

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
«__» _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование системы управления предприятием на основе принципов
проектного менеджмента
38.04.02 «Менеджмент»
38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель _____	доцент, канд. техн. наук	В. П. Масловский
Выпускник _____		К. Е. Роткина
Рецензент _____	доцент, канд. экон. наук	И. А. Мисинева
Нормоконтролер _____		В. П. Масловский

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Формирование системы управления на основе принципов проектного менеджмента» содержит 85 страниц текстового документа, 10 приложений, 71 использованный источник.

ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ, ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью создания модели по формированию системы управления предприятием на основе принципов проектного менеджмента.

Объектом данной работы является система управления предприятием.

Цель магистерской диссертации – разработать методический подход, направленные на формирование проектно-ориентированного управления. Для выполнения данной цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы управления предприятием;
- изучить тенденции развития современных компаний;
- дать оценку возможности применения проектных методов относительно деятельности по развитию;
- проанализировать существующие модели, направленные на формирование проектного подхода в компании;
- предложить алгоритм действий для компании, стремящейся сформировать комплексную систему управления проектами;
- разработать проект внедрения по формированию проектно-ориентированного управления в конкретной организации, и комплекс мероприятий по управлению им.

В ходе работы над данной диссертацией автором были исследованы теоретические предпосылки изучаемой проблемы, раскрыты современные тенденции в развитии предприятий, дана оценка взаимосвязи деятельности компании, связанной с развитием и проектного менеджмента. В результате проведенного исследования проанализированы существующие модели внедрения проектного управления в практику компаний, выявлены преимущества и недостатки каждой из них. Автором был предложен собственный алгоритм, направленный на освоение проектной методологии компанией, при разработке которого были учтены недостатки существующих моделей.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений в виде проекта внедрения для конкретной компании. При разработке данного проекта была проведена оценка уровня организационной зрелости управления проектами в компании, исследована организационная структура фирмы, выявлены её существенные недостатки. Также разработаны мероприятия, направленные на управление данным проектом в виде иерархической структуры работ, календарного плана, сетевой матрицы, матрицы ответственности.

ABSTRACT

The master thesis on the subject "Formation of a Control System on the basis of the Principles of Design Management" contains 85 pages of the text document, 10 supplements, 71 used source.

DEVELOPMENT PROJECTS, MANAGERIAL SYSTEM, CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM OF PROJECTS, PROJECT MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY LEVEL, MATURITY MODELS, PROJECT OF INTRODUCTION.

Relevance of the chosen subject is caused by need of creation of model on formation of an enterprise management system on the basis of the principles of project management.

Object of this work is the enterprise management system.

The purpose of the master thesis – to develop methodical approach, directed to formation of project-oriented management. For performance of this purpose the following tasks are set:

- to study theoretical aspects of an enterprise management system;
- to study tendencies of development of the modern companies;
- to give an assessment to a possibility of application of design methods concerning activities for development;
- to analyse the existing models directed to formation of design approach in the companies;
- to offer algorithm of actions for the company seeking to create a complex control system of projects;
- to develop the project of introduction on formation of project-oriented management in the concrete organization, and a complex of actions for management of it.

During work on this thesis as the author theoretical prerequisites of the studied problem were investigated, current trends in development of the enterprises are opened, the assessment of interrelation of activity of the company connected with development and project management is given. As a result of the conducted research the existing models of introduction of project management in practice of the companies are analyzed, advantages and shortcomings of each of them are revealed. The author offered own algorithm directed to development of project methodology by the company when which developing shortcomings of the existing models were considered.

As a result a number of recommendations and offers in the form of the project of introduction for the concrete company was developed. When developing this project the assessment of level of an organizational project management maturity level in the company was carried out, the organizational structure of firm is investigated, its essential shortcomings are revealed. The actions directed to management of this project in the form of hierarchical structure of works, the planned schedule, a network matrix, a responsibility matrix are also developed.

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание.....	4
Введение.....	5
1. Теоретические основы исследуемой темы.....	7
1.1 Система управления предприятием как элемент развития компании... ..	7
1.2 Управление развитием фирмы и его связь с проектным менеджментом.....	15
2. Методические аспекты внедрения проектно-ориентированного управления.....	33
2.1 Корпоративная система управления проектами: причины и цели формирования.....	33
2.2 Анализ методов внедрения КСУП. Описание ключевых факторов успеха и проблем при внедрении.....	39
2.3 Элементы системы управления как «слабое звено» компании.....	47
2.4 Анализ системы управления и оценка организационного уровня зрелости управления проектами ООО «N».....	52
3. Формирование системы управления предприятием на основе принципов проектного менеджмента.....	59
3.1 Предложенный алгоритм, направленный на формирование корпоративной системы управления проектами.....	59
3.2 Разработка мероприятий по управлению проектом внедрения.....	67
Заключение.....	78
Список сокращений.....	80
Список использованных источников.....	81
Приложения.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Российская экономика на протяжении нескольких последних десятилетий претерпевает коренные изменения, переходя в качественно новое состояние. Влияние факторов глобализации, избыток предложения в некоторых отраслях, а как следствие – растущая конкуренция компаний свидетельствует о необходимости быстрой адаптации компаний к постоянно изменяющемуся рынку. Чтобы увеличить шансы в борьбе за клиента, российским компаниям необходимо переориентировать свою деятельность на постоянное развитие и совершенствование, поскольку это позволит не только сохранить, но и повысить конкурентоспособность как на локальных, так и на внешних рынках.

Для большинства управленцев одной из актуальных задач становится повышение эффективности развития и способности реагировать на внешние изменения. Структурирование и формализация процессов управления развитием компании способствуют решению данной проблемы. Одним из более подходящих для этого методов является проектное управление – относительно новая методология, которая получает все более широкое применение в России. Внедрение принципов и механизмов проектного управления стало одним из ключевых условий конкурентоспособности компаний во многих отраслях экономики. В данной работе поднимается тема актуальности использования данной технологии управления на производственном предприятии.

Управление развитием предприятия на основе проектного подхода может стать одним из основных конкурентных преимуществ компании. Изменение отношения к деятельности компании по развитию может значительно увеличить эффективность выделяемых средств на развитие, а использование методов проектного управления поможет добиваться намеченных результатов в этом виде деятельности в четко поставленные сроки и с надлежащим качеством. Выделение из общего числа именно тех задач, которые обладают признаками проекта, позволит компании решать их гораздо легче и с наибольшими выгодами.

Проблема внедрения проектных методов в деятельность производственных предприятий в российской практике разработана в недостаточной степени и требует к себе особого внимания. Существует небольшое количество научных трудов, посвященных теме проектов развития и использования проектных методов для управления проектно-неориентированными компаниями. Очень мало трудов по специфике проектного управления в российских компаниях, способам адаптации зарубежных методов под менталитет и корпоративную культуру в России.

Разрабатывать новые методологии в этом направлении необходимо, поскольку их использование может принести значительную пользу руководителям как крупных, так и средних компаний. Нечеткое представление о дальнейшем изменении и планировании роста российских компаний,

использование управленческих приемов только для устранения самой проблемы, а не для предотвращения ее возникновения не может привести фирму к долгосрочному успеху.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью создания модели по формированию системы управления предприятием на основе принципов проектного менеджмента. Последовательное создание корпоративной системы управления проектами развития позволит повысить эффективность использования ресурсной, трудовой, финансовой базы компании и, в итоге, всей системы предприятия в целом.

Объектом магистерской диссертации является система управления предприятием, предметом исследования – процессы формирования проектного подхода к управлению предприятием.

Цель магистерской диссертации – разработать методический подход, направленный на формирование проектно-ориентированного управления. Для выполнения данной цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы управления предприятием;
- изучить тенденции развития современных компаний;
- дать оценку возможности применения проектных методов относительно деятельности по развитию;
- проанализировать существующие модели, направленные на формирование проектного подхода в компании;
- предложить алгоритм действий для компании, стремящейся сформировать комплексную систему управления проектами;
- разработать проект внедрения по формированию проектно-ориентированного управления в конкретной организации, и комплекс мероприятий по управлению им.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются методологические принципы, теоретические положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях зарубежных и отечественных учёных по проблемам управления проектами. Особый вклад в развитие методологии, теоретического и практического знания по данному вопросу внесли В. Н. Фунтов, А. С. Товб и Г.Л. Ципес, С. А. Мишин, В. Богданов, Э. Голдрат, И. Адизес, О. Н. Ильина, В.М. Аньшин.

В процессе исследования предполагается использовать общенаучную методологию, а также такие методы исследования, как анализ и синтез, методы индукции и дедукции, метод сравнения, а также прогностический, сравнительный и другие виды анализов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в совершенствовании методов, направленных на формирование корпоративной системы управления в организации путем создания сетевой модели при помощи GERT-метода. Практическая значимость работы заключается в том, что созданный для компании проект может найти свое применение в деятельности множества фирм, обладающих схожей системой управления с рассматриваемой в диссертации организацией.

1. Теоретические основы исследуемой темы

1.1 Система управления предприятием как элемент развития компании

Мировая экономика и экономика страны, экономика региона, в частности, напрямую зависит от состояния входящих в состав той или иной объединяющей группы хозяйствующих субъектов. К хозяйствующим субъектам экономики можно отнести: фирмы, домашние хозяйства, государство. Экономическое состояние отдельно взятого субъекта, его возможности и направления развития, приоритеты, расставляемые извне оказывают сильное воздействие на другие, соседние, смежные субъекты. Поэтому очень важно, чтобы как можно большее количество организаций и предпринимателей задумывались о своем развитии, предназначении в экономике и взаимодействии с другими участниками хозяйственного процесса.

Любое предприятие стремится на каждой из стадий жизненного цикла оставаться на высоких позициях, создать собственный уникальный имидж, выполнить заказ клиента со всеми его пожеланиями, выделиться среди конкурентов. Предприятие – это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или предоставляет платные услуги [1]. Немаловажным считается тот факт, что самостоятельность объекта в данном случае не обозначает его полной независимости. Как раз, наоборот, любое предприятие сильно зависит от множества как внешних, так и внутренних факторов: политических, экономических сил отрасли, внутреннего состояния предприятия, и прежде всего, от стабильности управляющей системы. Прежде чем разбирать понятие система управления предприятием, остановимся на том, что же подразумевает под собой термин «предприятие».

Согласно ст. 132 ГК РФ, предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (коммерческое обозначение, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором [2].

Таким образом, напрашивается вывод о том, что для управления таким комплексом требуется определенный набор методов, специфически зависимый от направления деятельности самой организации. Ведь выбор методов подчинен главной цели организации – в зависимости от того, какова её главная цель будет выбираться набор инструментов для управления, тактика поведения в окружающей среде и даже стратегия подбора и развития персонала. В данной работе, мы прежде всего говорим о производственных коммерческих

предприятиях, конечная цель которого – повысить показатели рентабельности, и, как следствие, прибыль компании. Заранее необходимо оговорить тот факт, что компании, руководство которого не имеет цели выстроить долгосрочный бизнес, не задумывается о перспективах развития фирмы и о ее будущем, не имеет планов по созданию потенциальной ценности компании, продвижению ее имени и имиджа не являются объектами данной работы. Автор рассматривает только те организации, которые хотят развивать собственные активы, умения, навыки и способности, использовать возможности компании на полную мощность, и как следствие, получать больший доход на вложенный средства, чем конкуренты.

Неоспоримо, что проблемы у российских производственных предприятий присутствуют, и в последнее время они стали более ярко выражены, чем раньше. Согласно официальным данным Федеральной службы государственной статистики [3], наблюдается снижение средней величины рентабельности проданных товаров (продукции, работ, услуг) предприятий РФ за 2010-2014 гг. Так, за рассматриваемый период рентабельность предприятий РФ снизилась на 2,8% и в 2014 г. данный показатель составил 8,6%, хотя это значение в 2010 г. составляло в среднем 11,4%. Такая динамика говорит нам о необходимости поиска путей повышения рентабельности на российских предприятиях.

Помимо того, что показатели рентабельности предприятия влияют на собственное благополучие собственников фирмы, они также воздействуют на состояние экономики региона, в котором организует деятельность субъект. Например, компания, получив годовую прибыль в 1,5 млн. руб., имеет возможность часть из этой прибыли вложить в развитие собственного капитала, активов компании. А это значит, что фирма будет заказчиком для кого-то то каких-либо услуг, тем самым подстегивая деятельность контрагента. Таким образом, очевидно, что взаимозависимость субъектов хозяйствования будет всегда велика. Автор считает, что внутреннее развитие любого хозяйствующего субъекта важно не только потому, что сам этот субъект становится сильнее во многих смыслах, чем другие, но и тем самым подстегивает развитие окружающих его субъектов по принципу домино, то есть происходит «цепная реакция», когда один узнал – внедрил и стал примером для окружающих.

Возвращаясь к рентабельности, можно сказать, что этот показатель помогает оценить эффективность управления предприятием. Никто не оспорит тот факт, что высокая прибыль и достаточный уровень доходности по большей части обусловлен грамотностью и рациональностью управленческих решений руководителей [4]. Как раз потому, что наибольшую ответственность за деятельность и показатели предприятия несет руководство компании, необходимо остановиться на понятии системы управления, разобрать какие существуют методы и формы управления предприятием.

Система управления представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации [5].

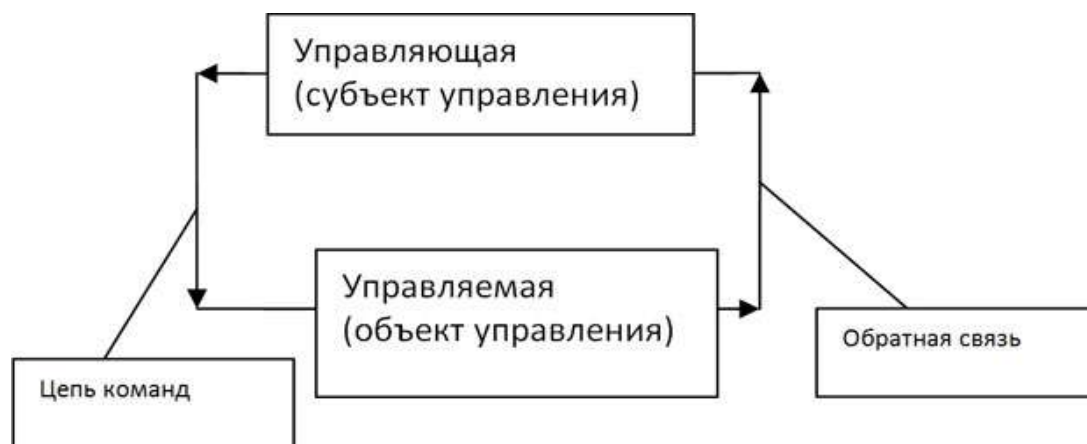


Рисунок 1 – Система управления [5]

Самая тривиальная схема представления системы управления представлена на рисунке 1. Она подразумевает, что вся система управления состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Конечно, в общем виде это так, и эта схема подходит абсолютно для любой организации, как коммерческого, так и некоммерческого типа. Но все же, что касается реального состояния систем предприятия, как правило, схема выглядит гораздо сложнее, или как, минимум, каждая из подсистем делится на подразделения и включает в себя от единиц до сотен и тысяч человек, в зависимости от масштабов предприятия. Поэтому автор соглашается с данной схемой в части ее общности и универсальности для любой системы управления. Что касается углубления в вопросе понимания, как выглядит и что включает в себя система управления предприятием, обратимся к рисунку 2.



Рисунок 2 - подсистемы управления по Евенко, [6]

Концепция структуризации системы управления Л.И. Евенко основана на гипотезе о том, что структуризацию системы управления целесообразно проводить на основе четырех переменных (подсистем) [6]:

- организационная структура;
- руководство (лидерство);
- процессы;
- мотивированная деятельность (поведение).

На схеме мы можем уже видеть конкретные составляющие системы управления – это организационная структура компании, от правильности которой зависят многие процессы в компании, сами бизнес-процессы, качество которых отражает полную картину деятельности, а именно качество управления, качество товаров и услуг, финансовые показатели и др, и одними из важнейших составляющих являются такие подсистемы, как само руководство – то есть субъект управления, и мотивированная деятельность – это в современном смысле весь тот комплекс мер, которые предпринимает субъект управления для достижения целей организации.

Автор считает, что данная схема имеет право на жизнь, отражает основные части системы управления, но принимать ее к каждой организации не следует. Система управления конкретной организации уникальна, и следует заранее заметить, что создание и формирование системы управления организацией может быть своего рода проектом. Конечно, система управления складывается в компании планомерно, эволюционным путем и зависит, прежде всего, от самого руководителя и собственников. О том, каким образом в современном представлении система управления может быть организована с помощью проектной деятельности автор напишет далее.

Продолжим разбирать определения. Система менеджмента – это целостный комплекс управленческих действий, которые взаимосвязаны, регулярно выполняемы и позволяющие внедрять долгосрочные стратегии компании с максимальной прибылью за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом [7]. Другой источник [8] трактует данное понятие как систему управления разного рода ресурсами: человеческими, финансовыми, техническими и другими с целью решения бизнес-задач.

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. «Исследования систем управления» [9] понимают систему управления как такую систему, которая предназначена для воздействия на объект управления, при этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления.

Автор критически относится ко второму определению, поскольку считает, что система управления включает не только тактики по управлению различными ресурсами, а видение компании в целом, в частности, во внешней среде. Система управления компанией также состоит из тех действий и мероприятий, которые отражают корпоративный дух, это также рабочая обстановка, какие-то традиции, коллективное общение и стиль руководства –

это неотъемлемая часть системы управления, которая во многих компаниях, особенно малого и среднего бизнеса, является локомотивом к успехам фирмы.

Возвращаясь к понятию системы управления как комплексу управленческих действий, автор может отметить, что данное определение отражает термин не совсем точно. Автор представляет систему управления все-таки, как совокупность инструментов и методов, используемых руководством, целью применения которых является осуществление определенных изменений в том или ином объекте. Помимо того, что руководитель предпринимает какие-то меры по выполнению круга задач, он и создает саму систему управления, которую невозможно точно изложить в виде схем и структур. Речь идет о том добавочном элементе, который нигде не прописан – это сам руководитель, его поведение, стиль общения и руководства, те собственные, личные цели, которые он преследует при ведении этого бизнеса – они тоже оказывают огромное влияние на состояние системы, системы управления и организации как системы в принципе.

Выделим, что главной целью руководителя, как правило, становится проведение изменений. Предположим, анализ производства показывает, что фактический план по производству товаров группы А не выполнен, и отстает от заданного значения на 10 %. В чем на данном этапе задача менеджера? Необходимо произвести определенные изменения с помощью конкретных инструментов менеджмента, которые позволили бы добиться назначенного результата. Такой пример можно привести касательно любого аспекта компании, от менеджера требуется произвести изменение, а в том, как это сделать, он принимает самостоятельное решение, отдавая выбор в пользу того или иного подхода. Важно отметить, что в структуре управления предприятием разные аспекты деятельности могут нуждаться в разных подходах, и это означает, что управленцу может быть необходимо совмещать и синтезировать эти подходы в рамках одной организации. Поэтому необходимо ознакомиться более подробно с основополагающими аспектами управления. Система управления основывается на нескольких категориях, таких как методология, подходы, формы и методы управления.

Начнем с методологии, в [10] она понимается как учение об организации деятельности. То есть методология – это наиболее общее из всех понятий, которое и подразумевает под собой выбор определенного направления, ставит общие ценности и признаки, определяющие выбор методов и объектов управления. Методология управления – это логическая схема управленческой деятельности, предполагающая взаимосвязанное понимание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения.

Подход же определяет принципы управления, первоначальный вектор в работе организации, к ее изучению. По мнению автора, подход – это непосредственный способ понимания организации, форма мышления, которая определяет, что представляет организация, из каких частей и элементов она состоит, на какие элементы необходимо воздействовать (управлять ими), чтобы добиться результата. Р. А. Фатхутдинов [11] выделяет следующие подходы к управлению:

- системный подход;
- структурный подход;
- маркетинговый подход;
- функциональный подход;
- воспроизводственный подход;
- нормативный подход;
- комплексный подход;
- интеграционный подход;
- динамический подход;
- процессный подход;
- оптимизационный подход;
- директивный подход;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

Мы остановимся на самых распространенных из них, имеющих наибольшую популярность в литературе в последние десятилетия.

Основная идея традиционного (функционального) подхода в том, что заказ клиента рассматривается как совокупность функций, необходимые к выполнению для удовлетворения клиента. Создание новых объектов (продуктов) происходит именно в соответствии с требованиями рынка (выхода системы). В развитии этого подхода был создан метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Суть процессного подхода состоит в том, что он рассматривает функции управления как взаимосвязанные между собой, управление рассматривается как комплекс взаимосвязанных между собой действий (процессов), выполнение каждого из которых приводит к запланированному результату. «Управление в соответствии с процессным подходом – это замкнутая цепь непрерывных по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию» [11].

Системный подход имеет на сегодняшний день, наверное, наибольшую популярность и рассматривает организацию как систему – совокупность определенных взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет определенную функцию и несет собственный вклад к достижению цели компании. Организация, как система имеет свои входы и выходы, обратную связь, внешние воздействия.

Ситуационный подход, имеющий свое начало в 60-е годы 20 века, предлагает нам выбирать эффективные методы управления в зависимости от сложившейся в компании ситуации. Понимается, что выбор универсального набора инструментов и методов управления невозможен, так как на организацию в современной экономической ситуации имеют воздействие множество различных факторов, и, как правило, руководству их невозможно спрогнозировать или предугадать. Поэтому в любом случае, любое предприятие пользуется этим подходом в течение своей деятельности – не

может быть оспорен тот факт, что в кризис компаниям требуется выбирать новые методы анализа и воздействия на управляемую подсистему.

Принимая на вооружение тот или иной подход, можно говорить об управлении как искусстве. В зависимости от тенденций рынка, внутренней ситуации в компании подходы могут меняться, и также компания может находиться какой-то удобный именно для нее синтез методов управления.

Д. А. Новиков в [10] предлагает нам следующие формы управления в зависимости от структуры системы управления:

- иерархическое управление (ступенчатая структура управления, у каждого подчиненного имеется только один начальник);
- распределенное управление (матричные структуры управления);
- сетевое управление (разные функции управления в разные периоды времени могут выполняться различными элементами системы; в том числе, один и тот же сотрудник по одним своим функциям может быть подчиненным, а по другим – руководителем).

Далее обратимся к методам управления, понятие «метод» (от греч. *methodos* «путь исследования») – способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. Методы управления – это способы реализации функций менеджмента.

Методы классифицируют:

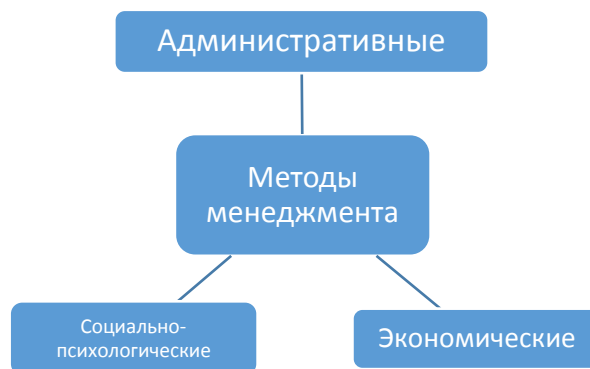


Рисунок 3- Методы менеджмента, [12]

Экономические методы - система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, материальные вознаграждения наемного менеджера, как правило, связывают с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

К административным методам относят как организационное регламентирование, которое состоит в установлении общих правил, обязательных для выполнения, так и распорядительные методы, в которых

указываются конкретные исполнители задач и выдаются сроки их исполнения. Основные различия и отличительные признаки вышеупомянутых методов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Признаки административных методов

Организационные	Распорядительные
Определяют организационно-правовую форму	Методы прямого воздействия; носят директивный, обязательный характер
Регламент прав и обязанностей сотрудников	Основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении
Ответственность персонала	
Методы: Организационное проектирование Организационное регламентирование Нормирование	Формы: приказы постановления распоряжения инструктажа
Особенность: не указываются конкретные лица и даты (пример – должностная инструкция)	Особенность: Прописываются ФИО исполнителей и мера ответственности

Социально-психологические методы управления имеют место в применении абсолютно любой организацией, так как участниками этой организации являются люди. И иногда эти методы, используемые руководством, становятся даже важнее экономических и административных. Они основаны на использовании особенных способов коммуникации, моральных стимулов, создании корпоративного духа, чувства вовлеченности в процесс развития компании, причастность к делам фирмы и др. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Автор уже писал о том, что любое рациональное действие менеджера, будь то выход из кризисной ситуации или план по повышению имиджа организации, маркетинговая стратегия, работа с персоналом – все это служит примером внедрения изменений, продвижения изменений в компании. Для того, чтобы каким-то образом повлиять на уже сложившуюся ситуацию или добиться продвижения до нового уровня необходимо внедрить изменения, развить навыки, производство, политику до заданного значения. Ключевое слово, проходящее через весь жизненный цикл компании – это развитие.

На первых порах, когда компания только начинает свой путь на рынке, целью развития является распространение продукции, зарабатывание имени и средств на дальнейшее выживание. Компания и, прежде всего, ее основатель проходят первый тест на выживание – в тот момент, когда выходит за рамки своего воображения и преподносит миру продукт/услугу. Дальше либо происходит планомерный переход на следующий этап, либо и первоначальная идея затухает, гаснет, потом начинает зарождаться новая или ликвидируется в

принципе. Но при положительном исходе фирма идет дальше, развивается, переходит на следующие этапы зрелости, усовершенствуется сама, приобретает законченную структуру, создает новые продукты.

И как раз в этот период времени, в период зрелости и поиска новых точек роста начинают происходить внутренние конфликты. В статье [13] отмечают, что в этот период, когда компания разрослась, ее направлениями стали структурирование бизнеса, захват большей доли рынка за счет технологичности, масштабируемости наработанного опыта и связей, главным ее конкурентным преимуществом должна стать высокая скорость принятия решений. «А скорость принятия решений в крупных компаниях зависит не столько от волшебных средств автоматизации, сколько от степени самостоятельности бизнес-подразделений и развитости горизонтальных связей между ними. Поэтому приходится переходить от вертикали власти к горизонтальному взаимодействию» [13].

Именно поэтому мы считаем, что руководство компании, дошедшей до определенного уровня зрелости, должно задумываться об ее дальнейшем внутреннем и внешнем развитии, о тех методах, которые оно использует в управлении, иметь возможность выбрать наиболее подходящие. Как считают специалисты корпоративного управления, компания имеет свои собственные интересы, и по сути, она отделена от своих собственников, тем более, когда им является не один человек, а группа предпринимателей или юридических лиц. Тогда выходит, что развитие компании – это ее собственная цель, на выполнение которой могут повлиять нанятые или назначенные управленцы. Автор в таких ситуациях видит явную необходимость решения вопроса о стратегии развития фирмы, назначении ответственных за него, структурировании вопросов о будущем компании и, самое главное, накоплении опыта прошлых управленческих решений для использования его в будущем.

1.2 Управление развитием фирмы и его связь с проектным менеджментом

Современная экономическая и политическая ситуация в мире и в нашей стране в частности не характеризуется высокой степенью стабильности и точным осознанием, чего следует ожидать от будущего года. Как для отдельного человека, так и для любого рода организации стоит вопрос – как оставаться на вершине в моменты возникновения непредвиденных событий и непредсказуемых ситуаций? Если человек, обладающий высоким уровнем самоорганизации способен в максимально быстрые сроки решить, как двигаться дальше, то не каждая компания может этим похвастаться. Любой фирме, будь это частная или государственная компания, крупный холдинг или дело индивидуального предпринимателя необходимо постоянно решать вопрос – куда и как двигаться дальше и использовать наиболее подходящие для этого решения методы и инструменты. Таким образом, руководитель или команда руководителей должна иметь четкое представление о том, какие изменения во внешней среде могут происходить в перспективе и знать, как этими

изменениями управлять. Следовательно, одной из задач менеджера является определение стратегии фирмы в области управления ее развитием.

Прежде всего, определимся с понятиями «развитие» и «управление развитием». «Развитие – необратимое направленное закономерное изменение материальных и идеальных объектов, в процессе которого происходят количественные и качественные изменения объекта; системное качество объектов при изменениях сохраняется» [14]. Необходимо отметить, что организация способна к научению, то есть, имея и накапливая опыт, она повторяет успешные изменения.

«Управление развитием организации - это часть осуществляемой в ней управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала организации по наращиванию ее производственного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности» [15].

Такие современные авторы как Фунтов В.Н., Мишин С. А., Богданов В.В. считают проектное управление одним из лучших способов формализовать деятельность по развитию компании. Создание единой системы по управлению проектами в компании, применение этой методологии как инновации, конкурентного преимущества может стать серьезным толчком к развитию. Необходимо помнить, что любая компания не ограничена одной лишь внутренней средой – коллективом, технологией, применяемыми методами управления. Сильное воздействие оказывают на деятельность компании и внешние факторы. В современной экономике они могут оказать основополагающее воздействие на изменения фирмы – как в позитивную, так и негативную стороны. Те изменения, которые приносит внешняя среда в деятельность компании показывает необходимость становиться более адаптивной компанией и иметь возможность быстро реагировать на эти изменения. Внешняя среда организаций достаточно динамична, она оказывает сильнейшее воздействие на деятельность каждой из них. Постараемся определить основные тенденции – причины современных изменений, которыми необходимо грамотно управлять:

- возрастание роли инноваций и предпринимательства;
- глобализация мировой экономики [16];
- интеграционные процессы в организациях;
- повышение качества (ведущая роль клиента);
- отсутствие жестких связей внутри системы;
- широкое использование информационных технологий [17].

Рассмотрим эти тенденции более подробно. Это позволит нам учесть современную ситуацию, на основе которой и будет проведен дальнейший анализ. Возрастание роли инноваций. Годами используемые технологии производства и управления уже не способны эффективно работать в сегодняшней экономике. Инновационные методы управления позволяют получить максимальную отдачу от вложенных в проект материальных и

нематериальных активов. Нельзя не отметить, что государственная поддержка инновационных проектов, создание бизнес-инкубаторов позволяет не упустить шанса внедрить чью-то идею в практику и дать ей возможность развиваться на территории нашей страны. Барыкин А. Н. в [18] отмечает, что Россия сильно отстает от развитых стран по количеству инновационно активных предприятий – это говорит о необходимости развития инноваций как в управленческом, так и технологическом аспектах.

Глобализационные процессы очень влияют на экономику нашей страны. В самом общем виде под глобализацией понимают процесс, который приводит к всеобъемлющему, всемирному связыванию структур, институтов и культур [19]. Благодаря произошедшим за последние двадцать лет изменениям даже относительно мелкая компания может выйти на мировой рынок и стать как покупателем, так и продавцом. Для того, чтобы упрочить свои позиции, необходимо грамотно распределять ресурсы и оценивать возможности своей компании. Глобализация приводит и к тому, что на внутреннем рынке страны появляются крупные мировые игроки. Компоненты глобализации мировой экономики представим на рисунке 1.1. В ближайшие годы в Красноярском крае появится гипермаркет мировой мебельной компании ИКЕА, и на данный момент просчитать, насколько негативно это скажется на других игроках рынка сложно. Это один из наиболее распространенных примеров, который дает понять, как важно подстроиться под сложившиеся обстоятельства и выжить [20].



Рисунок 4 – Компоненты глобализации экономики

Интеграционные процессы все более широко используются в менеджменте. Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации [21]. История менеджмента эволюционировала с разделения труда к командной работе. Работа в команде приносит большую эффективность по сравнению с принятым способом функционального разделения. Организовывая команду, то есть создавая большие возможности для интеграции усилий, можно достичь следующих преимуществ:

- при выработке решения учитываются интересы всех сторон;
- команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку;
- уменьшается риск принятия ошибочного решения;
- команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации;
- решение проблем в команде помогает бороться с «производственной слепотой»; выносит на общее обсуждение те вопросы, которые не видны руководству со стороны;
- в средних и малых компаниях команда способна заменить работу некоторых «сторонних» сотрудников, которых компания не может пригласить по финансовым причинам [22,23].

В современной ситуации изобилия предложения и больших возможностей покупателя, производителю приходится все больше усилий тратить на то, чтобы привлечь клиента. Современного покупателя нельзя сравнить даже с тем, что был перед продавцом даже десять лет назад. Многие уже знают о маркетинговых уловках и ходах, не выбирают товар, тщательно не изучив состав продукта, и особое внимание обращают на цену. Прав был П.Ф. Друкер утверждая, что: «Существует только одно логическое определение цели бизнеса – создание клиента. Руководители обязаны строить работу так, чтобы сотрудники постоянно решали новые задачи, стремясь наиболее полно отвечать вновь возникающим нуждам клиентов» [24]. И в современном двадцать первом веке это как никогда ранее закономерно. В некоторых ситуациях достаточно произвести одну бракованную партию, чтобы потерять кучу клиентов.

Внутри одной организации не должно быть жестких ограничений по взаимодействию. Это предполагает и командное взаимодействие, и демократический стиль руководства, во многих случаях оказывающийся наиболее продуктивным. Речь идет о необходимости наличия «обратной связи» в организации. «Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято» [25]. Наличие связей как по

горизонтали, так и по вертикали способствует более полному пониманию сути проблем, требующих решения в организации. В подтверждение этому, приведем одно из правил доктора Деминга: «Разрушайте барьеры между отделами». Недостаточно того, чтобы каждый из отделов прилагал усилия в решении собственных задач – это не приводит к достижению сверхцели. Необходимо таким образом выстраивать работу подразделений, чтобы каждое из них прикладывало усилие к достижению общего результата. Ведь отлаженная работа каждой подсистемы не есть успешная деятельность системы в целом [26].

Информационные технологии окружают человека в любой отрасли экономики. Их применение позволяет облегчить работу, помогает грамотно ее спланировать, проконтролировать и сохранить результат. Большое количество программных продуктов разного рода – от ведения бухгалтерии до управления портфелями проектов способны автоматизировать повторяющиеся процессы в организации, способствуют повышению эффективности деятельности организации.

Управление развитием фирмы актуально на данном этапе времени и современного развития экономической среды. Правило постоянной оптимизации работы производства уже устарело, так как современная окружающая действительность не ставит перед менеджерами условий постоянной стабильности. Совсем наоборот, авторы [27] утверждают, что в будущем акцент переместится к разработкам, адаптированным к среде, которая никогда не прекратит меняться. Тем самым, руководителям предлагается использовать «мемы», то есть правила адаптивного менеджмента, которые гласят:

- Запустить процесс самоорганизации. Стоит управлять организацией снизу вверх, то есть разрабатывать правила не для организации, а для повеления сотрудников.
- Рекомбинировать. Стоит превратить бизнес в открытую систему.
- Воспринимать и реагировать. Речь идет об информации, к которой необходимо иметь постоянный доступ, за счет чего может отпасть необходимость прогнозирования.
- Учиться и адаптироваться. Речь идет об обратной связи в организации.
- Посеять отобрать и усилить. Необходимо тестировать множество возможностей выбора и отбирать самые успешные из них.
- Дестабилизировать. В определенный момент фирма требует некоторой нестабильности для выживания. Эти ситуации происходят на определенном этапе жизненного цикла, когда происходит некая бюрократизация жизни компании [27].

Каждое из этих правил способно на жизнь внутри организации любого рода. Следует только подумать, как их правильно применить. Но как один из принципов управления общие закономерности этих правил способны изменить жизнь внутри компании, заставить взглянуть на нее по-другому и действовать

более продуктивно. Как отмечает автор, несколько из этих правил как раз учитывают вышеперечисленные тенденции в развитии. Используя настоящие «мемы», компания способна обрести новый путь к совершенствованию внутрифирменного поведения.

По нашему мнению, сфера управления развитием фирмы в российском менеджменте только начинает задавать определенные ростки. За последние двадцать лет рыночных отношений отечественные компании только начинали учиться и осваивать практику ведения бизнеса. В последние годы появляются книги, статьи по управлению развитием бизнеса, переводятся англоязычные издания. Это говорит о том, что в сегодняшние дни это необходимо, российским компаниям предстоит войти в новую эпоху рыночных отношений – эпоху постоянных изменений, постоянного совершенствования и развития. Наверное, многие советы западных специалистов могут продуктивно использоваться и в российском менеджменте, но все же следует учитывать менталитет российских граждан, трудящихся на отечественных предприятиях. Прежде чем идти дальше, определимся, какие типы изменений могут происходить в компании.

По объекту изменения можно выделить 4 типа изменений:

Продуктовые изменения — разработка и внедрение новой продукции.

Технологические изменения — связаны с использованием нового оборудования, внедрением новых технологий, усовершенствованием процессов производства и технических ресурсов.

Административные изменения — связаны с изменением количества, качества, схемы взаимодействия и условий сотрудников предприятия.

Стратегические изменения — изменение стратегии, миссии, корпоративных ценностей, на которые опирается политика организации [28].

Также автор считает уместным рассмотреть классификацию инноваций, поскольку внедрение инноваций в деятельность компании – это и есть способ развития деятельности фирмы, ее изменения.

По месту инноваций в системе (на предприятии) можно выделить:

– инновации «на входе» предприятия (изменения в выборе сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

– инновации «на выходе» предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

– инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

Важно отметить, что на каждом из этапов развития фирмы может стать необходимым внедрение различного вида инноваций. Понимание того, в каких нововведениях нуждается фирма для обеспечения устойчивого роста инвестиционной привлекательности и уровня управляемости зависит от ряда факторов. Одним из основополагающих факторов, по мнению автора, служит настоящий этап (уровень) жизненного цикла организации. Необходимо ознакомиться с моделями жизненных циклов организации с тем, чтобы понять, какой вид изменений является наиболее подходящим для конкретного этапа жизненного цикла или уровня организационной зрелости. Таким образом,

приведем ряд моделей, описывающих динамику развития организаций, использованных в работе [29]:

1) Модель Липпитта и Шмидта, предлагающая три стадии развития компаний:

– Рождение, в процессе которого создаются системы управления и достигается жизнеспособность.

– Юность, для которой характерно развитие репутации и устойчивости.

– Зрелость, на протяжении которой деятельность корпорации направлена на достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях деятельности.

2) Модель развития организации, предложенная Кимберли дает трактовку о первой стадии, существующей еще до формирования самой организации:

– первая стадия включает упорядочение ресурсов и формирование идеологии;

– вторая стадия - выбор «первоначальной движущей силы», наем сотрудников, получение поддержки от стратегических клиентов, дискретные решения;

– третья стадия - формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности, высокая личная вовлеченность и обязательность, следование организационной миссии;

– четвертая стадия — формализованная структура, установлены правила и политика, внутрифирменная конкуренция, стабильные отношения с внешней средой.

3) Модель Грейнера, опирается на тот факт, что развитие компании, подобно поведению человека, опирается на свою организационную историю, а не на внешние факторы и таким образом проходит через следующие стадии:

Этап 1 – Рост через креативность (кризис лидерства), характеризуется неформальной организационной структурой, основой контроля на рыночных результатах, главным приоритете – произвести и продать.

Этап 2 – Рост через директивное руководство (кризис автономии), предполагает директивный стиль управления, централизованную и функциональную оргструктуру, систему вознаграждений, построенную на увеличении оклада за заслуги.

Этап 3 – Рост через делегирование (кризис контроля), обуславливается приоритетом менеджмента на расширении рынка, соответственно с оргструктурой, построенной по географическому принципу, система контроля сфокусирована на отчетах и центрах прибыли, вознаграждения предполагаются в виде индивидуальных бонусов.

Этап 4 – Рост через координацию (кризис волокиты) – линейно-штабная организационная структура, система контроля основана на планах и центрах инвестиций, приоритет менеджмента – консолидация организации.

Этап 5 – Рост через сотрудничество – устанавливает приоритет на решении проблем и инновационной деятельности, подразумевает матричную оргструктуру, постановку общих целей вместо жесткой системы контроля, в качестве вознаграждения командные бонусы [30].

Модель Грейнера хорошо демонстрирует, каким образом происходит развитие организации, предполагается, что компания претерпевает расширение своего влияния, переход от авторитарного стиля руководства к демократическому, к научению работать в команде, использованию приема соучастия с сотрудниками. Но необходимо отметить, что далеко не каждая компания проходит данные этапы. Эту модель нельзя применить к абсолютно любой компании, но также данная модель не дает примера, а где же заканчивается существование организации и что следует за успехами в сотрудничестве? Модель Кимберли также не раскрывает нам того, как же происходит «угасание» организации, а ведь это немаловажно при определении того, какие методы нужно предпринять, чтобы ликвидировать с наибольшей отдачей организацию, либо дать толчок и выйти на новую точку роста. Указанные недостатки и дополнительные достоинства представляет нам модель доктора Адизеса, которая рассматривает процесс развития организации как аналог процессов развития человеческого организма. Наиболее правильным будет представить ее в графическом виде на рисунке 5 [29, стр. 104].



Рисунок 5 - Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

Автор модели утверждает, что менеджмент должен выполнять четыре роли: удовлетворять потребности клиента (Р), администрировать – соблюдать бюрократические порядки (А), поощрять предприимчивость (Е) и создавать в компании атмосферу сотрудничества - интегрировать (И). Далее дадим краткую характеристику каждой стадии.

Вынашивание – зарождение организации, период инициации идеи.

Младенчество – только что основанная компания с нечеткой структурой, отсутствием отлаженных процессов, отсутствием системы найма и отбора персонала и его оценок.

«Go-go» - стадия бурного роста, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж, возникают споры и дискуссии о

дальнейшем ходе развития компании, фирма может не успевать справляться с заказами. На данной стадии главное – определиться, в каком конкретно направлении двигаться дальше.

Юность – период духовного перерождения. В данный период задачи управления необходимы для передачи профессиональному менеджеру. Дальнейшее развитие компании может стать несовместимым с действиями основателя. На этой стадии происходит выбор управленческого подхода, формирование организационной структуры и основных элементов системы управления. Характерны конфликты и противоречия между предпринимателями, основателем, подразделениями.

Расцвет – стадия, в которой организация достигает баланса в управляемости. Организация знает, как двигаться дальше и достичь намеченных целей. Эта стадия подразумевает четкое планирование, организационную структуру и систему служебных обязанностей. Если на этом этапе организация не перевоплощается, не находит новых направлений деятельности и ярких представителей коллектива, то приходит конец роста и наступает самое начало падения продаж.

Стабилизация – первая стадия старения. Компания сильна по уровню внутренней организованности, но в ней сокращаются инновации, не поощряются изменения, уменьшается гибкость. В связи с тем, что в организации не возникает конфликтов, хорошо организованная и управляемая работа приводит компанию к рутине. На первое место встают количественные показатели, а творческие ходы уходят на второй план. Истощается предпринимательский дух. На данном этапе необходимы творчество, придуманные конфликты, неожиданные решения и рискованные проекты.

Аристократизм – укрепление системы контроля и традиций. В организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям компании. Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения. Компания выходит на уровень создания внешнего облика – просматривается избыток денежных средств, которые вкладываются не в новые направления, а в поддержание имиджа. Большинство менеджеров ассоциируют себя с фирмой в качестве точки расширения собственного влияния, а не объекта решения проблем и развития. Аристократическая организация характерно отрицать реальное положение вещей.

«Охота на ведьм» - стадия, когда организация начинает терять клиентов, снижается доля на рынке, руководители пытаются найти «крайнего». В связи с этим, интегративная составляющая сходит на нет. Происходит «разбирательство» внутри компании, и акцент на потребности клиента окончательно изживает себя.

Бюрократизация и смерть – компания обречена на гибель, основные силы положены на соблюдение правил и процедур, систему контроля. Фирма перестает активно взаимодействовать с внешней средой и лишена обратной связи с клиентом. В бюрократической организации никто не знает, как работает фирма в комплексе, нет комплексного обращения с клиентом – с ними взаимодействует, как правило, только оператор [28].

Также необходимо упомянуть и о самой распространенной модели Д. Миллера и П. Фризена, которая выделяет пять стадий развития организации:

- Рождение;
- Развитие;
- Зрелость;
- Расцвет;
- Упадок.

Несмотря на свои явные отличия от других моделей, модель Адизеса представляется автору наиболее удачной в использовании, поскольку она имеет ряд следующих преимуществ. Модель Адизеса выделяет достаточное количество стадий, что позволяет дать четкое представление об организации; эта модель как инструмент изучения организации помогает определиться, чего не хватает на каждом из этапов развития менеджменту и отсутствие какой роли следует восполнять; модель описывает период упадка и смерти организации и автором также предлагаются методы лечения для каждой стадии в отдельности.

На рисунке 6 представлено дерево целей компании, которая стремится устойчиво развиваться и уделяет разработке стратегии развития должное внимание. Если остановиться хотя бы на нескольких пунктах (целях) данной стратегии, то понимая сущность понятия проект и его главные отличительные особенности от других видов деятельности, можно с легкостью сказать, что они выполнимы в рамках успешно реализации определенных проектных инициатив.

Например, внедрение инновационных технологий, однозначно лучше всего реализовывать проектным способом в деятельность компании. Пока инновации, требующие ввода в эксплуатацию предприятия, будут находиться на стадии разработок, вплоть до того момента, пока не будут внедрены, все процессы, связанные с подготовкой этого мероприятия, будут иметь все признаки операций (работ) проекта. Первое, процесс внедрения инноваций ограничен по времени, иначе инновации могут перестать быть таковыми. Второе, внедрение в практику компании подобных инициатив требует соблюдения ограничений по стоимости (как и подавляющее большинство других проектов), строгого соответствия качественному стандарту. В-третьих, такой проект обязательно будет уникальным, даже если схема этого внедрения уже использовалась ранее на других предприятиях, ведь структура компании и соотношение всех ресурсов также уникальна. Таким образом, автор делает вывод, что реализация стратегии компании в части ее развития невозможна без применения проектных методов управления.



Рисунок 6 – Дерево целей развития компании, [31].

Далее более подробно остановимся на определении проектного менеджмента и отражении его основных принципов.

Проектное управление – это управление видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ [32]. Проектный подход позволяет организации сфокусировать внимание и сконцентрировать усилия на выполнении ограниченного комплекса задач в строго ограниченных временных и бюджетных рамках.

Согласно ISO 21500, проект — это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определённым заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и ресурсы [33].

Современный экономический словарь предлагает нам следующее определение: «Проект — замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования, расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации» [34].

В понимании автора, лучше всего использовать следующее определение: проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального результата (продукта или услуги) в условиях временных и ресурсных ограничений. Опыт многих компаний показывает, что внедрение проектного управления на предприятии дает положительные результаты,

позволяет структурировать все процессы выполнения работ, исключить «размытость» ответственности, осуществлять более полный контроль хода выполнения работ сотрудниками.

Ни одна организация не стоит на месте. Жизненные циклы организаций различны, но все же каждая из них тем или иным образом развивается. Управление этим развитием – совсем немаловажная задача высшего руководства организации. В условиях постоянных изменений, новшеств, внедрения инноваций необходимо применять продуктивные методы управления, в том числе создавая стратегию развития фирмы.

Завоевание нового сегмента рынка, развитие новых мощностей, освоение инновационной методики управления, создание корпоративной культуры на предприятии, расширение производства – примеры используемых руководством возможностей для развития. Но и, следует отметить, что одновременно эта деятельность может послужить примерами нетиповой для организации деятельности, ориентация которых направлена на решение разовых комплексных задач. А что понимается под этим словосочетанием «разовые задачи»? Ведь действительно понятно, что компания по производству мороженого, внедрив систему менеджмента качества по соответствующему стандарту на своем предприятии уже не будет повторять это действие в течение своей деятельности. Именно в таких случаях проявляется возможность применения проектного управления на проектах развития, направленных на оптимизацию работы фирмы, а не на исполнение ее конечных целей. Фунтов В.Н. предлагает разделить компании на проектно-ориентированные и непроектно-ориентированные компании, в которых происходят постоянные повторяющиеся процессы, например, компании с постоянной производственной или торговой деятельностью. По мнению автора, именно в таких компаниях целесообразно использовать методы проектного управления при работе с проектами развития фирмы. Чтобы рассматривать дальше эту тему, дадим несколько определений проектам развития, которые представлены нам в книге Фунтова В.Н. «Управление проектами развития фирмы» [29, с. 254].

Проект развития - проект, направленный на улучшение, совершенствование, оптимизацию деятельности предприятия в целом или его структурных подразделений и не предусматривающий получения прямой коммерческой выгоды.

Проект развития - проект, целью которого является изменение существующих или введение новых процессов организации для увеличения рентабельности и достижения стратегической цели компании.

Возможные проекты развития напрямую зависят от подсистем или элементов компании, деятельность которых необходимо совершенствовать. Приведем эту зависимость в таблице 2. Также наличие проектов развития и их особенности зависят от стадии жизненного цикла компании. Например, на стадии зрелости происходит стабилизация роста, оценка должностей и оптимизация организационной структуры управления, формализация политики компании, деятельность компании бюрократизируется внедрением стандартов.

На Этапе зрелости может реализовываться огромное количество проектов, таких как: выход на новые рынки, осуществление ребрендинга фирмы, внедрение организационных стандартов, строительство филиалов или модернизация оборудования.

Таблица 2 – Классификация проектов развития

Задачи компании	Проект развития
Структуры и процессы	Описание процессов управления проектами (часть проекта) Описание жизненного цикла проекта
Бизнес-технологии	Деятельность отдела ИТ — проектно-ориентирована, Проведение проектов в области маркетинга, рекламы, PR Инструменты управления проектами применительно к обоснованию проектов, контроля затрат
Ресурсы	Становление системы управления портфелем проектов Становление механизмов назначения, распределения ресурсов и т. д.
Стандарты	Внедрение организационных процедур Становление и развитие Систем Менеджмента Качества
Персонал	Проекты внедрения новых систем (внедрение системы мотивации и компенсации труда) Ежегодные проекты по персоналу
Культура	Внедрение элементов деловой культуры организации (ритуалы, кодексы)

В каждой организации можно найти множество проблем, решить которые можно в формате проектов. Если рассматривать такую деятельность фирмы, как вывод нового товара на рынок, можно с уверенностью найти в ней все признаки проектной деятельности. Во-первых, деятельность по выводу товара на рынок в любом случае уникальна. Разработка этого продукта для компании, если его до этого не было в ассортименте – новинка для компании, а вывод уже известного товара на новый рынок – это тоже уникальный набор задач для руководства. Во-вторых, новинка должна появиться на глазах и слуху потребителя также в нужный момент. Таким образом, ограниченность во времени у данного рода деятельности сохраняется. Очень важно не упустить подходящий момент по выводу нового товара на рынок, не уступив возможность воспользоваться стратегией «снятия сливок» конкурентам. В-третьих, любая компания не может похвастаться неограниченным бюджетом. Вся деятельность компании четко организована, и сверхлимитное расходование средств может отрицательно сказаться на деятельности компании. Поэтому третий признак проекта – ограниченность в ресурсах тоже сохраняется.

Для понимания того, как процесс вывода на рынок нового продукта можно представить в проектной форме, предложим следующий жизненный цикл проекта в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Жизненный цикл проекта

Название фазы	Основные работы
Инициация	Инициирование идеи продукта, обоснование идеи, её формализация.
Планирование	Создание концепции, плана проекта, проектной документации.
Исполнение	Разработка и создание продукта, пробное внедрение на рынок.
Управление и контроль	Тестирование, сдача результатов руководству.
Завершение	Оценка всех результатов, закрытие закупок.

Таким образом, реализация инициатив по развитию компании может осуществляться с помощью методов проектного управления, что даст конечный результат в повышении эффективности использования ресурсов компании, ее возможностей, нахождения верного направления в управлении стратегией и изменениями фирмы. Практически любую нетиповую деятельность компании можно представить в виде проекта. Использование методов проектного управления для достижения целей фирмы станет абсолютно обоснованным.

Таким образом, после того, как мы рассмотрели этапы развития организации с точки зрения ее жизненных циклов, сделали выводы о реальном приоритете проектных методов над другими методами управления деятельности компании в части ее развития, обратимся к уровням развития компании относительно применения технологии управления проектами. Организационная зрелость управления проектами — это мера готовности предприятия к эффективному управлению своей деятельностью и развитием на основе проектного подхода [35]. Начиная внедрение проектного подхода в деятельность компании, необходимо определиться, на каком уровне находится предприятие в начальный момент, что поможет компании понять, каковы возможности успешного освоения методологии проектного управления. Существуют следующие модели определения уровня технологической зрелости:

Модель организационной зрелости управления проектами OPM3.

Organizational Project Management Maturity Model – это стандарт, выпущенный Американским Институтом Управления проектами (PMI), представляющий собой всесторонний подход, который помогает организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов. Представим модель на рисунке 7.



Рисунок 7 – Модель OPM3, [36, стр. 46].

Подход содержит три взаимосвязанных элемента:

- знание (knowledge) - лучшие практики по управлению проектами, характеризующие те или иные уровни организационной зрелости УП;
 - оценка (assessment) - инструмент, помогающий организациям оценить текущую зрелость по УП и определить области улучшения.
 - улучшение (improvement), который помогает компаниям построить схему развития управления проектами таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение своих стратегических целей [36].
- Отличительная черта этой модели – наличие уникальной базы данных, содержащей сотни лучших практик, описание ключевых факторов успеха.

Уровень 1 — нерегламентированный. Отсутствие формализованных, последовательных процессов исполнения проектов. Ключевые характеристики:

- множество неполных, неофициальных подходов: каждый проект исполняется по-своему, в большой степени зависит от менеджера проекта;
- непредсказуемые результаты проекта;
- слабая организационная поддержка управления проектом;
- полученные уроки не документируются и не переносятся на другие проекты.

Уровень 2—Foundation (основа). Принят единый подход к исполнению проектов. Ключевые характеристики:

- поддержка руководителя проекта со стороны высшего руководства;
- повторяемые процессы применяются к основным шагам управления проектами;
- результаты проекта более предсказуемы;
- используются общие инструменты и методы для ключевых процессов управления проектом.

Уровень 3 — Managed (управляемый). Последовательный, всесторонний подход к исполнению проектов. Ключевые характеристики:

- высокий уровень поддержки руководителя проекта со стороны высшего руководства;
- организация умеет эффективно планировать, управлять и объединять отдельные проекты;
- предыдущий опыт управления проектами поддерживается и используется;
- члены команды и руководители проектов обучены методам управления проектами;
- последовательное использование инструментов и методов для процессов управления проектом.

Уровень 4 — Integrated (объединенный). Управление портфелем проектов внедрено в процесс планирования бизнеса организации. Ключевые характеристики:

- высшее руководство активно поддерживает интеграцию планирования бизнеса с управлением проектами;
- организация умеет эффективно планировать и управлять всей совокупностью проектов;
- база данных о предыдущих проектах поддерживается и активно используется.

Уровень 5 — непрерывное улучшение. Развитие единой методологии компании, используя результаты бенчмаркинга.

Представим в виде рисунка 8 модель ОРМЗ [37]. Эта модель является самой распространенной в применении. Широко используется российскими учеными и описана в трудах О. Н. Ильиной, на основе этой модели разработаны новые методы оценки уровня технологической зрелости.



Рисунок 8 – Стандарт ОРМЗ

Модель уровней зрелости компании Г. Керцнера.

Уровень 1 - «Терминология». Организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний и изучения сопутствующей терминологии в этой области. Об этом свидетельствуют следующие признаки:

- имеются отдельные практики успешных проектов;
- имеются отдельные «очаги интереса» к управлению проектами;
- есть понимание на уровне руководства общей полезности применения методов;
- проведено обучение отдельных сотрудников, введена единая терминология по управлению проектами;
- введен общий учет реализуемых проектов.

Уровень 2 - «Общие процессы». Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Об этом свидетельствует:

- осознание ощутимых выгод от использования управления проектами;
- поддержка управления проектами на всех уровнях управления;
- наличие общей методологии управления проектами;
- наличие системы контроля по проектам;
- разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами;
- основание проектного офиса или центра управления проектами.

Уровень 3 - «Единая методология». Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т. д.). Об этом свидетельствуют:

- интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т. д.);
- поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления);
- балансировка степени формализации управления проектами;
- постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами [35].

Мишин С. А. в своем труде «Проектный бизнес» [38] утверждает, что для российских компаний существует необходимость выделять три уровня зрелости:

- низший, который предлагает руководителю создать перечень бизнес-процессов, документировать их и внедрить стандарты по их исполнению;
- средний, предлагающий внедрить систему количественных показателей;
- высокий.

Находясь на «высоком» уровне, компания может приглашать западную фирму для проведения оценки уровня зрелости, но существует необходимость адаптации бизнес-терминологии.

Далее предлагается рассмотреть модель, предложенную Коровкиной Н.Л., доцентом НИИУ-ВШЭ и Трушкиной Е.П., магистром НИУ_ВШЭ в статье «Оценка зрелости управления проектами», [39] в таблице 4.

Таблица 4 – Описание уровней зрелости

Уровень зрелости	Организационные меры, используемые компанией в УП	Результат воздействия организационных мер на проект
Начальный уровень зрелости	Нет формальных процедур управления проектом	Выполнение проектов полностью непредсказуемо и не планируется.
Второй уровень зрелости	Уровень индивидуального планирования проектов. Использование в организации неформализованных процедур управления.	Управление и планирование зависит от конкретного руководителя.
Третий уровень зрелости	Уровень управления. Предполагает частичную формализацию процессов УП и использование базовой системы планирования и управления проектами.	Выполнение проекта можно прогнозировать. Вероятность получения успеха не малая.
Четвертый уровень зрелости	Уровень интеграции. Полная формализация с официальным утверждением всех процессов управления проектами.	Высокая вероятность успешного завершения проекта.
Пятый уровень зрелости	Уровень совершенствования. Процессы управления постоянно улучшаются.	Выполнение проекта непрерывно улучшается.

По мнению автора, пятиуровневые модели более полно позволяют отразить состояние компании, описание каждого из уровней дает краткое представление о системе управления, хранения, сбора и анализа информации. Можно утверждать, что существует соответствие, хотя и нестрогое, между стадиями жизненного цикла и уровнями зрелости управления проектами либо процессами, описанными в пятиуровневых моделях. Важно отметить, что измерение уровня зрелости в строгом соответствии с западными канонами не приведет к успеху, важно адаптировать инструменты, разработанные зарубежными учеными для применения российскими компаниями. Также можно использовать методы, разработанные российскими учеными. Правильное определение исходной ситуации управления проектами в компании приведет к успешному выполнению проекта по переходу на новые методы управления.

2 Методические аспекты внедрения проектно-ориентированного управления

2.1 Корпоративная система управления проектами: причины и цели формирования

Система управления компанией проходит путь своего становления от этапа зарождения самой идеи производить что-то и основания юридического лица и претерпевает постоянные изменения в процессе своего внутриорганизационного развития вплоть до ее ликвидации. Доля компаний, в которых с первого года их создания все процессы, связанные с организацией деятельности фирмы можно назвать четко продуманной структурированной системой, ничтожно мала. Исключения составляют дочерние компании, филиалы фирм, имеющих большой опыт управления и имеющих хорошо сложенную структуру управления и внутрифирменных стандартов. Как правило, система управления компанией формируется год за годом под воздействием множества как внешних, так и внутренних факторов. Любое совершенствование этой системы, изменение методов управления, организационной структуры приводит к изменениям, что говорит о сформировавшейся системе в новом качественном состоянии.

Понятие «формирование» синонимично понятиям «становление», «порождение», «генерирование», «развитие». Формировать – это значит придавать определенную форму, законченность или организовывать что-либо. Переход системы от состояния X в качественно или количественно новое состояние X1 – это изменение, шаг к формированию идеальной системы для конкретной организации. Под термином процессы формирования в менеджменте понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание или совершенствование исследуемого объекта. Объектом данной работы служит система управления предприятием, и автор понимает под процессами формирования такой системы процессы, направленные на непрерывное ее улучшение, совершенствование в рамках уже созданного фундамента и не отрицая его. Точнее сказать, автор ни в коем случае не отказывается от существующей системы управления в компании, но убежден в том, что методам проектного управления найдется место во множестве управляющих систем.

Если говорить о том, какова главная цель применения проектного управления в компании – то это использование этой методологии как инструмента для достижения стратегических целей бизнеса. Обучение управлению проектами – не самоцель, это только помощник на пути к успеху. Обычно в компаниях уже есть опыт выполнения каких-либо проектов, вполне вероятно, что большая часть из них выполнялась даже без выделения термина «проект» и остальных, связанных с ним, использовались интуитивно подобранные методы и формы управления. В компании обычно присутствуют те или иные элементы проектного менеджмента. Но дело в том, что отдельно взятые разрозненные элементы, несвязанные с собой воедино, и

ненаправленные своими действиями к достижению конкретной цели, соответственно не приводят объекты управления (проекты компании) к запланированному качественному результату.

Речь идет о том, что проектное управление в любой компании, как проектно-ориентированных, так и непроектно-ориентированных должно быть структурировано, существовать в виде системы, а не в качестве отдельно взятых методов, которые время от времени то приходят в компанию, то уходят из нее. Популярность проектного управления будет с каждым годом только расти. Этот факт имеет множество подтверждений, наиболее важные необходимо отметить.

Проектное управление в современной экономике поддерживается на государственном уровне, используется и внедряется в органах государственной власти. Имея в виду реализацию государственных крупных проектов президент РФ в декабре 2015 г. замечает: «Предлагаю создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов. Этим мог бы заняться специальный проектный офис». Позднее, в марте 2016 г. ситуация прояснилась и стало понятно, что речь идет о совершенствовании самой главной системы управления в стране – аппарата правительства РФ. Цель обсуждаемой реформы – перейти от «ручного» управления Президента к проектной схеме управления, пишут «Ведомости» [40]. Задача такого проектного офиса представляется в повышении эффективности каждого министерства по 5-7 показателям КРІ.

Помимо этого, в декабре 2015 г. при Правительстве Красноярского края был создан Проектный офис, в состав которых вошли представители профильных министерств и предприниматели. Задачей данного офиса является продвижение стратегических проектов и снижение административных барьеров для бизнеса. Таким образом, проектный офис на государственном уровне – это некий коллегиальный комитет, основной целью создания которого является координация действий, направленных на осуществление и развитие любых мер, способствующих повышению эффективности деятельности или инвестиционной привлекательности.

В 2015 г. вышел новый стандарт, ГОСТ Р ИСО 21500-2014: Руководство по проектному менеджменту, содержащий «общие рекомендации, основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента». Как указывается в стандарте, его аудиторией являются руководители организаций верхнего уровня и кураторы проектов, а также руководители проектов и члены проектных команд [41]. Цель ознакомления данных лиц со стандартом лежит в необходимости одним предоставлять информационную поддержку членам команд, а другим позволяет сравнивать предлагаемый стандарт со стандартами других организаций. Соответственно, для того, чтобы находить расхождения между процессами, происходящими «как есть» в организации и описанием того, «какими они должны быть», а далее принимать решения об их минимизации либо отказываться от него.

Постоянные изменения окружающей компании среды, давления со стороны заказчиков, государственных структур – в современной обстановке

несоблюдение выполнения работ по срокам грозит высокими штрафами для исполнителя государственных заказов, появление таких понятий, как культура управления проектами – все эти факторы сводятся к одному. К тому, что компании Красноярского края, российские компании, а именно их руководство должны стремиться к повышению эффективности собственного производства, к развитию кадрового потенциала, давать возможность повышать квалификацию собственным сотрудникам. Сейчас отмечается реальный недостаток высококвалифицированных кадров в области проектного управления, в Восточной части страны нет ни одного отделения федеральных проектных лидеров, таких как «СОВНЕТ», «Проектная практика» и другие. Каждая организация должна повышать собственный уровень самоорганизации и развития, и, как отмечал автор выше, заражать своими достижениями других, заставляя производить изменения по цепной реакции.

Как отмечалось выше, применение проектной методологии обосновано только в качестве хорошо структурированной, грамотно построенной системы. Разберем более детально это понятие. Система управления проектами – комплексная информационно-аналитическая система, обеспечивающая полный цикл проектного управления от постановки задачи и реализации проекта до сбора и доведения до заинтересованных лиц актуальной аналитической информации об эффективности выполнения как отдельных проектов, так и портфелей взаимосвязанных программ различного уровня ответственности. Такое определение предлагает компания ИВС, Пермская консультационная компания [42].

Наиболее простое и прозрачное толкование понятия корпоративной системы управления проектами дает В. Богданов в [43], описывая его как некую идеальную систему, при которой задачи выполняются в срок и в рамках бюджета при минимальном вовлечении руководства и минимальной же зависимости от человеческого фактора. При этом система должна быть абсолютно прозрачна для собственника/руководителя/любого стейкхолдера и в критические моменты отклонений от запланированных норм автоматически снабжать заинтересованное лицо комплексной информацией, необходимой для принятия оперативных решений.

С позиции системного подхода, корпоративную систему управления проектами (КСУП) можно определить как систему методов и инструментов управления проектами, программами и портфелями проектов, взаимодействующих достижению заданной бизнес-ценности в организации, т.е. КСУП является ценностно-ориентированной системой [44].

В [29] автор предлагает для непроектно-ориентированных предприятий внедрение комплексной системы управления проектами развития (далее – КСУПР), которая включает в себя следующие разделы:

- организационная структура и участники проектов;
- жизненный цикл управления проектами;
- документооборот проектов;
- информационная система управления проектами. [29, стр. 203].

О. Н. Ильина представляет данную систему в несколько ином виде, отразим предлагаемую структуру на рисунке 7.



Рисунок 9 – Компоненты КСУП

Методология УП включает в себя разработанный стандарт УП в конкретной организации, содержащий методики, регламенты, шаблоны документов, используемых при работе в проектах.

Персонал – это основа как изменений, вносящихся в структуру организации, так и дальнейшей деятельности предприятия. Сотрудники – это ядро компании, от поведения, предрасположенности к новшествам, которых зависит и период времени, в течение которого эти новшества примут постоянный характер и, самое важное, качество внедрения и настройки новой системы. Организационная структура КСУП включает специализированные подразделения, такие как проектный офис и проектный комитет, обеспечивает функции полного контроля и координации всех основных ключевых показателей всех проектов, ведущихся в компании.

ИСУП позволяет автоматизировать необходимые функции по управлению проектами, обеспечить эффективную межпроектную координацию и обеспечить полноценный контроль всего хода выполнения проекта. Автоматизация собирания, хранения и использования информации позволяет повысить эффективность управленческой деятельности. На данный момент разнообразие ИТ-решений достаточно широко. По крайней мере, разработаны специальные программы для коммерческих организаций любого рода – как для среднего, так и для очень крупного бизнеса. Выбранное ИТ-решение оказывает информационную поддержку всех процессов управления проектами, программами и портфелями проектов, которой может воспользоваться каждый участник деятельности [45].

Мы уже оговорили, что непроектно-ориентированным компаниям следует внедрять методы проектного управления в практику менеджмента касательно стратегических инициатив по устойчивому развитию. Воплощение этих инициатив, перевод их в деятельность многих компаний основана на реализации проектов. На всех этапах жизненного цикла проекта становится важным такой вопрос, как доведение информации по проекту до каждого лица, принимающего управленческие решения, причем информация должна быть достоверной, и актуальной. Не менее важной областью также являются критерии оценки проектов, их систематизация. Для решения подобных вопросов должна быть создана комплексная система управления проектами. Автор считает важным отметить, что комплексная система управления проектами может быть создана как в проектно-ориентированных компаниях с целью обеспечить достоверность, актуальность и быстроту возможности получения информации; так и в непроектно-ориентированных компаниях, где главной целью создания такой системы автор считает получение возможности контроля над любым проектом развития компании.

В своей монографии [44] автор обобщает из множества источников главные причины внедрения такой системы и представляет их в порядке приоритета:

- отсутствие актуальной общей картины проектов;
- задержки в выполнении проектов по времени;
- неудовлетворенность заказчика результатами проектов;
- отсутствие четкого распределения ответственности между участниками проектной деятельности;
- значительные превышения бюджета проектов;
- требование вышестоящей организации;
- требование контрагента.

Фунтов В. Н. пишет, что КСУП обычно создается со следующими целями:

- обеспечить результативное завершение всех проектов компании в срок, в рамках бюджета и с требуемым качеством;
- обеспечить управление проектами компании в рамках принятого стандарта;
- обеспечить сохранение опыта реализации проектов и накопление базы знаний;
- обеспечить эффективное управление портфелем проектов компании для реализации ее стратегических целей [29].

По мнению А.В. Полковникова и М. Ф. Дубовика, с помощью КСУП повышается эффективность управления проектами в компании в целом и снижается зависимость управленческих решений от субъективных факторов – опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем. [46]

Наиболее важной задачей создания, формирования такой системы на предприятии является обеспечение слаженности выполняемых проектов, эффективная расстановка ресурсов организации, и отбор самих проектов, согласно утвержденным стратегическим целям организации. Внедрение такой системы в компаниях, имеющих первый и второй уровень организационной зрелости управления проектами приведет к общему взрослению организации. Когда первый, второй проекты будут завершены в компании успешно, команда проекта осознает, насколько выгодно применение проектных методов управления станет недалеким переходом к управлению портфелем проектов. То есть на почве создания КСУП, компания регламентирует процессы отбора проектов в портфель, критерии, по которым будет осуществляться отбор и отсеивание проектов, что приведет к повышению уровня зрелости УП и переходу на следующую ступень развития. Важно установить стратегические цели организации, которые будут соотноситься с критериями отбора проектов в портфель. Это мероприятие позволяет снизить конфликты интересов между разными проектами, сделать проекты согласованными и организовать их так, чтобы они стали поддерживающими друг для друга, на пути к главной цели организации. Ведь для компании и ее руководства важно не конкретно исполнение определенного проекта успешно, а такое его выполнение, которое наилучшим образом отражается на цели организации. Поэтому детально составленное четкое дерево целей организации с помощью КСУП позволяет организовать эффективную реализацию стратегии.

Помимо этого, авторы отмечают множество других преимуществ формирования КСУП в организации. Высокоэффективная КСУП позволяет компании:

- получать общую картину выполнения каждого проекта;
- повышать точность планирование и знать о свободных, доступных к другим видам деятельности ресурсах;
- повысить синергетический эффект от взаимодействия сотрудников разных подразделений
- создать разно профильную команду компании
- совершенствовать механизмы управления компанией, разделить полномочия и ответственность
- создавать сбалансированный портфель проектов, ориентированный на стратегические цели компании;
- контролировать сроки, использование ресурсов, полученные выгоды, а, следовательно, достижения стратегических целей компании.
- контролировать общий ход проекта по ключевым точкам;
- периодически проводить аудит проектов и проектной деятельности и своевременно оказывать корректирующие воздействия [29, 38, 43, 44].

2.2 Анализ методов внедрения КСУП. Описание ключевых факторов успеха и проблем при внедрении

Определившись с необходимостью освоению проектной методологии в компании, необходимо принять решение, каким способом это будет происходить, какие методы лучше выбрать для того, чтобы изменения прижились в компании. На данном этапе автор предлагает ознакомиться с методами, описанными в отечественной литературе, позволяющими внедрить методологию проектного менеджмента в деятельность организации. Начнем с практикующих авторов, сотрудников Консультационного центра Высшей школы управления проектами, которые сжато описывают комплекс работ, проводимых при реализации подобных проектов:

- Экспресс-обследование проектной деятельности Заказчика;
- Организация работ по формированию реестра проектов;
- Разработка базовой версии методологии управления проектами;
- Постановка управления проектами в выбранных пилотных проектах (1-4 проекта);
- Развертывание информационной системы управления проектами (ИСУП) для осуществления планирования и контроля проектов;
- Разработка плана мероприятий по переводу проектов под контроль проектного офиса;
- Проведение регулярных консультаций по выполнению плана мероприятий внедрения КСУП [47].

Выше представлен сжатый план работ, который необходимо выполнить субъекту управления подобного рода проектами для обеспечения перехода на должный уровень объекта. Ознакомившись с этими этапами, вполне можно понять, какова модель изменений, становится понятна структура и очередность действий при реализации проекта внедрения. Что касается создания проектного офиса, наверное, это не станет необходимым в организации любого рода. Данные этапы подходят для проектно-ориентированных компаний и противоположных им. Для руководителей компаний первичное ознакомление с этапами вполне подходит. Но для разработки плана внедрения проектной методологии для конкретной компании, этой информации недостаточно, поэтому обратимся к следующему автору.

С. А. Мишин предлагает нашему вниманию некую модель под названием R0, которая имеет возможность высокой практической применимости из-за того, что представляет собой комплекс разработанных документов, перенос текста модели которых в корпоративный пакет конкретной организации позволяет сохранить до 90 % текста исходной информации. Автор представляет данную модель универсальной, которая однозначно удовлетворяет логике и принципам проектного бизнеса, но использует «наименьшее количество инструментов общей модели». При повышении уровня умения использовать проектные принципы, возникает необходимость построения моделей R0-R1 с учетом направленности деятельности организации. На рисунке 7 представим

контрольный список задач, необходимых руководству для выполнения переноса или «копирования» модели R0 в пакет компании.

№ п/п	Описание задачи
1.	На уровне руководства компании принять модель R0 за основу собственной системы управления компанией.
2.	Выбрать и назначить ответственного за внедрение системы.
3.	Выполнить копирование документов. При необходимости разработать дополнительные документы. Данную задачу следует выполнять без широкого оповещения работников компании.
4.	При необходимости выбрать группу пользующихся уважением работников для обсуждения подготовленного пакета (тест-группа). Состав группы должен быть не более 10 человек, а включение в группу должно трактоваться как знак внимания к профессионализму работников.
5.	Посредством одного – трех совещаний тест-группы, обмена письмами провести обсуждение подготовленного пакета документов.
6.	По результатам обсуждения внести необходимые коррективы в подготовленный пакет документов.
7.	В соответствии с принятой процедурой провести официальное согласование всего пакета <i>одновременно</i> . При отправке на согласование сделать ссылку на проведение предварительного обсуждения в тест-группе.
8.	Выбрать работника или группу работников, которые проведут обучение остального персонала применению системы управления проектами.
9.	Издать распорядительный документ о введении в действие системы управления проектами. В документе предусмотреть переходной период, в частности, на проведение обучения персонала.
10.	Провести обучение персонала.

Рисунок 10 – контрольный список задач для внедрения модели, [38]

Модель R0 имеет как ряд достоинств, так и ряд значительных недостатков. К достоинствам этой модели можно отнести ее практическую универсальность, разработанную методическую базу в виде всех необходимых документов, используемых в компании. Недостатки автор видит, прежде всего, в том, что модель ориентирована на проектные компании, также автор считает, что само по себе копирование документов служит отрицательным примером в проекте внедрения. Прежде всего, необходимость внедрения должна быть разъяснена сотрудникам, оговорены ожидаемые результаты проекта внедрения и назначены ответственные стороны. Присутствие пакета документов, позволяющих грамотно описывать и структурировать методологию управления проектами в компании – это всего лишь одна часть из того комплекса процедур, которые должны быть выполнены. Даже если речь идет о непроектно-ориентированной компании, когда выполнение проектов несет в себе некую обеспечительную функцию для основной деятельности, методология управления проектами должна восприниматься сотрудниками, а особенно

руководством, как культура, как инструмент, помощник, который позволяет добиться основных целей, стоящих перед командой фирмы. Переход к такому пониманию инструментов проектного менеджмента может спровоцировать эволюционные изменения в компании, которые приведут к нивелированию «ключевых конфликтов», приводящих к торможению развития организации как системы.

Следующая модель нашла свое отражение в [48] и, наверное, является наиболее полной из предлагаемых в литературе, посвященной исследуемой теме. Представим разработанный алгоритм внедрения на рисунке 11.

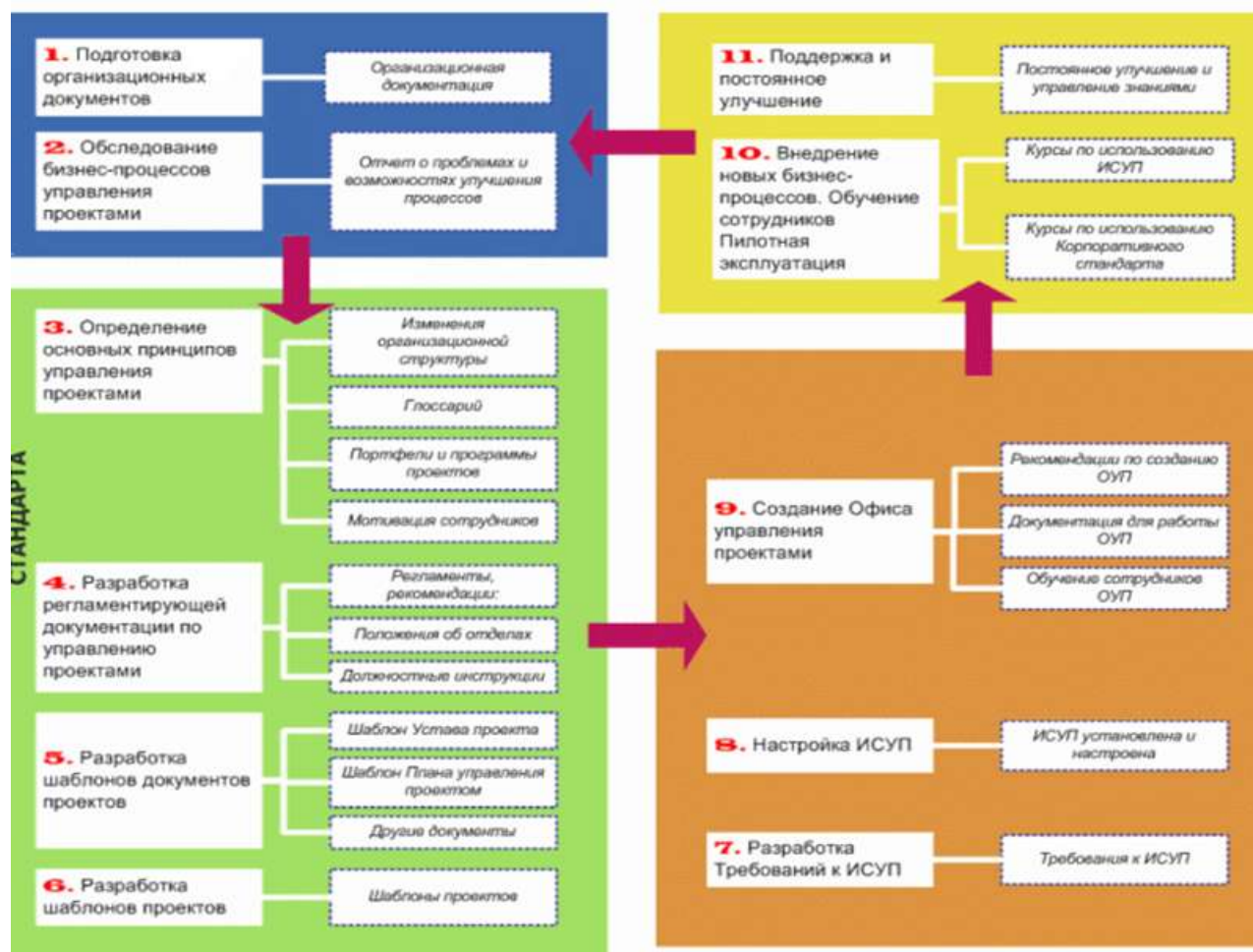


Рисунок 11 – Модель внедрения КСУП, [48]

Данный алгоритм построен по принципу непрерывного улучшения, который означает, что анализ системы и оценка организационного уровня зрелости должна выполняться постоянно. Структура алгоритма абсолютно логична, начинается с организации проекта и подготовки необходимых документов к внедрению (например, устав проекта внедрения), затем обследуются бизнес-процессы «как есть», и далее реализовываются процедуры, связанные с непосредственной разработкой стандарта управления проектами, шаблонов документов, настройки ИСУП и созданию проектного офиса. Хотя, шаг 10 данного алгоритма предусматривает обучение сотрудников, внедрение новых бизнес-процессов и пилотную эксплуатацию после того, как внедрена

ИСУП и создан проектный офис. Здесь автор видит некоторые недочеты. Во-первых, доля вложений в ИСУП достаточно высока относительно других затрат на проект внедрения и проводить настройку программного обеспечения до того, как прошло обучение сотрудников компании крайне рискованно. Пилотная эксплуатация проектных принципов может выполняться на основе демо-версий программ и других возможностей временного или ограниченного доступа, который предоставляют разработчики. Также создание проектного офиса без проведения обучения хотя бы части сотрудников невозможно, так как автор видит явные преимущества того случая, когда руководителем данного проектного офиса в компании становится лицо, которое работает на предприятии достаточное количество времени, то есть является штатным внутренним сотрудником и, что немаловажно, пользуется уважением остальных. Помимо этого, внедрения проектного офиса может быть оправдано для крупных организаций, но для малого и среднего бизнеса, возможно, его создание не является обязательным.

Далее ознакомимся с содержанием рисунка 12, заимствованного в [49].



Рисунок 12 – Алгоритм реализации минимального варианта разработки /совершенствования корпоративной методологии УП

Данный алгоритм представлен в виде схемы, что значительно повышает качество восприятия информации, понятна последовательность действий, количество необходимых для проведения изменений шагов. Недостатком

данной модели является отсутствие такого шага, как обследование бизнес-процессов как есть, определение уровня организационной зрелости управления проектами. Это необходимо для того, чтобы уже на этапе разработки документов и процессов были проделаны работы, комплексно отражающие сферу деятельности компании и ее точку отсчета в управлении проектами.

Авторы считают, что в случае разработки методологии по этому варианту, достаточно создать такие шаблоны, как: реестр проектов компании; заявка на запуск проекта; устав проекта; план проекта; бюджет проекта; запрос на изменение; журнал учета изменений в проекте; отчет по закрытию проекта/этапа проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что в каждой из моделей, направленных на создание методологии управления проектами в компании, представленных нам отечественными авторами, есть как большие преимущества, так и серьезные недостатки. Следует отметить, что степень изученности проблемы и широта распространения вопроса в принципе мала. Данной теме посвящено не так много источников, и соответственно, моделей, направленных на внедрение в отечественных компаниях, примерно около десятка. А это значит, что существует необходимость совершенствования данных методик, подбор в определенном смысле универсального варианта алгоритма. Во всех представленных моделях нет деления компаний по уровням зрелости, не существует модели, которая предлагала бы определенный комплекс действий для компании, которая находится на четвертом уровне, или на втором. Субъекту внедрения необходимо изучать модель с самого начала. Также большинство моделей уровней зрелости предполагают политику непрерывного улучшения процессов управления проектами в компании. И следовательно в «универсальной» модели должна быть отражены цикличность и повторяемость мероприятий по оценке уровня зрелости компании. Также необходимо ознакомиться не только с набором работ, которые необходимо выполнить для проведения организационных изменений, но и ознакомиться с подходами, применяемыми в компаниях разного типа.

Полагаясь на работу В.Н. Фунтова «Развитие фирмы: управление проектами», рассмотрим три возможных варианта проведения процесса преобразований в организации:

- 1) «Горизонтальное» внедрение – ситуация, когда все элементы КСУП внедряются одновременно и испытываются на 1-2 пилотных проектах. В этом случае необходимо выбирать неприоритетные проекты для пробы, для того, чтобы снизить риски получения плохой репутации проектного управления. После проработки этой системы на пилотных проектах, элементы внедряемой системы используются в других проектах, один за другим. Переход с одного проекта на другой осуществляется по принципу «родственности», то есть по одному типу или схожими участниками проектов.
- 2) «Вертикальное» внедрение, которое подразумевает внедрение нескольких элементов КСУП на большую часть или на все проекты, затем внедрение

оставшихся подсистем. На первом этапе используются непосредственно те элементы, которые понятны всем сотрудникам предприятия.

- 3) Иногда представляется возможным использовать «смешанное» внедрение, когда часть элементов КСУП применяется на первых этапах жизненного цикла проекта (инициирование или планирование), дальнейший ход событий решается после анализа первого шага.

По мнению автора, вариант «вертикального» внедрения является наиболее выигрышным для непроектно-ориентированных компаний. Во-первых, как правило, сотрудники таких компаний не имеют опыта участия в проектах, либо он небольшой. Поэтому, для постепенной адаптации сотрудников к предстоящим изменениям необходимо познакомить их с одним или двумя элементами КСУП, и далее добавлять знания эволюционно, чтобы тем самым не вызвать реакции отторжения изменений. Во-вторых, действуя таким образом, можно минимизировать затраты в текущий период. Начиная с основ управления проектами, проведения ознакомительных лекций с основными терминами и понятиями, можно добиться интереса со стороны сотрудников. Лекционные занятия и тренинги по сравнению с внедрением информационной системы управления проектами, требуют меньших затрат, а их проведение без покупки программного обеспечения может привести руководство к нахождению новых соратников среди руководителей функциональных подразделений. В-третьих, поступая таким образом можно минимизировать риски по внедрению данной технологии – ведь революционные изменения могут привести к краху проекта.

На рисунке 13 представим возможные для выбора руководителем подходы, полагаясь на которые, он может производить изменения внутри компании. В случае выбора группы внутренних руководителей для внедрения изменений, нужно учитывать тот факт, что команда должна быть хорошо подготовленной и знать тонкости и детали подобных проектов. Выбор консалтинговой компании также требует должного внимания и будет основываться как на опыте компании, отзывах, так и зависеть от стоимости ее участия в проекте. Аутстаффинг предполагает найм стороннего специалиста, коучера, который берет на себя ответственность за все стадии проекта внедрения и ведет его в качестве внутреннего консультанта.

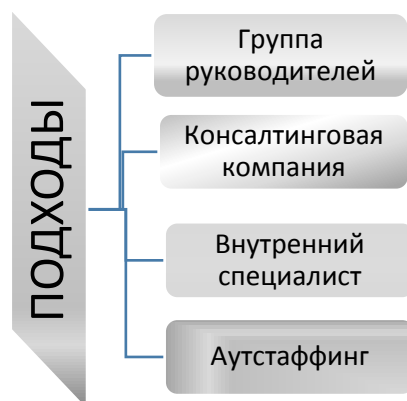


Рисунок 13 – подходы к внедрению по Фунтову В. Н.

Несомненно, что каждый из вариантов имеет право на существование. Но следует обратить внимание на нюансы подходов. Первый вариант может подойти для небольшой частной компании, в которой существует ярко выраженный лидер, обладающий знаниями по управлению проектами и имеющий заинтересованных в изменениях помощников. Другие же подходы предлагают воспользоваться услугами специалистов. Автор считает, такой выбор целесообразным для компаний среднего и крупного бизнеса, которые имеют несколько функциональных подразделений. И тем более без консультации с высокопрофессиональными специалистами не сможет обойтись группа компаний, руководство которой решило перейти на проектное управление. Однозначно то, что крупная компания требует создания проектного офиса внутри фирмы, его организация и распределение полномочий должны обеспечиваться человеком, который обладает опытом проведения подобных мероприятий. Что касается компании, исследование которой будет проводиться в данной работе, скорее всего лучше выбрать вариант, когда руководитель нанимает внутреннего специалиста, либо обучает уже имеющегося сотрудника основам проектного управления, возлагая на него ответственность за внедрение.

При принятии проекта по внедрению проектного управления, руководству необходимо обратить внимание на ряд проблем, которые выделяют консультанты по внедрению проектного менеджмента.

Во-первых, в коллективе может возникнуть определенный диссонанс. Одни сотрудники, новаторы по своему характеру, воспримут идею об изменениях в компании с энтузиазмом и будут всячески способствовать ее развитию. Другие же, наоборот, начнут упорно отказываться от внедрения новаторств в их поле деятельности [50]. Многие из сотрудников, у которых уже сложились отношения с прежним коллективом и начальством станут недовольны появлением еще одного начальника – менеджера проекта. Контроль со стороны нового органа покажется им излишним и вызовет негативное отношение к изменениям.

Во-вторых, коллектив компании может оказаться попросту не готов к внедрению новых управленческих технологий. Низкая квалификация сотрудников в области проектного менеджмента потребует либо замены части коллектива, либо денежных вложений в обучение и повышение квалификации сотрудников.

В-третьих, возможны высокие затраты на реализацию проекта по внедрению нового метода управления. Затраты включают в себя: оплату работы консультантов по разработке проекта и подготовке персонала к изменениям, переподготовка некоторых сотрудников по программам типа PMP (Project Management Professional) или найма новых сотрудников с соответствующим уровнем подготовки, стоимость компьютерных программ, используемых для ИСУП (Информационная Система Управления Проектами), упущенная выгода от неэффективных или нереализованных проектов во время внедрения.

В-четвертых, высшему руководству компании необходимо разработать новую политику компании, которая будет включать основные цели и место управления проектами в компании, отбор проектов, критерии качества проектов, политику ресурсного обеспечения, управления рисками и т. д.

Подытожив все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что ключевыми факторами успеха проекта внедрения являются:

- 1) Поддержка изменений руководством, принятие проектного управления, как часть общей идеологии управления компанией.
- 2) Правильная поддержка и мотивация сотрудников, оказание помощи консультантами при формировании у сотрудников навыков применения новой технологии.
- 3) Подбор подходящего программного продукта, сотрудничество с консалтинговой компанией, имеющей разнообразный опыт внедрения проектного управления.
- 4) Последовательное внедрение элементов КСУП таким образом, которым это будет лучше выглядеть для непосредственных пользователей нововведений.

РМВОК дает нам следующие понятия об эффективности проекта: «Проект успешен, если выполнен согласно утвержденным критериям: объему, сроку, качеству» [51]. То есть проект успешен, если исполнен и закрыт договор между Заказчиком и Исполнителем. При этом оценка успешности единая как для заказчика, так и для исполнителя. Согласно того, что в данной работе исследуется проект внедрения новой технологии управления в компании, опишем, что для нас является успехом.

Успешным проект внедрения можно назвать в том случае, если по закрытии проекта все участники организации сумели понять рациональность применения данного метода, организация работ в компании стала эффективнее, руководство сделало вывод о том, что методика проектного управления позволила лучше, точнее, правильнее принимать управленческие решения и отслеживать этап исполнений конкретной работы.

Этап ввода в действие системы управления проектами должен производиться в момент, когда компания уже испытала методы проектного управления на нескольких пилотных проектах, исправила возникающие ошибки при применении этой методики, каждый из сотрудников уже научился пользоваться информационной системой управления проектами. Именно в этот момент, по мнению автора, следует оценить работу организации «с проектом» внедрения и «без проекта». То есть возможно по окончании внедрения новой технологии сравнить основные показатели деятельности фирмы – финансовые, производственные, проследить степень сплоченности в коллективе и другие нематериальные факторы у персонала. На основании полученных данных можно оценить, насколько изменилась деятельность компании, стала ли она эффективнее, произошли ли улучшения с точки зрения интенсификации возможностей фирмы.

Но также следует отметить, что именно такие проекты, как внедрение новых технологий управления не дадут скорых, успешных результатов. Внедрение комплексной системы управления проектом может продолжаться два и даже три года, в зависимости от масштаба компании. Именно поэтому руководству не следует делать поспешных выводов о данной методике, не получив быстрых положительных результатов на пилотных проектах. В период внедрения тактика ведения проектов только отрабатывается, это только «проба» и пример, поэтому нельзя в качестве пилотных проектов использовать приоритетные проекты компании. Следует отбирать менее значимые для деятельности компании проекты.

Опыт компании, внедрившей систему управления проектами показывает, что результаты оправдывают ожидания, а именно: внедрение ИСУП в ОАО «МРСК Юга» «позволяет оперативно формировать и осуществлять гибкое управление инвестиционной программой за счет эксплуатации ИСУП на уровне структурных подразделений, так и на уровне исполнительного аппарата Общества [52].

При разработке проекта, направленного на формирование в компании проектного управления, необходимо учесть причины провалов подобных проектов, которые были проанализированы и структурированы сообществом [53]. «Ситуация, когда проект не приводил к положительным результатам, отмечается в 9% компаний». Причинами такого результата являются:

- 1.Отсутствие обучения участников проектной деятельности
- 2.Сопrotивление части участников проекта
- 3.Несоответствие процессов УП реальным условиям выполнения проектов в компании.
- 4.Недостаточная степень детализации процессов УП
5. Несоблюдение руководством компании требований методологии УП
6. Сопrotивление функциональных руководителей
- 7.Сложности требований КСУП для исполнения.

2.3 Элементы системы управления как «слабое звено» компании

Для того чтобы повысить уровень зрелости выбранной организации, необходимо внедрить практику проектного управления в деятельность компании. Как уже было отмечено, формирование КСУП в организации может приводить к снятию различных конфликтов, которые существуют в организации. Как правило, на предприятиях отлажена система производства, ведь она является ключевым звеном в работе всей компании, а вторая подсистема компании – обеспечивающее звено (закупки, работа с контрагентами, деятельность по продажам, поиску новых форм продвижения товара) требует внимания и развития. По мнению Э. Голдратта, именно организационные, а не физические «ключевые конфликты» приводят к появлению «слабого звена» в системе (компании) [54]. Голдратт рассматривает организацию как систему, и отмечает, что сдерживать развитие этой системы, а

точнее не предоставлять возможности повышать эффективности на выходе системы может именно слабое звено. И ошибочно утверждать, что укрепление каждого элемента системы приведет к повышению ее общего результата. Важно найти то ограничение, называемое им «узкое место», которое сдерживает рост показателей и направить силы конкретно на его совершенствование. Известная методика «барабан-буфер-веревка», разработанная для производственных предприятий, позволяющая рационализировать деятельность по созданию конечного продукта посредством создания буферов нашла широкое применение не только в функциональном менеджменте, но и легла основой в совершенствование методов проектного управления.

В рамках данной работы, автор предлагает рассмотреть методику ТОС относительно стратегии развития компании и привести пример тому, как можно интерпретировать этот метод в новой для него области. Предлагается на рисунке 14 рассмотреть модель «барабан-буфер-веревка» для непрофильной деятельности производственной компании, а именно деятельности по реализации проектов развития.

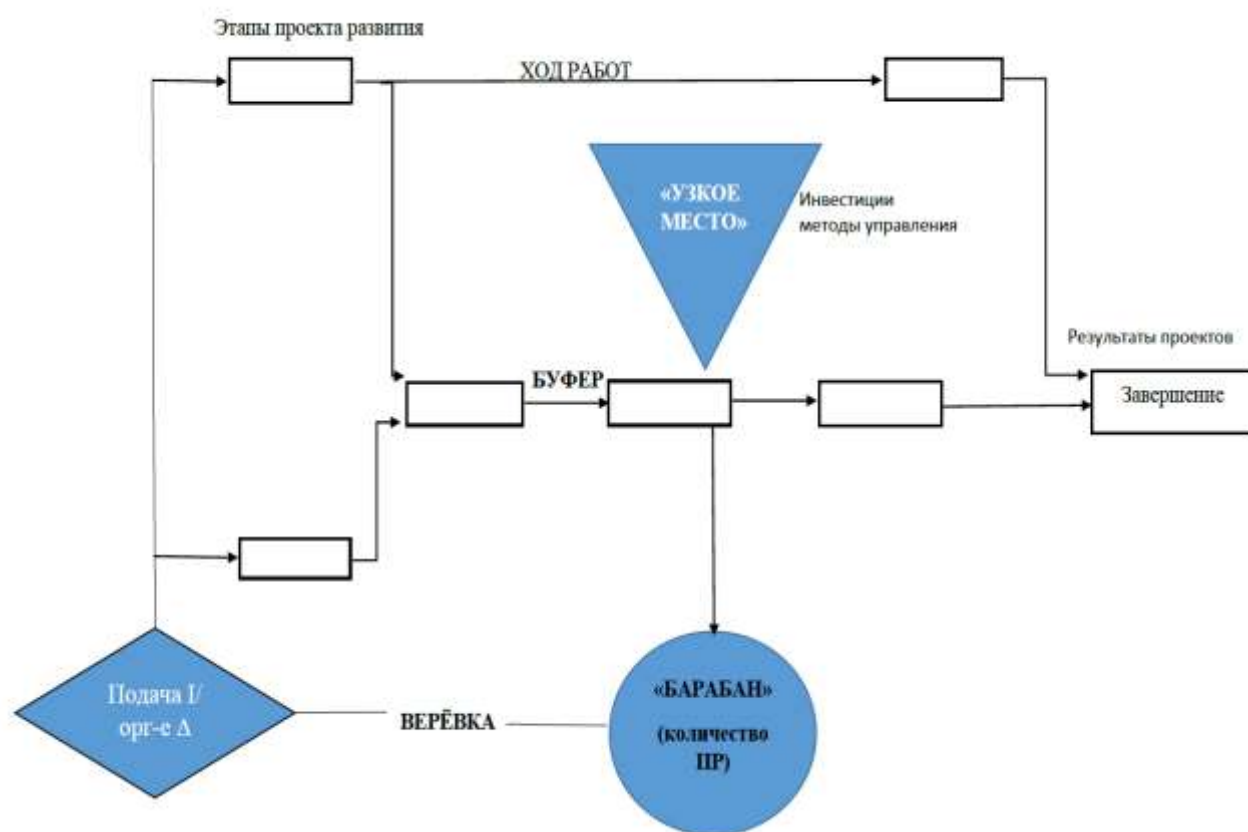


Рисунок 14 – «барабан-буфер-веревка» деятельности по развитию компании

Мы стремимся к формированию комплексной корпоративной системы по управлению проектами развития организации, соответственно, создается целая совокупность элементов, взаимосвязанных между собой. Итак, изображая

корпоративную систему управления проектами развития, используя подход Голдратта, она представляет собой следующее решение.

Барабан в этой схеме – количество реализующихся проектов развития в компании или тех проектов, которые могут реализоваться. Соответственно, эта возможность всегда ограничена, влияет на барабан так называемое «узкое место», в нашем случае это могут быть ограниченное количество свободных ресурсов, как материальных, так и денежных, и кадровых, это может быть и способность персонала управлять данного рода проектами. Неоспорим тот факт, что от грамотного управления проектами, возможностью использовать проектные методы с наибольшим результатом и зависит количество, качество и степень реализованности иницируемых проектов. Веревка в этой цепи – это опять же информация, которая соединяет барабан (данными о том, какое еще количество или объем проектов, выраженный в сумме свободных средств, может выполнить система) с буфером. И вот здесь автор видит колоссальную пользу от внедрения проектных методов в деятельность компании, даже в тех случаях, когда первое обследование фирмы показало, что она находится на первом уровне своего организационного развития по управлению проектами. Ознакомление с проектными методами, их изучение, повышения уровня зрелости, расширение знаний и создание команды единомышленников в компании как раз создадут необходимый буфер, который в нужное время реализует свои запасы (то есть способности персонала управлять проектами развития) и таким образом, положительно повлияет на конечный результат системы – завершением успешных проектов с высокими показателями.

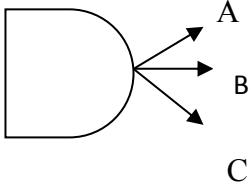
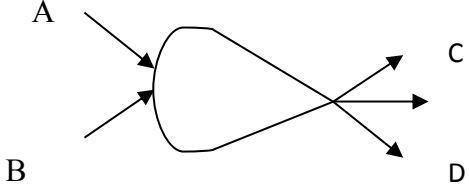
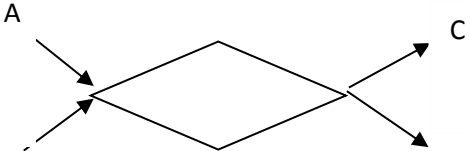
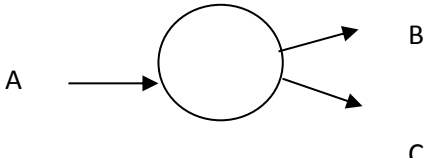
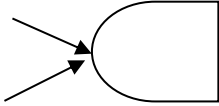
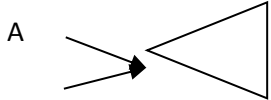
Увидев ограничение в недостатках системы управления компанией, возможности ее внутрикорпоративного развития, ознакомившись с предлагаемыми моделями внедрения и проанализировав достоинства и недостатки каждой из них, автор предлагает разработать алгоритм, направленный на формирование в организации проектного управления. Поскольку внедрение проектного управления в деятельность компании может осуществляться различными способами, исход предварительного анализа не однозначен, существует необходимость создания вариативной модели. Для этого применим метод GERT, что позволит при помощи заранее обусловленных знаков интерпретировать ход проекта в четкий алгоритм действий.

Визуальное представление разработанного алгоритма выполнено с помощью метода GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) – альтернативного вероятностного метода сетевого планирования. GERT объединяет в одних рамках теорию сигнальных блок-схем, вероятные сетевые графики PERT и дерево решений [32]. Позволяет использовать вероятностные оценки как длительностей, так и логики сети (одни операции могут вовсе не выполняться, другие – лишь частично, а третьи – по несколько раз).

Основу применения метода GERT составляет использование стохастических сетей, которые имеют следующие свойства:

- сеть состоит из узлов, реализующих логические функции, и переходов;
- переходу приписывается вероятность выполнения представляемой им операции;
- представляемые переходами операции характеризуются набором параметров;
- под реализацией сетевого графика понимается реализация определенной совокупности переходов и узлов, достаточной для достижения целей проекта;
- если длительность перехода является случайной величиной, то в каждой конкретной реализации для каждого перехода в соответствии с заданным вероятностным распределением выбирается новое значение этой длительности. Условные обозначения метода GERT представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Условные обозначения метода GERT

Условные обозначения	
Узел источник (детерминированный) которые должны совершиться	
Промежуточный узел с детерминированным входом и вероятностным выходом. Узел реализуется если совершаются A и B с последующим выполнением либо C либо D либо E.	
Промежуточный узел с вероятностным входом и выходом. Узел реализуется если совершается A и B с последующим выполнением либо C, D.	
Промежуточный узел с детерминированным входом и выходом. Узел реализуется если совершается A с последующим выполнением B и C.	
Конечный узел, который реализуется если совершается A и B.	
Конечный узел, который реализуется если выполняются работы либо A, либо B.	

Выбор метода GERT в данном случае обусловлен тем, что он позволяет отразить цикличность предложенных мероприятий, вариативность возможных действий и при помощи заранее условных обозначений интерпретировать ход проекта в четкий алгоритм действий. Поскольку внедрение проектного управления в деятельность компании может осуществляться различными способами – исход предварительного анализа не однозначен. Именно поэтому существует необходимость создания вариативной модели. Автором предлагается с помощью альтернативных сетей показать возможный сценарий хода проекта внедрения, используя возможность вероятностного выбора. Следует указать, что для реализации проекта могут выполняться не все задачи, представленные на сетевой модели.

Для начала, используя теорию ограничения системы Э. Голдратта, на рисунке 15 с помощью метода GERT представим «Пять направляющих шагов ТОС для реорганизации системы». Голдратт полагает [55], что при помощи выполнении этих пяти последовательных шагов можно сфокусировать усилия именно на том ее элементе, который позволит скорее реорганизовать систему в лучшую сторону. Итак, по методу Голдратта необходимо 1) найти ограничение системы; 2) найти способ ослабить влияние ограничения; 3) подчинить всю работу потребностям ограничения; 4) снять ограничение и затем 5) провести анализ, не появилось ли новое ограничение, сдерживающее рост результирующего показателя. Если оно появилось, необходимо опять вернуться к первому шагу. Голдратт утверждает, что необходимо не допускать, чтобы инерция приводила к появлению новых ограничений. То есть важно проводить постоянный мониторинг на предмет выявления подобных ограничений системы и приводить их в нормальное состояние. Исходными данными для рисунка 15 является:

- А – анализ текущего состояния компании;
- Б – анализ возможностей проведения изменений;
- В – отказ от проекта, работа компании эффективна;
- Г – исследование на наличие проектной деятельности в компании;
- Г 1 – у компании нет возможности проводить изменения;
- Д – определить слабое звено (найдите ограничение);
- Е – найти способ ослабить ограничение;
- Ж – снять ограничение;
- З – система нормализована, новых ограничений нет;
- К – нашли новое ограничение, возврат к 1 шагу.

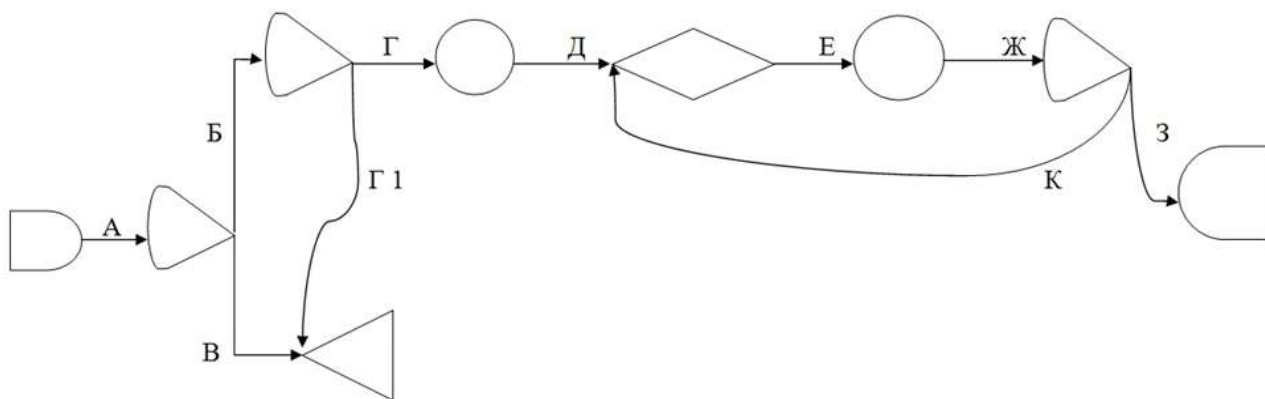


Рисунок 15 – Сетевая модель по теории ограничений систем

2.4 Анализ системы управления и оценка организационного уровня зрелости управления проектами ООО «N»

Компания, взятая для апробации проекта по формированию КСУП, имеет явную функциональную направленность, основной деятельностью которой является, несомненно производство пищевой продукции. Для того, чтобы понять, как устроена система управления в организации, прежде всего рассмотрим её организационную структуру на рисунке 16.

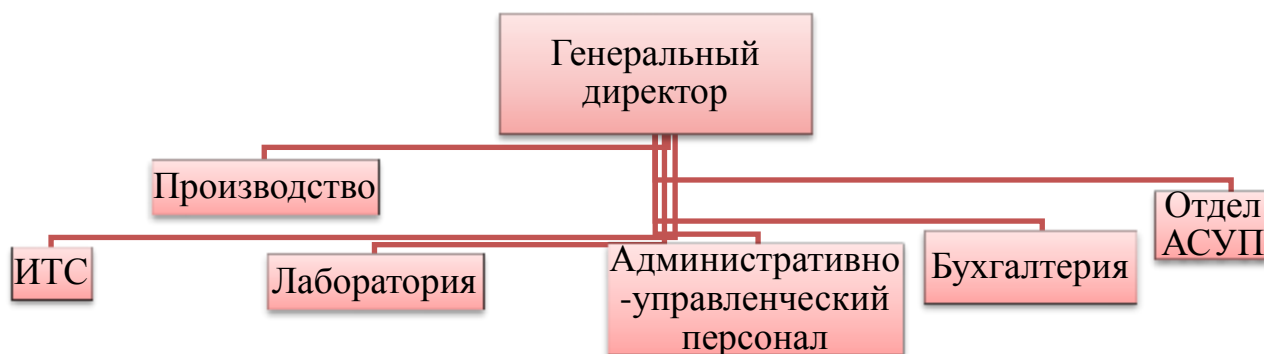


Рисунок 16 – Организационная структура управления

Данная структура управления является линейно-функциональной, на деле же происходит централизация власти, и все вопросы решаются непосредственно директором предприятия. В реальной рабочей обстановке довольно большое количество сотрудников имеют доступ к руководителю - юристконсульт, технолог, главный механик, специалист по снабжению, главный инженер. Это с одной стороны, большое преимущество – в компании есть принцип обратной связи, менеджеры среднего звена могут донести свои мысли до руководства. Но при рассмотрении схемы также становится понятно, что взаимодействия по горизонтали в компании нет. Таким образом, происходит конфликт функциональных подразделений особенно характерный для этого вида организационной структуры.

Эффективность деятельности фирмы напрямую зависит от принятия решений менеджерами компании. В компании «N» решения относительно

стратегических вопросов принимаются на совете учредителей компании. Данные мероприятия проводятся с периодичностью один раз в шесть месяцев, когда учредители, находящиеся за пределами региона, съезжаются. На совете учредителей обсуждаются результаты проделанной работы и обсуждаются перспективы дальнейшего развития фирмы, решается вопрос о том, куда стоит вложить свободные деньги и как организовать соотношения собственных и заемных средств. Также при участии всех учредителей решаются вопросы о выводе новых продуктов на рынок, утверждаются бренды для регистрации товарных знаков.

В ведении генерального директора находятся такие вопросы, как организация производства, проведение контрольных мероприятий, координация деятельности по сбыту и реализации продукции, решение об обновлении и замене упаковки. Руководителем конкретного подразделения ведется работа по решению возникающих проблем, координация деятельности сотрудников, отслеживание правильности выполнения процессов, контроль над качеством соответствующего этапа работ.

Передача информации между подразделениями осуществляется посредством внутренней сети фирмы. Отделом АСУП осуществляется разработка необходимых остальным сотрудникам программ для повышения эффективности их деятельности. Например, программы по расчету необходимого количества сырья для данного количества заказов. Или программа для ведения реестра дел юрисконсультов, которая может позволить удобно представить информацию по намеченным делам специалиста, который отсутствует по каким-либо причинам на рабочем месте

Далее следует определить стадию жизненного цикла компании, как говорилось ранее, по модели Адизеса, используя метод аналогий. На рисунке 17 отметим, на какой стадии находится компания и опишем, какие методы лечения предлагает таким компаниям Адизес [56, стр. 4].



Рисунок 17– Стадия жизненного цикла компании по И. Адизесу

Для успешного существования компании на стадии "расцвета организации" необходимо [56]:

- оказывать содействие процессу децентрализации (возможно моделирование новой организационной структуры);
- оказывать внимание интегративным составляющим в коллективе;
- развивать опыт работы в команде;
- поддерживать в организации предпринимательский дух.

По выводу автора следует, что рассматриваемая компания нуждается в задержке стадии зрелости, принятии мер по замедлению старения. Компании следует расширять свою деятельность, укреплять предпринимательский дух, формировать навыки командообразования. Именно это поможет компании освоить навыки адаптации, улучшения стратегии развития, достижения запланированных показателей.

Самое важное для фирмы – удержать данное положение как можно дольше. Для этого следует реализовать возможности фирмы на полную мощность. Для расширения сферы деятельности фирмы, открытия новых филиалов за пределами региона необходима четко проработанная стратегия дальнейшего развития. На данном этапе жизненного цикла компании необходимо прибегнуть к созданию стратегических инициатив, определиться с направлением развития и решить вопрос о том, каким образом этим развитием управлять. Чтобы добиться повышения эффективности деятельности фирмы, нужно четко определиться с целью самой компании, её миссией, целью дальнейшего развития и вектором предстоящих изменений.

Далее автором предлагается оценить уровень зрелости компании в области управления проектами. Используя качественные характеристики, перечисленные в таблице 4 магистерской диссертации, можно сделать вывод, что компания находится на первом уровне технологической зрелости, так как она не имеет каких-либо регулирующих проектную деятельность документов, качество выполнения проекта зависит только от его руководителя – с увольнением сотрудника, какие-либо навыки управления проектами исчезают в компании. Также в компании отсутствует как регламентация самих бизнес-процессов, так и глоссарий по управлению проектами.

Для того чтобы подтвердить предположение об уровне зрелости компании, применим дополнительные методы. В статье Ильиной О.Н. и Курбатова А.Ю. «Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации» [57] выявлены те элементы системы управления проектами из базы ОРМЗ, которые соответствуют характеристикам долгосрочного успеха концепции «от хорошего к великому». Концепция «От хорошего к великому», разработанная профессором Гарвардского университета Дж. Коллинза, выделяет следующие ключевые особенности компаний, достигавших больших успехов:

- руководители пятого уровня;
- сначала «кто», затем «что»;
- система мониторинга состояния компании;

- концепция ежа» или три пересекающихся круга;
- культура дисциплины;
- технологии как акселераторы
- концепция «маховика».

Для каждой из характеристик, авторами предложены те элементы из базы ОРМЗ (модель зрелости организационного управления проектами), которые соответствовали бы характеристикам выбранной концепции – «от хорошего к великому».

Поскольку организация, в которой исследуются формы и методы управления в рамках данной работы, нацелена на достижение долгосрочного результата, может и способна развивать свою деятельность с помощью стратегии интенсивного роста, рассмотрим каков уровень стратегической зрелости управления проектами в исследуемой компании.

Таким образом, авторы статьи предлагают оценить стратегическую зрелость управления проектами – КСЗУП, под которой понимают «расширенную версию понятия зрелости организационного управления проектами, используемыми в ОРМЗ». Оценка данного показателя осуществляется следующим образом:

$$КСЗ_{yn} = 2 * \frac{OAAL}{1+CAAL}, \quad (1)$$

где $OAAL = \frac{n}{M} \sum_{i=1}^n m_i$ – Overall Average Alignment, общий средний уровень соответствия КСУП стратегии долгосрочного успеха;

$CAAL = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{N}$ - Categorized Average Alignment, средний относительный уровень соответствия КСУП стратегии долгосрочного успеха по категориям;

M – общее количество категоризированных лучших практик УП;

m_i – количество применяемых лучших практик УП в категории i ;

N – общее количество характеристик долгосрочного успеха;

n_i - общее число лучших практик, соответствующее категории i концепции долгосрочного успеха. При полном отсутствии принципов концепции долгосрочного успеха в практиках УП значение коэффициента равно 0, при полном соответствии КСУП концепции долгосрочного успеха коэффициент равен 1.

Таким образом, экспертам, работающим на предприятии необходимо выделить те элементы из предложенных, которые соответствуют применяемой системе управления. Результаты оценки представлены в приложении А, из которого следует:

- в разделе «руководство пятого уровня» используется три элемента;
- в разделе «кто»... затем «что» используется три элемента;
- в разделе «смотрите суровым фактам в лицо» используется четыре элемента;

- в разделе «концепция ежа» используется три элемента;
- в разделе «культура дисциплины» используется один элемент;
- в разделе «технологии как акселераторы» ни один элемент не используется;
- В разделе «концепция маховика» применяется два элемента.

Таким образом, можно посчитать КСЗуп.

$$OAAAL = \frac{7}{1} \left(\frac{3}{48}; \frac{3}{48}; \frac{4}{48}; \frac{3}{48}; \frac{1}{48}; \frac{0}{48}; \frac{2}{48} \right) = 0,333$$

$$CAAL = \frac{\left(\frac{3}{7} * 3; \frac{4}{7}; \frac{1}{7}; \frac{0}{7}; \frac{2}{6} \right)}{7} = 2,33$$

$$КСЗ_{уп} = 2 * \frac{0,333}{1+2,33} = 0,2$$

Так как показатель стратегической зрелости может варьироваться от 0 до 1, можно сказать, что уровень зрелости совсем не высок в данной компании, количество применяемых практик в управленческом арсенале не достигает и половины выбранных специалистами, на основании чего можно сделать вывод о необходимости внедрения проекта по повышению уровня технологической зрелости организации управления проектами. Использование большего количества предложенных практик поспособствует повышению организационного и стратегического уровня зрелости, освоения компанией принципов концепции «от хорошего к великому». Создание КСУПР позволит компании быстрее освоить лучшие практики. Важно отметить, что сам факт наличия и работы этой системы уже позволит сказать о более высоком уровне развития компании.

Помимо предложенной выше методики, для оценки уровня зрелости организации в данной работе используется анкета оценки уровня технологической зрелости, разработанная по материалам монографии Ильиной О.Н. «Системный подход к управлению проектами в организации» [58]. Разработанная автором статьи анкета позволит оценить частоту применения инструментов управления проектами в компании. Данный инструмент создан с целью определения набора инструментов, применяемых в рамках руководства проектами и вычисления взаимосвязи между уровнем зрелости компании и составом данного набора. Автором дипломного проекта же данная анкета будет использоваться как инструмент определения уровня технологической зрелости в исследуемой организации.

Анкета, представленная в приложении Б, состоит из трех разделов: первый описывает общую информацию о компании – численность персонала, отрасль, применение системы управления проектами и наличие определенного стандарта в разработке этой системы. Во втором разделе предлагается оценить тенденции развития уровня зрелости компании с помощью выбора ответа от 0 до 3. Третий раздел помогает оценить частоту применения инструментов управления проектами в компании. Автором статьи предполагается, что результаты второго раздела корреспондируются с уровнем зрелости фирмы в порядке, представленном в таблице 6. Для подведения итогов по третьему разделу анкеты необходимо сложить баллы для оценки фактического уровня

использования инструмента по всем 45 предложенным вариантам. Итоги третьего раздела автор считает возможным соотнести в порядке, предложенном в таблице 7.

Таблица 6 – Соотношение результатов второго раздела анкеты с уровнем зрелости

Результат	Предполагаемый уровень зрелости
0-2	Первый
3-6	Второй
7-10	Третий
11-13	Четвертый
14-15	Пятый

Таблица 7 - Соотношение баллов третьего раздела анкеты с частотой применения инструментов управления проектами

Результат	Частота применения УП в компании
0-26	Инструменты УП практически не используются
27-49	Инструменты УП используются редко
50-77	Используется только часть инструментов УП
78-105	Высокий уровень владения инструментами УП
106-135	Постоянное использование инструментов УП

По результатам анкетирования в разделе втором компания набрала 2 балла, а в третьем разделе 24 балла. Таким образом, руководство ООО «N» практически не использует инструменты управления проектами для реализации собственных проектов, принятие принципов проектного менеджмента как со стороны руководства, так и со стороны линейных руководителей до настоящего времени не происходило, в компании не используется методология управления проектами.

По итогам анкетирования, проведенного в компании можно сделать вывод, что уровень технологической зрелости организации первый. Кратко опишем характеристики данного уровня, отражающие ситуацию в исследуемой компании:

- в организации отсутствуют внутренние регулирующие документы;
- не создаются планы выполнения проектов;
- успех проектов зависит от личных качеств работников, а не от принятых стандартов в области организации процессов управления проектами;
- реализующиеся проекты не планируются в нужной степени по содержанию, объему и стоимости;
- бизнес-знания не отделены от работников – качество выполнения проекта напрямую зависит от его менеджера, с его увольнением знания в компании исчезают.

На основе исследования теоретического аспекта данной проблемы и сделанных выводов о состоянии системы управления в исследуемой компании, необходимо разработать рекомендации, суть которых направлена на освоение

проектного подхода к управлению. Автором предложен следующий комплекс рекомендаций:

- руководство компании должно проанализировать возможность применения проектного подхода в деятельности компании;
- определиться с целью организационных преобразований, ключевыми факторами успеха проекта, выработать понимание того, какие виды деятельности компании будут являться проектом, кто будет отвечать за реализацию проектов в компании;
- проанализировать существующую систему управления проектами в компании, выявить недостатки этой системы;
- формализовать внутренний проект развития по переходу на проектное управление;
- провести тренинги по повышению уровня мотивации у персонала: уменьшению количества внутренних конфликтов;
- организовать обучение персонала базовому курсу по управлению проектами на основе стандарта РМВОК;
- провести анкетирование, на основе которого выбрать подходящего кандидата на должность руководителя отдела по развитию;
- организовать прохождение выбранным кандидатом курсов по управлению проектами развития компании;
- необходимо создание нормативных документов в компании по управлению проектами, стандартизации процессов инициации, планирования, осуществления, контроля, завершения проектов с помощью внешнего консультанта;
- определить пилотный проект для апробации инструментов проектного менеджмента и матричной системы управления;
- начать реализацию пилотного проекта;
- необходимо проводить обратную связь с сотрудниками фирмы, оказывать помощь заместителю директора по развитию в освоении навыков проектного управления;
- сравнить ожидаемые результаты с фактическими, отслеживать индексы исполнения проекта внедрения;
- провести анализ выполнения проекта внедрения, разработать стандарт по управлению проектами в компании на основе выводов по завершённому пилотному проекту – разработать положения, описание ролей в проекте, механизм отбора проектов, утвердить полномочия руководителя отдела по развитию;

3. Формирование системы управления предприятием на основе принципов проектного менеджмента

3.1 Предложенный алгоритм по освоению проектного подхода и его апробация

В системе управления предприятием слабое звено может появиться где угодно, как в производственной деятельности, так и в системе управления фирмой. Основное внимание в данной работе мы обращаем на то, что компания не разрабатывает стратегию своего развития, в этой части находится ее слабое звено. Во второй главе была описана необходимость развития методов, направленных на освоение проектной методологии. В рамках данной главы автором предлагается синтезированный метод, разработанный на основе исследованных существующих методик внедрения. Целью на данном этапе была попытка создать универсальную сетевую модель, позволяющую отразить плюсы существующих моделей и учесть их недостатки; а именно отразить цикличность и повторяемость действий при использовании методологии проектного управления. GERT-метод был положен в основу данной модели, поскольку именно он позволяет отразить вариативность действий, допускает невыполнение какой-либо работы, и при его помощи можно наилучшим образом показать необходимость возвращения к шагу «оценка уровня зрелости». Рассмотрим сетевую модель такого проекта, разработанную также при помощи GERT-метода на рисунке 19.

Исходные данные:

- А – определите уровень технологической зрелости;
- Б – определить основные принципы УП;
- В – разработать регламентирующую документацию УП;
- Г – разработать шаблоны УП;
- Д – провести обучение сотрудников;
- Е – настроить ИСУП;
- Ж – создать проектный офис;
- З – разработать шаблоны проектов в ИСУП;
- И – провести пилотную эксплуатацию КСУП;
- К – провести анализ завершенного проекта;
- Л – собрать требования по изменению бизнес-процессов и документов;
- М – внести изменения в бизнес-процессы;
- О – интегрировать процессы УП с другими областями;
- П – провести аудит КСУП;
- Р – совершенствовать систему, используя бенчмаркинг.

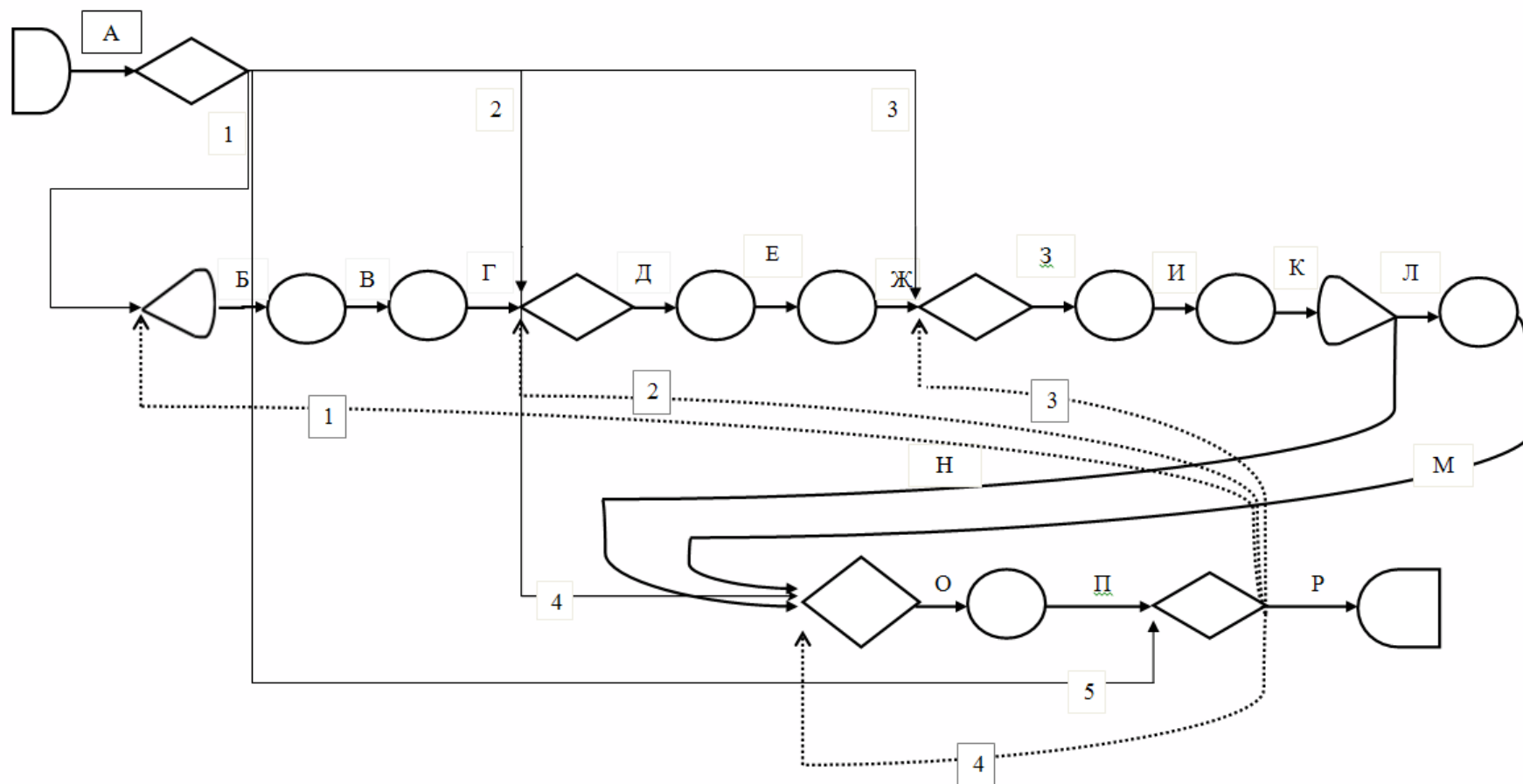


Рисунок 18 – Сетевая модель в соответствии с уровнем зрелости компании

На основе предложенного алгоритма, необходимо создать проект (см. таблица 8) внедрения проектного управления в практику исследуемой компании. Предлагается в соответствии с представленным алгоритмом, реализовать каждый пункт шаг за шагом, исходя из выявленного уровня организационной зрелости управления проектами. Первым шагом для компании, принявшей решение использовать методы проектного управления в практике, согласно алгоритму, представленного на рисунке 19 является определение уровня технологической зрелости, что мы уже сделали во второй главе при исследовании системы управления организацией.

Уровень рассматриваемой системы управления компании – первый, это значит, что субъект управления изменениями в компании должен пройти все шаги, предлагаемые в алгоритме. Поскольку ООО «N» является непроектно-ориентированной организацией, нуждается в определении дальнейшего развития компании, автором были предложены работы 1-4, как возможность рассмотреть альтернативные варианты способа собственного развития. Работы 5-9 являются подготовительными для основной части реализации проекта внедрения. 10 работа – оценка уровня зрелости уже нами описана. Далее предлагается определить основные принципы управления проектами в компании (рис.19, операция Б), разработать регламентирующую документацию УП (операция В) и создать шаблоны документов УП (рис.19, операция Г). За это отвечают работы 19 и 20 проекта, по окончании реализации которых компания получает стандарт управления проектами, глоссарий по управлению проектами, а это, в свою очередь, сразу повышает уровень ее зрелости, как минимум, до третьего. Работы 11-18 обоснованы тем, что конкретно в рассматриваемой компании нет внутреннего специалиста по управлению проектами и организации нужен внешний эксперт.

Далее компании предлагается реализовать «пилотный» проект для того, чтобы выявить недостатки разработанного стандарта, принципов отбора проектов, степени сплоченности команды, проанализировать выбор информационного обеспечения и т.д. Операция Е, рис. 19 – настроить информационную систему управления проектами выражена в операциях 28-31 проекта внедрения. Далее алгоритмом предлагается комплекс работ, направленный на непрерывное улучшение бизнес-процессов управления проектами. Далее данный проект считается закрытым, компания совершила шаги, направленные на внедрение процессов управления проектами. Повторная оценка проводится после закрытия проекта, через определенный промежуток времени, когда компания реализовала несколько проектов. Именно после полугода-года как проект является завершенным, необходимо еще раз оценить уровень зрелости, проверить работу по созданию архива проектов, проанализировать возможность перехода на портфельное управление, и понять, с помощью каких инструментов развитие проектного управления в компании будет происходить дальше.

Таблица 8 – Список работ по проекту

№ работы	Работа	Длительность	Стоимость
1	Определение стратегических задач бизнеса	5	1108
2	Диагностика существующих направлений развития	9	1482
3	Планирование изменений	9	1962
4	Анализ осуществимости изменений	5	1478
5	Инициация проекта внедрения (создание устава)	5	1370
6	Проведение мотивационных тренингов	14	12000
7	Поиск консультанта по внедрению	14	1500
8	Заключение договора с внешним консультантом, (определение возможностей по срокам)	9	200000
9	Обследование бизнес-процессов управления проектами «как есть»	20	
10	Определение уровня технологической зрелости	14	
11	Формирование предложений по изменениям в оргструктуре	16	
12	Бюджетирование проекта	3	
13	Расширение фонда оплаты труда	4	226500
14	Проведение обучения персонала	22	2350
15	Проведение анкетирования на предмет выявления «энтузиаста»	7	
16	Заключение договора на прохождение курсов выявленным кандидатом	3	1000
17	Оплата курсов и командировочных	5	68500
18	Прохождение кандидатом дополнительных курсов	4	
19	Разработка проекта стандарта, шаблонов и других регулирующих документов	10	
20	Реструктуризация, создание команды проекта	14	1100
21	Реализация пилотного проекта с	50	

	использованием демо-версий ПО		
--	-------------------------------	--	--

Окончание таблицы 8

№	Работа	Длительность	Стоимость
22	«Обратная связь»	3	
23	Анализ результатов	1	
24	Завершение пилотного проекта	3	
25	Анализ выполнения пилотного проекта	4	
26	Корректировка и утверждение необходимых положений	8	
27	Обобщение опыта, архивация	2	
28	Формирование требований к ИСУП	10	650
29	Выбор подрядчика по внедрению ИСУП, заключение договора	7	48000
30	Поиск и найм одного работника в отдел АСУП	14	56000
31	Внедрение и настройка ИСУП	7	
32	Подведение итогов, закрытие	7	

Представим в таблице 9 жизненный цикл проекта, который разделим на три этапа.

Таблица 9 – Жизненный цикл проекта

Этап	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Документ
Инициация и планирование	14.04.2016	01.09.2016	Предложение идеи; анализ состояния компании; поиск консультанта; определение уровня технологической зрелости.	В поиске консультанта, мотивировании персонала	Устав проекта, договор с внешним консультантом.
Осуществление и контроль	02.09.2016	02.04.2017	Обучение персонала, прохождение дополнительных курсов; внедрение ИСУП; создание регламентирующих документов, стандарта УП.	В координации участников проекта; в возникновении сложностей по внедрению информационного продукта.	Разработанный стандарт по управлению проектами, шаблоны.

Окончание таблицы 9

Завершение	03.04.2017	13.04.2017	Закрытие проекта; подведение итогов; определение дальнейшей стратегии развития методологии в компании.	Подбор критериев для оценки результативности проекта.	Архив проекта.
------------	------------	------------	--	---	----------------

Причины инициации проекта, его ключевые точки и характеристики представлены в уставе проекта, в приложении В.

Для того, чтобы оценить эффективность проекта, соотнесем затраты, понесенные на проект с доходами, которые получит фирма при реализации этого проекта с учетом ставки дисконтирования. При оценке любых инвестиционных проектов используют ряд показателей, с помощью которых можно сделать вывод о коммерческой целесообразности проекта. Учитывая тот факт, что предлагаемый проект, разрабатываемый в данной работе подразумевает в реализации наличие определенных затрат – автор считает возможным оценить эффективность проекта при помощи следующих методов:

- метод определения чистой текущей стоимости NPV;
- метод расчета индекса доходности PI;
- метод расчета внутренней нормы рентабельности IRR;
- расчет дисконтированного срока окупаемости.

Стоимость проекта составляет 625 000 рублей, из которых 520 350 рублей расходуется в 2014 году, а в 2015 году – 104 650 рублей. Эти данные представлены согласно отчету о стоимости работ, представленном на рисунке 24. Поддержание данной системы после внедрения также требует определенных затрат. Для сотрудников административно-управленческого персонала, которые по предположению будут больше всего задействованы в реализации проектов компании сохраняется мотивационной составляющей повышенный размер оклада на сумму 1200 рублей (10 % от оклада, согласно штатному расписанию). Численность, согласно приложению И (состав команды проекта), составит 8 человек. Также дополнительных расходов требует поддержание информационной системы управления проектами (например, продление лицензий, техническая поддержка и т.д.). В таблице 10 рассчитаем затраты на поддержание КСУПР.

Таблица 10 – Расчет затрат на поддержание системы

Статья расходов	Сумма в месяц	Итого в год
Сумма премии на административно-управленческий персонал	1200*8 чел.=9600	115200

Поддержка ИСУП	500	6000
ИТОГО:		121200

Согласно данным, приведенным в монографии В. М. Аньшина, [59] после внедрения проектной методологии чистая прибыль компании увеличивается на 6%. Исходя из этого, приведен расчет чистой прибыли в таблице 11. В качестве исходного показателя чистой прибыли взято среднее арифметическое по сумме чистой прибыли за последние три года. С помощью программы Microsoft Excel посчитаем коэффициенты, проведем анализ возможности выполнения проекта, сделаем соответствующие выводы. Ставка дисконтирования в 12 % выбрана следуя формуле Фишера [60]. Таким образом, она составляет сумму процентов по безрисковым вложениям 7,68 % (среднее арифметическое из значений ставки по долгосрочным вкладам 5 крупнейших банков) и 4,32 % на риск (величина риска в общем – низкая), инфляция не учитывается [61, 62]. Низкая ставка на риск обусловлена независимостью исхода проекта от таких внешних факторов, как изменение конъюнктуры рынка, спроса и предложения, общего уровня цен на сырье и продукцию. Существующие риски относятся к рискам социальной направленности и зависят от внутренней среды компании.

Таблица 11 – Расчет эффективности проекта

Наименование показателя	Значение показателя по периодам, руб.					
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Материальные затраты на реализацию проекта	-520350	-104650				
Расходы, связанные с поддержанием внедряемой системы управления			-121200	-121200	-121200	-121200
Δ Чистой прибыли			338130	368562	401732	437888
Суммарный денежный поток	-520350	-104650	216930	247362	280532	316688
Коэффициент дисконта 12%	1,000	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Дисконтированный денежный поток	-520350	-93438	172935	176067	178283	179697
Кумулятивный денежный поток	-520350	-613788	-440852	-264785	-86502	93196

NPV= 93 196

IRR=17%

DPBP= 5,5

PI= 1,13

Таким образом, можно сделать вывод, что проект экономически целесообразен. Чистый дисконтированный доход по проекту больше нуля, составил 93 195 рублей, внутренняя норма рентабельности составила 17%, и оказалась выше средней стоимости капитала, индекс доходности больше единицы. Все показатели имеют положительные значения, а значит, проект эффективен. Большим плюсом является то, что проект реализуется на собственные средства компании.

Конечной целью проекта не является прямое получение выгоды, а повышение эффективности работы компании, уровня организационной зрелости, улучшения управляемости компанией. Перечислим основные качественные преимущества и результаты проекта внедрения [17,44,58,63]:

- структурирование стратегии развития компании, обеспечение управления этой деятельностью подходящими методами;
- обеспечение сохранения опыта и возможности его использования;
- повышение уровня технологической зрелости компании;
- обеспечение управления проектами развития в рамках формализованного принятого стандарта;
- повышение командного духа коллектива, улучшение возможностей саморазвития;
- рост эффективности работы компании, оптимизация использования как материальных, так и трудовых ресурсов.

На рисунке 3.1 представим, какие положительные эффекты согласно результатам исследования проведенными экспертной компанией «PM City» может получить компания после внедрения проектной методологии [64].



Рисунок 19 – Рост показателей после внедрения методологии

Из рисунка 19 видно, что характеристики, касающиеся выполнения проектов имеют тенденцию роста более чем на 20 %. Важно отметить, что мотивация и удовлетворенность сотрудников возрастает более чем на 30 %. Это обусловлено тем, что, как правило, успешное выполнение проектов для сотрудников влечет за собой премиальные вознаграждения.

Самый известный в мире институт управления проектами – Project Management Institute (PMI) проводит исследования, направленные на изучение проблем проектного управления, его использования компаниями и описывает результаты своих исследований в отчете «Осознавая ценность управления проектами». В отчете [65, стр. 7] пишется об успешных компаниях: «Наше исследование показывает, что это компании, сосредоточившие свои усилия на фундаментальных аспектах культуры, таланта и процессов, которые поддерживают превосходство в управлении проектами, программами и портфелями. И в результате, значительное большинство реализованных проектов этих организаций сосредоточены на их самом высоком приоритете - стратегических инициативах, выполняющих свои цели». Также авторы отмечают, что возвращение к основам, то есть базису управления проектами (принятие этой методологии как основу организационной культуры) может создать устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке в условиях медленного роста мирового валового продукта, постоянно изменяющихся условий среды и т.д.

На рисунке 20 рассмотрим компоненты успешных проектов, описанные в отчете Американского института проектного менеджмента, высшие баллы показывают долю выполнения успешных проектов, имеющих конкретный компонент в ходе реализации проекта, а наиболее низкие показатели имеют проекты тех компаний, в системе управления которых не представлен или не работает данный элемент.



Рисунок 20 – компоненты успешных проектов, [65]

На рисунке 21 представлены данные о доле достижения конкретных показателей в проектах. При этом, высшие оценки принадлежат компаниям, в которых формально налажена передача знаний по управлению проектом.

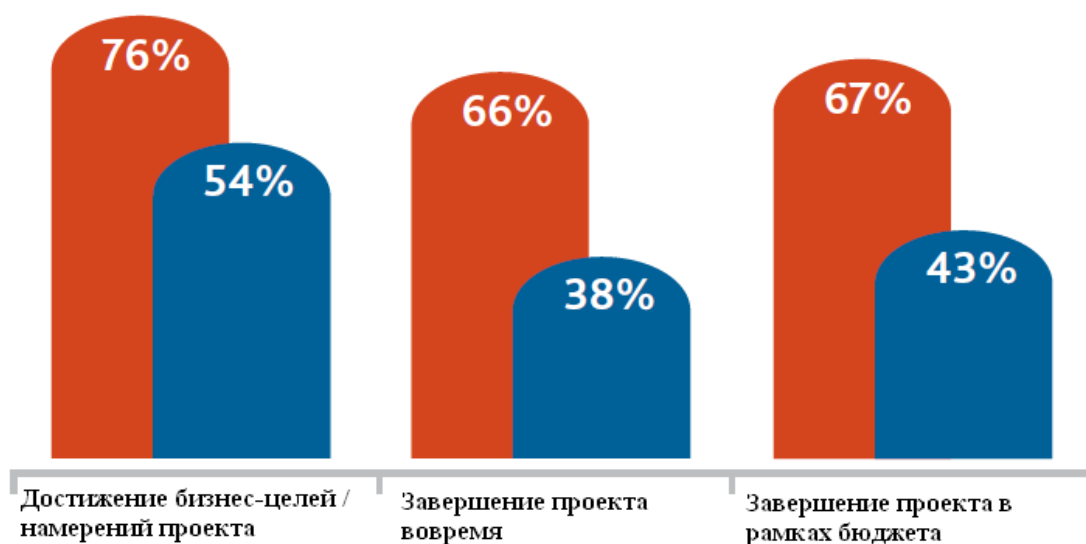


Рисунок 21 – Данные о достижении ключевых факторов успеха проектов, [65]

Это говорит о том, что компании, внедряющие методологию проектного управления, создающие внутренний стандарт по управлению проектами, основанный на мировых практиках, защищают себя от потери знаний в организации вместе с сотрудником.

Согласно данным, приведенным в [53] 48% принявших участие в опросе компаний отметили улучшения в системе управления компанией после внедрения принципов проектного управления, причинами которых явились (в порядке приоритета):

- появление актуальной общей картины проектов
- повышение эффективности распределения ресурсов между проектами
- появление четкого распределения ролей участников проектной деятельности
- повышение удовлетворенности заказчика результатами проектов
- сокращение превышения бюджета проектов
- сокращение временных задержек в выполнении проектов.

3.2 Разработка мероприятий по управлению проектом внедрения

Основой для планирования и исполнения проекта является разработка в ходе уточнения содержания проекта иерархическая структура работ (ИСР) [66, 67]. Древообразная структура позволяет распределить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки, которые передаются под управление специалистам. Комплекс взаимосвязей между работами часто называют логической структурой проекта, поскольку он определяет последовательность выполнения работ.

Структурирование помогает решить следующие задачи:

- разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности;
- оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;
- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля над затратами;
- переход от общих целей к конкретным заданиям.

ИСР является базовым средством создания системы управления проектами, так как позволяет решить проблемы организации работ [24], распределение ответственности, оценки стоимости, создание системы отчетностей, а также позволяет эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ.

На каждой стадии планирования необходимо разделить работы по проекту на части. Такое дерево является средством расчленения большого, сложного проекта на его компоненты или хозяйственной программы на составляющие проекта. Представим дерево работ по проекту на рисунке 22. Из него видно, что работы проекта проходят в пять этапов, выполнение каждого из которых обязательно для достижения цели.

На рисунке 23 представлен агрегированный календарный план выполнения проекта [68]. Календарный план — это проектный документ, который определяет последовательность и сроки выполнения отдельных работ, устанавливает их технологическую взаимосвязь в соответствии с характером и объемом работ. Сетевая модель, представленная в приложении Г построена при помощи программного продукта Spider Project [69]. В данной программе также был составлен отчет о стоимости проекта, представленный на рисунке 24.

Для четкого распределения ответственности между участниками проекта по реализуемым работам используют матрицу ответственности. Матрица ответственности связывает пакеты работ с исполнителями. В матрице определяются основные исполнители по работам [70]. Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ. Представим этот инструмент в виде таблицы 12.

Совершенствование системы управления предприятием, предусмотренное внедрением разработанных рекомендаций предполагает изменение организационной структуры компании. Функциональная оргструктура имеет некоторые недостатки, которые на переходе к стадии «стабилизации» необходимо нейтрализовать [71]. Одним из таких недостатков является отсутствие горизонтальных связей и интегративной составляющей в коллективе. Переход на матричную организационную структуру, использование принципов командообразования позволит повысить корпоративный дух коллектива, и перейти на новую стадию развития. В данной компании представляется возможным осуществить переход на «частичную» матрицу, поскольку некоторые из отделов не будут

задействованы в проектах компании. Предложенный автором вариант организационной структуры отобразим в приложении Н.

Также для лучшей наглядности структуры исполнителей, автором разработана сетевая матрица. Сетевая матрица представляет собой масштабный сетевой график в разрезе исполнителей работ. Она совмещается с календарной (масштабной) сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные коридоры. Горизонтальные коридоры обозначают ступени управления, структурные подразделения или должностных лиц. Вертикальные коридоры обозначают этапы и отдельные операции процесса принятия решения, протекающего во времени.

Сетевая матрица позволяет увязать в единый комплексный инструмент логико-временную структуру проекта и организационную структуру управления проектом. Использование этого инструмента необходимо, так как позволяет распределить ответственность между участниками проекта, и может служить руководителю проекта средством для проведения контрольных мероприятий. Отображение во временной сетке занятости персонала позволяет выяснить, в какой конкретно период будет загружен или свободен тот или иной сотрудник, что является несомненным плюсом и может позволить руководителю предприятия рационально распределить обязанности по деятельности вне проектов. Также сетевая матрица может являться фундаментом для проведения выравнивания ресурсов, что является ее неоспоримым преимуществом перед другими инструментами планирования. Сетевая матрица представлена в приложении Д.



Рисунок 22 – Иерархическая структура работ

	14.04.16	28.04.16	12.05.16	23.05.16	02.06.16	19.06.16	02.07.16	21.07.16	04.08.16	21.08.16	01.09.16	15.09.16	06.10.16	16.10.16	27.10.16	10.11.16	20.11.16	08.12.16	31.12.16	12.01.17	19.01.17	02.02.17	12.02.17	02.03.17	18.03.17	02.04.17	13.04.17	
Анализ необходимости изменений	■	■	■																									
Инициация проекта				■																								
Проведение мотивационных тренингов, поиск консультанта					■	■																						
Анализ системы управления, бюджетирование							■	■	■	■																		
Обучение персонала, анкетирование										■	■																	
Прохождение курсов выбранным кандидатом													■															
Разработка стандарта УП, реструктуризация														■	■	■												
Реализация пилотного проекта, анализ его выполнения																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Утверждение откорректированных документов																						■						
Внедрение ИСУП																							■	■	■	■	■	■
Закрытие проекта																										■		

Новогодние каникулы

Рисунок 23 – календарный план проекта

Таблица 12 – Матрица ответственности

	Генеральный директор	Внешний консультант	Фин. директор	Начальник отдела АСУП	Специалист отдела АУСП	Менеджер по внешнеэкон. деят-ти	Зам. дир. по внешнеэкон. деят-ти	Специалист по кадрам	Юрисконсульт	Совет учредителей	Бизнес-тренер	Бухгалтер	Кандидат на должность рук-ля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Определение стратегических задач бизнеса	И									И			
Диагностика существующих направлений развития	И		И				И			КО, К			
Планирование изменений	И		И				С			И			
Анализ осуществимости изменений	И		И							К			
Инициация проекта внедрения (создание устава)	И									У			
Проведение мотивационных тренингов	КО, К										И		
Поиск консультанта по внедрению	КО						И	И					
Заключение договора с внешним консультантом, (определение возможностей по срокам)	И, С	И							С			И	
Обследование бизнес-процессов управления проектами «как есть»	СО	И	СО				СО						

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Формирование предложений по изменениям в оргструктуре, создание глоссария	КО	И											
Анализ уровня технологической зрелости		И											
Бюджетирование проекта	К	И	И							У			
Расширение фонда оплаты труда	К		И					СО	С	У			
Проведение обучения персонала		И						СО					
Проведение анкетирования на предмет выявления «энтузиаста»		И											
Заключение договора на прохождение курсов выявленным кандидатом			С						И				
Оплата курсов и командировочных			С									И	
Прохождение кандидатом дополнительных курсов		КО											И
Разработка проекта стандарта, шаблонов и других регулирующих документов	С	И							СО				И
Реструктуризация, создание команды пилотного проекта	И,КО	И						И					И
Реализация пилотного проекта с использованием демо-версий ПО	К	КО, К		СО	СО			И					И
Проведение обратной связи с сотрудниками компании	СО	И											

Окончание таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Анализ результатов анкетирования		И											
Завершение пилотного проекта	К	КО											И
Анализ выполнения пилотного проекта	И	И											И
Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций	У, И	И							С				И
Обобщение опыта, архивация				И									И
Формирование требований к ИСУП	С			И	И		С		С				И
Выбор подрядчика по внедрению ИСУП, заключение договора	К		С	И					И				И
Поиск и найм одного работника в отдел АСУП	С			С				И					С
Внедрение и настройка ИСУП				К, И	И								
Подведение итогов, закрытие проекта.	И, К			И						К			И

Код	Название	Апр 2016	Май 2016	Июнь 2016	Июль 2016	Авг 2016	Сен 2016	Окт 2016	Ноя 2016	Дек 2016	Янв 2017	Фев 2017	Мар 2017	Апр 2017
Проект1	Совершенствование системы управления на основе проектного подхода	2 425.33	7 400.00	176 455.56	220 900.00	390 775.00	449 643.18	519 250.00	520 350.00	520 350.00	520 350.00	520 350.00	625 000.00	625 000.00
1	Инициация проекта	2 425.33	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00	7 400.00
1	Определение стратегических задач бизнеса	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00	1 108.00
2	Диагностика существующих направлений развития	1 317.33	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00	1 482.00
3	Планирование изменений		1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00	1 962.00
4	Анализ осуществимости изменений		1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00	1 478.00
18	Решение об инициации проекта (создание устава)		1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00	1 370.00
2	Подготовительный этап			169 055.56	213 500.00	383 375.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00	440 000.00
6	Проведение мотивационных тренингов			12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00
19	Поиск консультанта по внедрению			1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00	1 500.00
20	Заключение договора с внешним консультантом			155 555.56	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00
22	Расширение фонда оплаты труда					169 875.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00	226 500.00
3	Обучение персонала						2 243.18	71 850.00	72 950.00	72 950.00	72 950.00	72 950.00	72 950.00	72 950.00
9	Проведение обучения персонала						2 243.18	2 350.00	2 350.00	2 350.00	2 350.00	2 350.00	2 350.00	2 350.00
24	Заключение договора на прохождение курсов выявленным кандидатом							1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
25	Оплата курсов и командировочных							68 500.00	68 500.00	68 500.00	68 500.00	68 500.00	68 500.00	68 500.00
28	Реструктуризация, создание команды пилотного проекта								1 100.00	1 100.00	1 100.00	1 100.00	1 100.00	1 100.00
5	Внедрение ИСУП, закрытие проекта												104 650.00	104 650.00
17	Формирование требований к ИСУП												650.00	650.00
14	Выбор подрядчика по внедрению ИСУП												48 000.00	48 000.00
15	Найм сотрудника в отдел АСУП												56 000.00	56 000.00

Рисунок 24 – Отчет о стоимости проекта

Так как одним из элементов корпоративной системы управления проектами развития является документооборот, существует необходимость создания шаблонов документов управления проектами. В разработанном проекте для этого предусмотрена работа в стадии обучение персонала – создание проекта стандарта, шаблонов и других регулирующих документов. Маюнова в работе [48] предлагает список шаблонов, необходимых для разработки КСУП, которые смогут облегчить работу персоналу после нововведений. Рассмотрим этот список в таблице 13.

Таблица 13 – Необходимые шаблоны управления проектами

Документ	Описание
Заявка на проект	Инициатива на реализацию проекта
Приказ об открытии проекта	Служит для утверждения начала проекта
Первоначальное описание содержания проекта	Описывает цели, задачи, основные этапы и результаты, рамки и границы проекта, критерии завершения проекта
Устав проекта	Периодичность отчетности участников проекта, управление проектной документацией, ответственность команды и т.д.
Карточка проекта	Краткая информация о проекте
Окончательное описание содержания проекта	Подробно описывает продукт проекта, процесс утверждения промежуточных и конечных результатов проекта
План управления проектом	Включает планы: расписание проекта; план управления ресурсами, рисками, коммуникациями и другие планы проекта
Бюджет проекта	Перечень статей затрат по работам проекта, распределенный по времени
Коммерческое предложение	Предложение для утверждения проекта внешним заказчиком
Отчет о состоянии проекта	Отчет по текущему состоянию проекта для заказчика
Запрос на изменение параметров проекта	Запрос на изменение предметной области, состава работ проекта и других существенных параметров
Регистрационный журнал изменений	Перечень всех запросов на изменения и статуса по ним
Протокол совещания по проекту	Регистрирует вопросы, поднятые в ходе совещания по проекту, и принятые решения по ним
Итоговый отчет по проекту	Анализ, сбор опыта
Служебная записка на закрытие	Причины закрытия, основные итоги, результаты приемки проекта, реакция заказчика проекта
Приказ о закрытии проекта	Служит для утверждения окончания проекта

Окончание таблицы 13

Служебная записка о распределении материального фонда	Служит для утверждения премий по проекту
Акт приемки работ	Служит для утверждения закрытия работ по проекту
Опросный лист	Реакция заказчика по итогам реализации проекта
Репозиторий	Перечень всех документов проекта
Контрольный список по качеству	Контрольный список по критериям качества процесса управления проектами. Перечень типовых критериев качества для анализа по итогам завершения этапов проекта
Контрольный список по рискам	Перечень наиболее часто встречающихся рисков

Автором разработаны шаблоны некоторых документов – наиболее необходимых для использования в пилотном проекте, на основании завершения которого будут разработаны шаблоны для утверждения руководителем компании.

Основополагающим документом любого проекта является устав, разрабатываемый на стадии инициации проекта, главной задачей которого является формирование общего представления о целях, содержании и сроках проекта.

На стадии планирования проекта основным документом становится план управления проектом – пакет утвержденных документов, который указывает, каким образом будет исполняться проект, и как будет происходить его мониторинг; он включает в себя план управления содержанием, расписанием, стоимостью, базовый план по стоимости, список контрольных событий, базовый план расписания.

Также для большинства проектов существует необходимость управлять его рисками, для этого создается важный документ, на основе которого ведется управление этой областью знаний - реестр рисков. Реестр рисков также входит в план управления проектом. Не менее необходимым документом является список членов команды проекта – в нем отражают всех участников команды, реализующей проект, описывают роль каждого из них в этом проекте, вносятся контактные данные.

Для более быстрой подготовки шаблонов автором предлагаются шаблоны следующих документов: устав проекта, реестр рисков проекта, список членов команды, план управления проектом, отчет о завершении проекта. Шаблоны документов представлены в приложении В, Ж, И, К, Н.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития экономических наук, проектное управление является одним из наиболее эффективных методов упорядочения деятельности компании в плане развития. Проектное управление не так популярно в применении российскими производственными предприятиями, хотя использование этого метода может стать ключом к достижению успеха. Исходя из целей магистерской диссертации, в первой главе были проанализированы теоретические основы исследуемой темы. Сначала было необходимо дать определения всем понятиям, наиболее часто используемым в данной работе. Таким образом, автором были проанализированы такие термины, как «система управления», «процессы формирования», даны основные характеристики и принципы проектного управления. Также были рассмотрены основные отличия метода от методологии, особенности подходов в управлении в выделение наиболее часто применяемых в современной теории менеджмента.

Также в рамках первой главы было необходимо ознакомиться с основными тенденциями в развитии компаний, найти причины современных изменений внешней среды. Были выявлены такие общие тенденции, как глобализация мировой экономики, ведущая роль клиента, возрастание роли инноваций и предпринимательства, широкое использование информационных технологий. Так как данная работа посвящена, по сути, проведению внутриорганизационных изменений, перед автором стояла задача классифицировать изменения, ознакомиться с различными моделями, описывающими стадии жизненного цикла компании.

Поскольку проведение любых организационных изменений не может происходить без анализа существующего положения компании, нами был проведен сравнительный анализ моделей организационной зрелости управления проектами.

По ходу работы над второй главой автором была раскрыта взаимосвязь проектного управления и развития компаний, выявлена возможность осуществления стратегических инициатив по развитию с помощью реализации проектов. Применение проектной методологии обосновано только в качестве хорошо структурированной, грамотно построенной системы. Введено понятие комплексной системы управления проектами и дана полная характеристика ее элементов. Важно отметить, что главными причинами создания такой системы на предприятии являются не только задержки в выполнении проектов по времени, превышение бюджетных ограничений, но и несоответствие качественных результатов проекта запланированным, отсутствие актуальной общей картины проектов и другие. Также автор посчитал нужным отразить цели внедрения КСУП, ключевые факторы успеха проекта, направленного на освоение проектной методологии, проблемы, которые могут возникнуть по ходу этого проекта и те моменты, на которые должно обратить внимание руководство.

Анализ существующих моделей и алгоритмов, направленных на освоение компаниями проектной методологии, нашел свое отражение во второй главе. Были найдены достоинства и недостатки каждой из моделей и сделаны соответствующие выводы, изучены различные подходы ко внедрению проектного менеджмента в практику компаний, даны понятия об эффективности такого рода проектов. В разделе 2.3 автор разрабатывает ряд моделей, с помощью которых обосновывает, что недостатки системы управления могут стать «слабым звеном» в компании, которое не позволяет всей организации, как системе работать с наивысшей эффективностью, т.е. полной отдачей, используя комплекс собственных ресурсов. Далее на примере конкретной компании проводится анализ системы управления и оценивается уровень организационной зрелости управления проектами по комбинированной методике, используя разработки О. Н. Ильиной. На основе сделанных выводов из анализа, предложен комплекс рекомендаций, который может быть использован любым производственным предприятием с аналогичным уровнем зрелости.

В третьей главе автором предлагается алгоритм, построенный с помощью метода GERT, направленный на освоение проектной методологии. Целью на данном этапе была попытка создать универсальную сетевую модель, позволяющую отразить плюсы существующих отечественных моделей и учесть их недостатки; а именно отразить цикличность и повторяемость действий при использовании методологии проектного управления. Таким образом, автором был предложен совершенствованный метод по внедрению проектного управления в практику компаний. Далее на его основе был создан проект внедрения для конкретной компании, тем самым произведена апробация предложенного метода. Проект для рассматриваемой компании рассчитан на один год, для того, чтобы организационные изменения не были насильственными для сотрудников, а культура управления проектами стала основой для дальнейшего развития фирмы.

Также в рамках третьей главы большое внимание уделено эффективности внедрения подобных мероприятий. Дана предварительная оценка экономической эффективности данного проекта, изучены труды отечественных и зарубежных экспертов в области проектного управления на предмет необходимости внедрения проектного управления, и его влияние на деятельность организации. Оказалось, что при использовании методов проектного управления, система управления компанией становится, как правило, в разы эффективнее – все проекты выполняются с улучшенными показателями. Так, например, достижение целей проектов в ситуации «до» и «после» перехода на проектное управление повышается с 54 % до 76%. Таким образом, автором сделан обоснованный вывод, что применение проектных практик актуально для большого числа организаций.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

- ООО – Общество с ограниченной ответственностью
- ОРМЗ – Модель организационной зрелости управления проектами
- PMI – Project Management Institute
- ISO – International Organization for Standardization
- IPMA – International Project Management Association
- ТЗ – Технологическая зрелость
- КСУП – Корпоративная система управления проектами
- КСУПР – Комплексная система управления проектами развития
- АСУП – Автоматизированная система управления производством
- АУП – Административно-управленческий персонал
- ИСУП – Информационная система управления проектами

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Фролова Т. А. Экономика предприятия : конспект лекций / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2012.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации : в 1 ч. : по состоянию на 1 апр. 2016 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 550 с.
- 3 Электронный каталог Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс] – Москва. – 2016.
- 4 Гелета И. В. Щербак А. В. Пути повышения рентабельности предприятия / И. В. Гелета, А. В. Щербак // Электронный научно-практический журнал Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 4 (60).
- 5 Русецкая О. В. Теория организации : науч. издание // О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Москва. – Юрайт. – 2014.
- 6 Алексеев А. Н. Исследование систем управления : учебно-методические материалы / А. Н. Алексеев. – Москва. – 2011.
- 7 Ланкина Е. В. Менеджмент организации : учебное пособие / Е. В. Ланкина. – Таганрог. – ТРТУ. – 2011.
- 8 Цевелев В. В. Основы менеджмента : организационно-производственный менеджмент. / В. В. Цевелев, Ю. И. Молотков. – Новосибирск. – 2011.
- 9 Глущенко В.В. Исследования систем управления : учебное пособие / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – Железнодорожный. – 2008.
- 10 Новиков Д.А. Методология управления / Д. А. Новиков – М.: Либро- ком, 2011. – 128 с.
- 11 Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело. – 2006. – 448 с.
- 12 Г. Я. Белякова Методология научных исследований в менеджменте учеб. пособие/ Г.Я. Белякова, Л.Р. Батукова, С.А. Беляко. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2013. – 128 с.
- 13 Журнал финансовый директор. – 2016. [сайт] – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8072-razvitiie-kompanii>
- 14 Лобанов И. А. Устойчивое развитие предприятий на основе совершенствования управления затратами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Лобанов Иван Анатольевич. – Воронеж, 2011. – 211с.
- 15 Дроздов, И. Н. Управление развитием организации: учебное пособие / И.Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2010. - 110 с.
- 16 Семенов, А. К. Современные тенденции в развитии организаций [Электронный ресурс] / А. К. Семенов // Центр дистанционного обучения Элитариум. – 2010. – № 10. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/10/11/sovremennye_tendencii_organizacii.html
- 17 Кочемасова, А. В. Некоторые тенденции развития логистики: презентация / А. В. Кочемасова. – Хабаровск, 2011. – 15с.

- 18 Барыкин, А. Н. Механизм инновационно—проектного развития организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук, 08.00.05 / Барыкин Алексей Николаевич. – Москва, 2009. – 27с.
- 19 Маслов, А. А. Глобализация: в каком мире мы будем жить завтра? / А. А. Маслов // Научный форум. – 2010. – № 3.
- 20 Геращенко, С. К. Проекты Красноярья / С. К. Геращенко // Проекты Красноярья: газета. – Красноярск, 2013. – № 8.
- 21 Новикова, А. М., Пефтиев, В.И. Вызовы глобализации для экономики России / А. М. Новиков, В. И. Пефтиев // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – №7. – с.69-73.
- 22 Ланкина, В. Е. Менеджмент организации: учебное пособие / В. Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2009. – 456с.
- 23 Календжян, С. О. Работа в команде: ключевые факторы успеха [Электронный ресурс] / С. О. Календжян // Центр дистанционного обучения Элитариум. – 2010.
- 24 Друкер, Питер Ф. Менеджмент : Пер. с англ. / Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
- 25 Мескон, М. Х. Основы менеджмента : учебное пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2000. – 560с.
- 26 14 пунктов программы Деминга для менеджмента. Ассоциация Деминга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://deming.ru/TeorUpr/14punkt.htm>
- 27 Мейер, К. Живая организация. Компания как живой организм / К. Мейер, С. Дэвис – Москва: Хорошая книга. – 2007. – 368 с.
- 28 Управление организационной культурой. [Электронный ресурс] : «Консалтинговая группа VI TO BE: контроль и управление изменениями». – Режим доступа: www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_izmeneniyami.indd.pdf
- 29 Фунтов, В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 496 с.
- 30 Дятлов, А. Н. Три модели жизненных циклов и развития организации [Электронный ресурс] / А. Н. Дятлов // Центр дистанционного обучения Элитариум. – 2009. – № 1. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html
- 31 (<http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-analiza-ustoychivogo-razvitiya-kompanii>)
- 32 Масловский В. П. Управление проектами. Версия 1.0 [Электронный ресурс]: конспект лекций, Красноярск : ИПК СФУ, 2008. Электрон. дан. (2 Мб).
- 33 ISO 21500:2012 Руководство по управлению проектами. Введ.: 21.09.2012.
- 34 Райзберг, Б. Современный экономический словарь / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – 2007. – 386 с.

- 35 Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости/ Г. Керцнер. – Москва: ДМК Пресс, 2007. – 283 с.
- 36 Малышева Л. А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций: учебное пособие / Л. А. Малышева. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2010. – 283 с.
- 37 Козлов А. С. Методология управления Портфелем Программ и Проектов [электронный ресурс] : монография / А. С. Козлов- 2-е изд., стереотип. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 194с.
- 38 Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. / С.А. Мишин. – М.: АСТ, 2006. – 299 с.
- 39 Коровкина, Н. Л. Оценка зрелости управления проектами / Н. Л. Коровкина, Е. П. Трушкина / Экономический журнал ВШЭ. – 2012. – № 3.
- 40 Папченкова М. Правительство готовится к масштабной реформе системы управления / Центр стратегических оценок и прогнозов [сайт]. – Режим доступа: <http://csef.ru/ru/ekonomika-i-finansy/251/pravitelstvo-gotovitsya-k-masshtabnoj-reforme-sistemy-upravleniya-6631>
- 41 ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. – Введ. 01.03.2015. – Москва : Стандартинформ, 2015. – 52 с.
- 42 Разработка и внедрение информационных систем / ООО «ИВС Группа компаний» // Группа компаний ИВС [сайт]. Пермь, 2014. – Режим доступа: <http://ivs-corp.ru/activities/103>
- 43 Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. В. Богданов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
- 44 Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. – М: вузовский учебник. – 208 с.
- 45 Ярушина Н. А. Информационные системы управления проектами : презентация PowerPoint. – 59 с. Режим доступа: http://www.tsuab.ru/upload/filesarchive/files/JArushkinaNA_Informacionnye_sistemy_UP_file_1_7597.pdf
- 46 Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс МВА / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М: Олимп-Бизнес. – 2015.
- 47 Разработка корпоративной системы управления проектами. – 2015. Режим доступа: <https://pm.hse.ru/consulting1>
- 48 Маюнова Н. В. Основы управления проектами : учебно-методический комплекс // Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook164/book/index/>
- 49 Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6е изд., стер. — М. : Издательство «ОмегаЛ», 2010. — 960 с
- 50 Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых

с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярск [Электронный ресурс] № заказа 2394/отв. ред. О.А.Краев - Красноярск : Сиб. федер. ун-т., 2013

51 Руководство к своду знаний по управлению проектами, пятое издание. (Руководство PMBOK) (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2013

52 Акопян, Д. С. Практический опыт реализации системы управления инвестиционными проектами : презентация Power Point / Д. С. Акопян, О. С. Голиков, А. В. Цветков. – Москва, 2010.

53 Professional Project Management / Результаты проведенных исследований среди компаний, внедривших проектное управление. – Москва – 2013.

54 Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета : Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 354 с.

55 Голдратт Э. Теория ограничений. Системный подход к непрерывному совершенствованию. – 2015. – М.: Альпина Паблишер.

56 Логвинов, А.М. Четырехзвенный модуль ключевых ролей менеджера в организации: курс лекций / А. М. Логвинов. – Красноярск, 2014.

57 Ильина, О. Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации / О. Н. Ильина, А. Ю. Курбатов // Управление проектами. – 2014. – №2. С. 6-10.

58 Ильина, О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации / О. Н. Ильина. – Москва, 2012. – 210с.

59 Аньшин, В. М. Исследование методологии и оценка зрелости управления портфелем проектов в российских компаниях / В. М. Аньшин // Сб. науч. тр. конференции "Управление портфелем проектов". – Москва: НИУ-ВШЭ, 2010.

60 Масловский В. П. Проектный анализ : конспект лекций / В. П. Масловский. – СФУ. – 2012.

61 Александрова М. «Вклады в российских банках» / Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/products/deposits>

62 Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании Учеб. пособие. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с

63 Ежегодные отчет консалтинговой компании в области управления проектами PM City. – Москва. – 2012.

64 Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management, Project Management Institute, USA, 2015.

65 Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрай, 2013. — 383 с.

66 Управление проектами на основе стандарта ANSI PMBOK [Электронный ресурс] : описание стандарта / Москва, 2013 // Режим доступа: http://m-osk.ru/docs/upravlenie_proektami.pdf

67 Заренков В. А. Управление проектами : Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М.: Изд-во АСВ. – 2012.

68 Никулина, Н. О. Использование Microsoft Project для календарного планирования и контроля проектов : методические указания / Н. О. Никулина. – Уфа, 2005. – 40с.

69 Нестеренко Ю. Н. Компьютерные технологии в инвестиционном проектировании : лекционный курс. – М: РГГУ. – 2012.

70 Товб Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб // Учебное пособие. М: Олимп-Бизнес. – 2011.

71 ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0. Стандарт оценки компетентности менеджера проектов. International Project Management Association. – Введ. 03.06.2006. – 29 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета определения уровня стратегической зрелости

Таблица А.1

От хорошего к великому	ОРМЗ Best Practice	Применение в ООО «Славица»
Руководство 5 уровня	Принимайте решения	1
	Отбирайте проекты на основе ценности для организации (стоимость)	0
	Четко определяйте критерии достижения результата проекта	0
	Отслеживайте результативность проектов	0
	Поддерживайте профессиональное развитие менеджеров проектов	0
	Обучайте и заручайтесь поддержкой топ-менеджеров	1
	Планируйте, оценивайте, контролируйте, улучшайте качество	1
Сначала «кто» ... затем «что»	Подбор компетентного персонала под каждый проект	0
	Оценивайте уровень компетенции ключевого персонала проектов	1
	Отбирайте проекты, обращая внимание на потребности в человеческих и финансовых ресурсах	0
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы развития команды проектов	0
	Создайте среду, которая поощряет личные и командные достижения	1
	Создавайте, поддерживайте и управляйте полноценным УП-сообществом (наличие всех ролей для компетентного управления портфелем)	0
	Объединяйтесь в выработке общего понимания целей проектов и портфеля	1
«Смотрите суровым фактам в лицо»	Улучшайте процессы распространения информации о проектах	1
	Определяйте, оценивайте, контролируйте риски проекта	0
	Стандартизируйте, контролируйте, улучшайте процессы управления изменениями в проекте	1
	Учитывайте опыт, информируйте об опыте, применяйте опыт в реализации проектов	0
	Создавайте доверие	1
	Сделайте коммуникации открытыми	1
	Используйте бенчмаркинг	0
Концепция ежа	Используйте единый язык, политику управления проектами	0
	Подстраивайте, изменяйте методологию УП под нужды организации	0

Окончание таблицы А.1

	Объединяйте все проекты с помощью стратегических целей	
	Проверяйте уверенность в планах	
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы оценки и контроля затрат проекта	
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте верификацию содержания проектов	
Культура дисциплины	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы планирования проектов	
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы исполнения П	
	Оценивайте проекты по принципу «продолжить или закрыть»	
	Поощряйте принятие рисков сотрудниками	
	Управляйте проектами гибко, но применяя общий набор процессов	
	Четко определяйте и улучшайте орг.структуру П	
	Интегрируйте управление проектами с другими процессами в единую систему	
Технологии как акселераторы	Отбирайте и внедряйте технологии поддержки проектов в соответствии с КСУП организации	
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы применения технологии для поддержания П	
	Создайте информ. Систему УП	
	Используйте мат.модели для планирования проектов	
	Создайте и используйте единый депозитарий метрик проектов	
	Используйте технологии поддержки УП, поддерживающие эффективное принятие решений	
	Используйте понятные команде проекта программные продукты	
Маховик	Следуйте принципу приоритизации проектов	
	Анализируйте, понимайте связи и зависимости между проектами	
	Управляйте связанными проектами	
	Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы определения последовательности работ в проекте	
	Составляйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы управления сроками проекта	
	Разработайте программу повышения зрелости	

1 – используется , 0 –нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета по определению уровня технологической зрелости

Раздел 1. Общая информация о компании

Вопрос 1. Укажите численность персонала компании

- 1) Менее 50 человек
- 2) **50-100 человек**
- 3) 100-500 человек
- 4) Более 500 человек

Вопрос 2. Укажите отрасль, в которой работает компания

Производство пищевых продуктов

Вопрос 3. Количество человек, занимающихся в компании управлением проектами

- 1) **До 20**
- 2) От 20 до 40
- 3) Более 40

Вопрос 4. На основе какого международного стандарта разработана система управления проектами (СУП) в компании

- 1) PMBOK
- 2) PRINCE2
- 3) ISO
- 4) P2M
- 5) MSP
- 6) OPM3
- 7) Agile project management
- 8) **В компании нет СУП**
- 9) Иное: _____

Раздел 2. Уровень зрелости компании

Вопрос 5. Выберите оценку для следующих направлений в развитии уровня зрелости УП в компании (0-минимум, 3-максимум).

Применение базовых инструментов управления проектами.	0	1	2	3
Осознание важности управления проектами	0	1	2	3
Применение дополнительных инструментов управления проектами	0	1	2	3
Принятие принципов управления проектами со стороны линейных руководителей	0	1	2	3
Принятие принципов управления проектами со стороны высшего руководства	0	1	2	3

Продолжение приложения Б

Раздел 3 - Использование инструментов УП

Вопрос 6. Укажите, пожалуйста, инструменты и методы УП, используемые в вашей компании. Причем отметьте, пожалуйста, как фактический, так и желаемый уровень использования, а также оцените эффективность, по Вашему мнению, которую привносит каждый конкретный инструмент в эффективность реализации проектов.

Для оценки фактического/желаемого уровня использования инструмента

0 – не используется

1 – используется редко

2 – используется время от времени

3 – используется постоянно, внедрен на постоянной основе

Для оценки эффективности использования инструмента:

1 – не эффективен

2 – средний уровень эффективности

3 – наиболее эффективный

Инструменты инициации проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Инструменты отбора проектов			
Ранжирование проектов по набору параметров	2	3	3
Модели финансовой оценки проектов (NPV, IRR, PB и прочее)	1	3	3
Анализ затрат и выгод (в сравнении с альтернативными инвестициями – Cost/benefit analysis)	2	3	3

Инструменты планирования проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Требования заказчика проекта			
Сетевой график проекта	0	3	3
План по вехам	1	2	2
Включение представителя заказчика в команду проекта	1	2	2
Планирование содержания проекта			
Устав проекта	0	2	2
SWOT-анализ проекта	1	2	2
Описание содержания проекта (Scope statement)	2	3	3
WBS (иерархическая структура работ)	0	2	2

Продолжение приложения Б

Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	2	3	3
Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	0	3	3
Планирование расписания			
Диаграмма Гантта	0	3	3
Метод критического пути	0	3	2
PERT-анализ (планирование с учетом оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической оценки длит. работ)	0	3	3
Планирование стоимости			
Восходящая оценка (оценка «снизу вверх»)	2	2	2
Базовый план стоимости	2	3	3
План управления стоимостью	0	3	3
Выравнивание ресурсов	0	3	3
Резервы на возможные потери (временные, денежные)	1	2	2
Планирование риска			
План реагирования на риски	0	2	2
Анализ чувствительности	0	3	3
Дерево решений	0		
Определение владельцев рисков	1	2	2
Реестр рисков (Risk Register)	0	3	3
Определение (матрица) вероятности возникновения и воздействия рисков	0	2	2
Планирование команды проекта			
Матрица заинтересованных сторон	0	2	2
План по развитию персонала	0	3	3
Командообразование (Team building)	0	3	3
Планирование поставок			
Оценка надежности поставщиков			

Инструменты реализации проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Управление содержанием			
Запрос на внесение изменений	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Журнал изменений проекта	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

Окончание приложения Б

Управление расписанием			
План-факт анализ	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
Сжатие расписания	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Отклонение по срокам или Индекс выполнения сроков	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>

Управление стоимостью			
Метод освоенного объема	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Анализ контрольных событий	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Анализ отклонений (разложение общего отклонения на составляющие - Variance Analysis)	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

Инструменты закрытия проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Сводный отчет об исполнении	0	<u>2</u>	<u>2</u>
Документ о закрытии проекта	1	<u>2</u>	<u>3</u>
База знаний	1	<u>3</u>	<u>3</u>

Использование специализированного ПО

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Использование ПО для планирования и контроля проектов	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Использование ПО для бюджетирования проектов	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Использование ПО для управления рисками проекта	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ООО « N»

УСТАВ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Формирование проектного подхода к управлению
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	С 10.04.2016 по 13.04.2017 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	655 850 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя среда ООО «N»
Инициатор проекта	Совет учредителей общества
Куратор	Заместитель директора по внешнеэкономической деятельности
Другие/ключевые участники проекта	Внешний консультант
Дата создания документа	30 мая 2016 г.

Причины инициации проекта

- отсутствие стратегии в части развития;
- наличие в компании задач, реализация которых обладает всеми качествами проекта;
- отсутствие навыков управления проектами, как у сотрудников, так и у руководства компании.

Цели проекта

Ускорить темпы развития компании путем совершенствования системы управления на основе:

- применения проектного подхода;
- модернизации системы мотивации персонала;
- повышения квалификации персонала в области управления проектами;
- повышения уровня технологической зрелости компании в отношении как применимости проектной методологии, так и качества выполнения проектов.

Описание проекта

Проект подразумевает под собой внедрение комплекса разработанных рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии, направленных на освоение проектной методологии сотрудниками компании.

Окончание приложения Г

Требования к проекту

Проект считается успешным в случае соблюдения календарных графиков и объемов финансирования проекта. Одним из результатов проекта должно стать осознание сотрудниками фирмы положительных эффектов от применения новых методов в управлении.

Риски проекта

Наиболее вероятными рисками данного проекта являются социальные риски, обусловлены нежеланием персонала принимать изменения в структуре компании, в организации управления фирмой, а также осваивать новые программные продукты.

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию	Соответствие дереву работ	Ген. директор
По срокам	Менее 1 года	
По стоимости	Удорожание стоимости не более чем на 5 %	

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата
Определение уровня технологической зрелости	20 июля 2016 г.
Проведение обучения персонала	6 октября 2016 г.
Утверждение стандарта управления проектами	22 февраля 2017 г.
Внедрение ИСУП	2 апреля 2017 г.

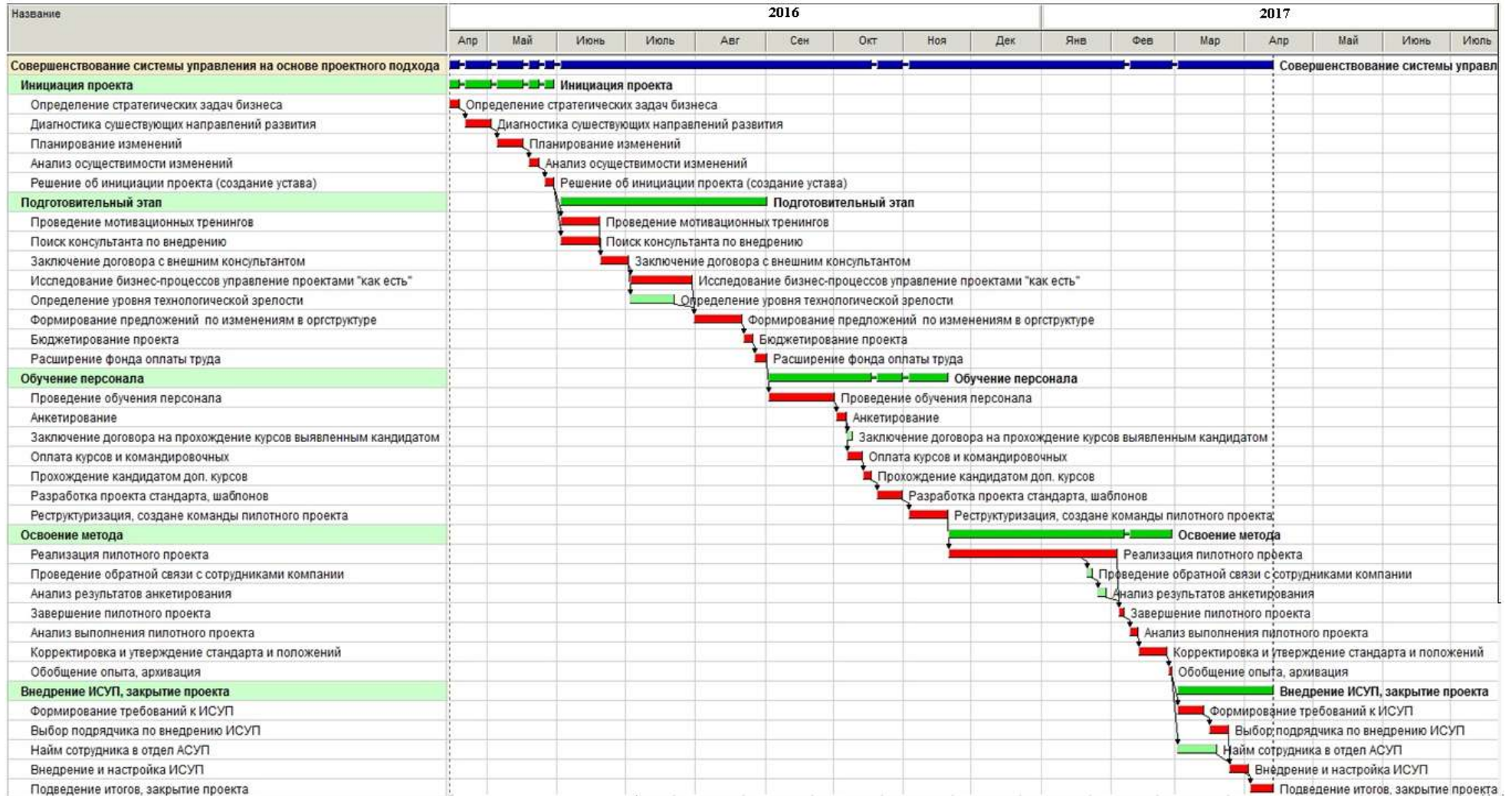
Назначение руководителя проекта

Должность	Фамилия, инициалы
Заместитель директора по внешнеэкономической деятельности	

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Ген. директор	-		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Сетевая модель проекта



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Сетевая матрица

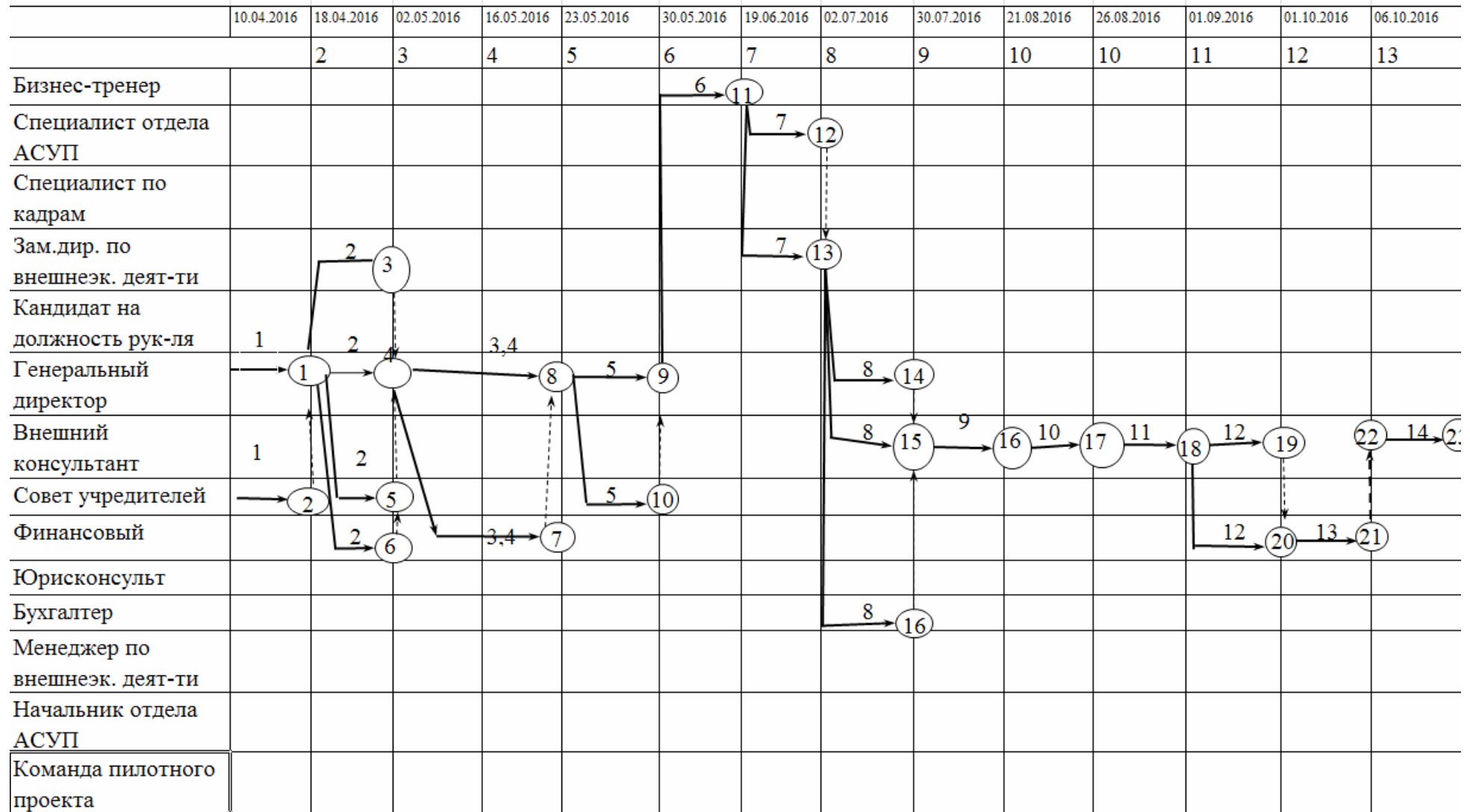


Рисунок Д.1 - сетевая матрица

Продолжение приложения Д

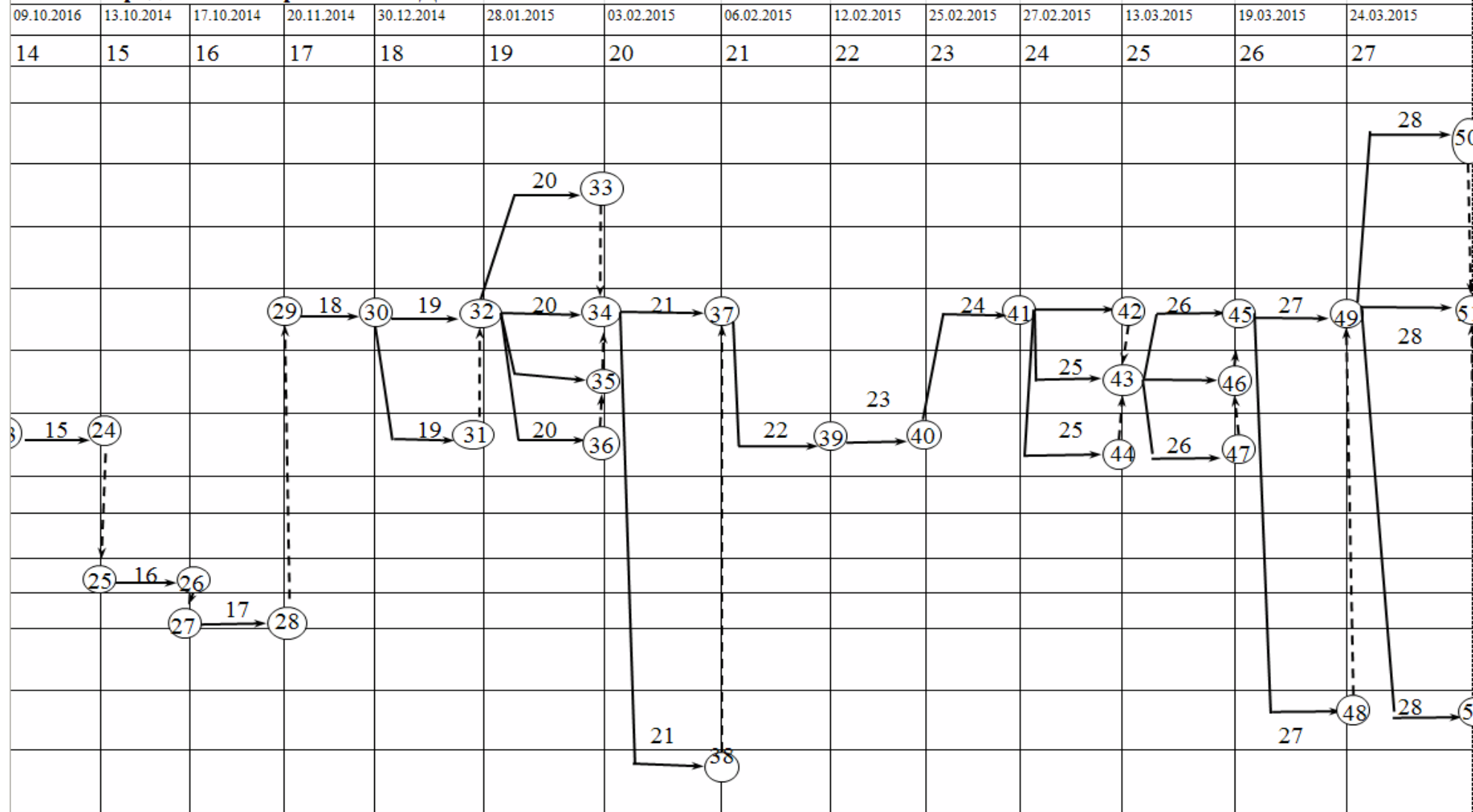
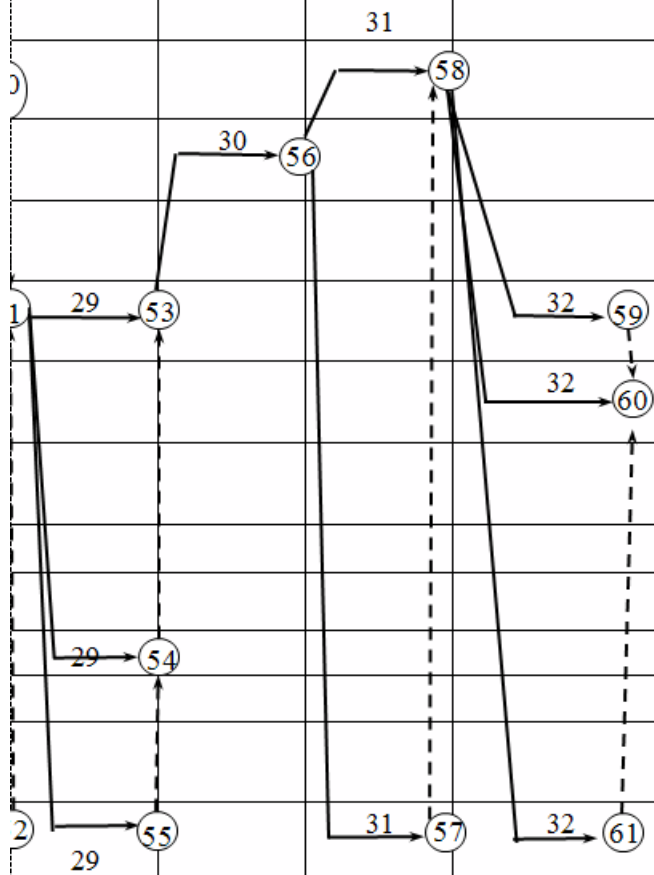


Рисунок Д.1, лист 2

Окончание приложения Д

02.04.2015

28



Рисунк Д.1. лист 3

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
Реестр рисков проекта

ООО « N»

Реестр рисков проекта

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Выход на рынок г. Н. Челны
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	05.2017 – 08.2017 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	1 550 650 рублей
Место/сфера реализации	
Заказчик проекта	Совет учредителей
Куратор	Генеральный директор
Руководитель проекта	Руководитель отдела развития
Дата создания	10.02.2017 г.

Таблица Ж.1 - Риски проекта, их воздействия на проект и реагирование на риски

Код риска	Описание риска	Вероятность	Воздействие на								Величина	Стратегия реагирования на риск	Действия в рамках стратегии реагирования	Ответственный за риск
			Содержание		Качество		Расписание		Стоимость					
			Степень влияния	Весовой коэффициент	Степень влияния	весовой коэффициент	Степень влияния	весовой коэффициент	Степень влияния	весовой коэффициент				

1	Провал маркетинговой стратегии	0,5			сильное	слабое		среднее			Минимизация ущерба	Использование дифференциации	Руководитель проекта
---	--------------------------------	-----	--	--	---------	--------	--	---------	--	--	--------------------	------------------------------	----------------------

Окончание таблицы Ж.1

2	Неверный выбор каналов продаж												
---	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблица Ж.2 – пересмотр рисков проекта, их воздействий на проект и статус рисков

Код риска	Ответственный за риск	Пересмотренная вероятность	Воздействие на								Скорректированная величина	Обновленная стратегия реагирования на риск	Действия в рамках обновленной стратегии реагирования	Статус риска
			Содержание		Качество		Расписание		Стоимость					
			Степень влияния	коэффициент	Степень влияния	коэффициент	Степень влияния	коэффициент	Степень влияния	коэффициент				

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Список членов команды проекта

ООО « N»

Состав команды проекта

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Формирование проектного подхода к управлению
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	С 10.04.2016 по 13.04.2017 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	655 850 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя среда ООО «N»
Инициатор проекта	Совет учредителей общества
Куратор	Заместитель директора по внешнеэкономической деятельности
Другие/ключевые участники проекта	Внешний консультант
Дата создания документа	30 мая 2016 г.

Члены команды проекта

№ п/п	Фамилия, инициалы	Роль	Отдел	Должность	E-mail	Номера телефонов		Часы работы
						Мобильный	Рабочий	
1	-	заказчик	Административно-управленческий	Генеральный директор				9:00-18:00
2	-	куратор	Административно-управленческий	Зам.директора по внешнеэкономической деятельности				9:00-18:00
3	-		Административно-управленческий	Финансовый директор				9:00-18:00
4	-		АСУП	Начальник АСУП				9:00-18:00
5	-		АСУП	Специалист АСУП				9:00-18:00
6	-	кадры	Административно-управленческий	Специалист по кадрам				9:00-18:00
7	-	делопроизводитель	Административно-управленческий	Юрисконсульт				9:00-18:00
8	-		Бухгалтерия	Главный бухгалтер				9:00-18:00

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ К
План управления проектом

ООО « N»

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Формирование проектного подхода к управлению
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	С 10.04.2016 по 13.04.2017 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	655 850 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя среда ООО «N»
Инициатор проекта	Совет учредителей
Куратор	Заместитель директора по внешнеэкономической деятельности
Другие/ключевые участники проекта	Внешний консультант
Дата создания документа	30 июня 2016 г.

Жизненный цикл проекта

Инициация и планирование:
Осуществление и контроль:
Завершение и контроль:

Управление базовыми планами и отклонениями

Области знаний	Предельное отклонение	Управление базовым планом
Расписание		
Бюджет		
Содержание		
Качество		

Дополнительная информация

--

Вспомогательные планы управления проектом

План управления рисками проекта;
План управления содержанием проекта;
План управления стоимостью проекта.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
Протокол закрытия проекта

ООО « N »
ПРОТОКОЛ ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА

Наименование проекта	Формирование проектного подхода к управлению
-----------------------------	---

Описание проекта

Проект подразумевает под собой внедрение комплекса разработанных рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии, направленных на освоение проектной методологии сотрудниками компании.

Достижение целей проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Степень достижения	Отклонения
По содержанию	Соответствие дереву работ	Высокая	нет
По срокам	Менее 1 года	Низкая	60 дней
По стоимости	Удорожание стоимости не более чем на 5 %	Высокая	- 150 тыс. руб.
По качеству	Рост заданных показателей	Высокое	нет

Информация о контрактах

Все договоры закрыты;
Оплаты произведены.

Утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

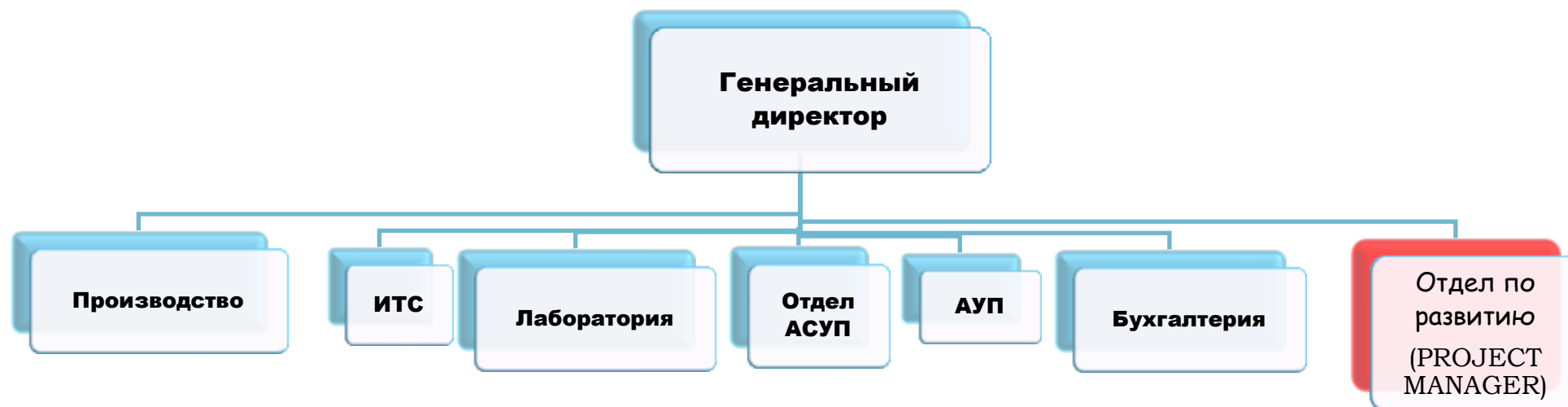


Рисунок Н.1 - Матричная организационная структура