повышения качества проектной деятельности. Таким образом, стратегический консалтинг в области управления проектами способствует успешной реализации проектов, что в свою очередь повышает и эффективность бизнеса компании в целом.

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Каждая из автоматизированных систем управления – уникальный продукт, отражающий специфику конкретного Заказчика. [3]

Управление проектами – это управление изменениями. Развитие способности управлять проектами требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики менеджмента и должно рассматриваться только в долгосрочной перспективе, нацеленной на радикальное повышение ценности организации. [1]

Концепция управления в каждом конкретном случае должна быть сформулирована в точном соответствии с ситуацией и учетом индустриально-культурных особенностей всех вовлеченных в управление проектом команд.

Управление проектом состоит из двух параллельных групп процессов: по управлению проектом и по управлению создаваемым продуктом. Первая группа включает общие для большинства проектов процессы: инициацию, планирование, исполнение, мониторинг, контроль и закрытие проекта. Вторая группа определяет и создает продукт проекта. [3]

Процессы управления проектом и процессы управления продуктом накладываются друг на друга и взаимодействуют в ходе проекта. Успешное управление проектами возможно при четком понимании взаимодействия процессов и представлении о внедряемом продукте.

Согласно классификации Р. Макса Видемана существуют всего четыре фазы жизненного цикла проекта [2]:

1) Концепция, в ходе которой определяются общественные потребности и жизнеспособность проекта (разработка программ, схемы процессов, делаются эскизные наброски, рассчитываются предварительная смета, финансовые возможности, подготавливается график работ и пр.);

2) Планирование. На данном этапе разрабатываются план, блок-схемы, эскизы, стандарты, сметы, график работ, расход средств;

3) Выполнение. Под «выполнением» подразумеваются: организационное оформление, разработка рабочей документации и спецификации, обзор проектирования, поставка оборудования, поставка конструкций, производство продукции, обеспечение качества, регулирование производства, внесение изменений по требованию заказчика;

4) Окончание предполагает подготовку кадров, передачу материалов заказчику, документирование результатов, передачу управления, реализацию остатков ресурсов, расформирование проектного коллектива.

Исходя из вышеизложенной классификации этапов жизненного цикла, можно провести аналогию проведения проектной деятельности с консалтинговой. Когда первые две фазы рассматриваются как некоторые предварительные разработки, создание некоего проекта на бумаге. Третья и четвертая фазы содержат более детальные разработки спецификации и физическое воплощение задуманного. В итоге, каждая фаза является мини-проектом со своими целями и ограничениями и, соответственно, рассматривается и управляется. Точно так же консалтинговый проект при работе с отдельно взятым заказчиком может быть представлена в виде некоторого мини-проекта внутри такого глобально проекта как консалтинговая деятельность компании в принципе.

Поэтому методики и схема проведения процессов проектной деятельностью вполне уместно может быть применима также входе осуществления консалтинговой деятельности с опорой на теоретические разработки в области проектного управления.

Кроме того, существует автономное понятие – консалтинг в управлении проектами (консалтинговый проект).

Консалтинговый проект – это комплекс консалтинговых услуг с внедрением разработанных предложений и мероприятий по повышению эффективности в практическую деятельность предприятия.

Целями консалтинговых проектов являются: оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности управленческого состава, управление человеческими ресурсами и т.д.

Задачи, которые могут решаться в ходе реализации консалтингового проекта: оценка и повышение мотивации сотрудников, формирование и отбор кадрового резерва компании, оценка корпоративной культуры компании и выработка оптимальных условий и положений, оценка и внедрение целостной системы обучения в компании, оценка компетентности руководителей и разработка индивидуального плана развития, оценка и повышение лояльности персонала и пр.

Соответственно, в консалтинговом проекте выделяют как минимум три этапа [4]:

1. Анализ эффективности деятельности предприятия, выявление недостатков, путей повышения эффективности предприятия

2. Разработка предложений и мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия (организационных и организационно-технических)

3. Внедрение предложений и мероприятий повышения эффективности

Так, если в качестве необходимых мероприятий выступают мероприятия по совершенствованию ИТ структуры предприятия, то появляются дополнительные этапы создания корпоративной сети предприятия, системы IP-телефонии, разработки корпоративной информационной системы предприятия, дополнительных подсистем и/или системной интеграции, и т.д.

Консалтинговый проект - это достаточно продолжительная и дорогостоящая работа, приступать к которой можно только со знанием дела. Поэтому, зачастую, на

начальных этапах рекомендуется предварительный экспресс-консалтинг предприятия, в ходе которого проводится анализ деятельности предприятия по основным направлениям, выясняются основные недостатки, способы их устранения, основные пути повышения эффективности деятельности предприятия, прогнозируются результаты. И, после обработки и анализа полученных данных, можно приступать к работе над полномасштабным проектом. [4]

Внедрение результатов консалтингового проекта – это не только внедрение корпоративной системы компании или ее отдельных подсистем, но и внедрение организационных мероприятий по проведению изменений в компании по повышению эффективности системы управления предприятием, по совершенствованию систем управления, учета, мотивации, по работе с кадрами, планированию, бюджетированию, и т.д. Но, надо отметить, большинство организационных мероприятий, независимо от масштаба, так или иначе, требуют IT-поддержки, как минимум, на уровне внедрения программ Excel или Lotus. [4]

В принципе, консалтинговый проект может затрагивать, либо IT-инфраструктуру компании, либо только организационные вопросы. Но наибольшую эффективность дает комплексный консалтинговый проект, который начинается с формулирования миссии и видения предприятия, разработки стратегических планов развития, и заканчивается комплексным внедрением IT-технологий и различных организационных мероприятий.

При этом, стоит уточнить: IT проект значительно отличается от консалтингового. Результатом IT проекта является действующая информационная система. Внедрение IT проекта - это в основном обучение. Результат консалтингового проекта – это не только разработка необходимых изменений в компании, и даже не только проведение этих изменений в компании, - это результирующее повышение эффективности деятельности компании. Однако, в сфере влияния консалтинговой компании находится только разработка. Внедрение и повышение эффективности – это во многом сфера влияния самой компании, именно поэтому консалтинговые компании не могут давать гарантий повышения эффективности компании от внедрения разработанного консалтингового проекта. [4]

Таким образом, внедрение консалтингового проекта – это уже не проект, а процесс, требующий глубокого проникновения консультантов в компанию. Проникновения не только в ее процессы, но и в культуру, в отношения, в личностные характеристики, что требуется и на этапе разработки, но особенно проявляется на этапе внедрения.

Список использованных источников

1. Гринева Д.В. Управление проектами на крупных предприятиях. Современные трансформационные экономические и социально-политические процессы: тезисы докладов IV Международной научно-практической конференции 23-25 мая 2013 г. – Абакан: Ред. - изд. сектор ЧТИ – филиала СФУ, 2013. – 320 с.
2. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. – М.: «Аланс», 1993. – 304 с.
3. <http://www.molga.ru/services/detail.php?ID=32>
4. <http://corpsys.ru/Consulting/Folder/Project.aspx>