

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

Коченовская Н.В.

Научный руководитель – профессор Мошкович Л.И.

Сибирский федеральный университет

Современная концепция функционирования предприятия заключается в идее создания организаций, развитие, изменение деятельности, а иногда и сама деятельность которых, может быть представлена как совокупность различных проектов, обеспечивающих достижение именно в совокупности стратегических целей организации. Такие организации становятся более конкурентоспособными по отношению к вертикально интегрированным предприятиям с их функциональной организацией деятельности. Как правило, подобные компании используют несколько подходов в управлении.

Под проектным управлением понимается комплекс мероприятий, направленный на достижение уникального результата, в определенный срок и в рамках установленного бюджета. Под это определение попадает достаточно широкий спектр работ, среди которых выполнение работ по договору, где оговорены срок и бюджет, вывод группой сотрудников на рынок нового продукта или услуги, маркетинговые акции, строительство зданий и сооружений и т.д.

При процессном подходе действия совершаются до достижения результата, а содержание и технология (последовательность действий), как правило, не меняются. Так как процесс предполагает повторяемость и регулярность достижения результата, вероятность каких-то изменений минимальна. В проектном подходе и технология, и содержание работ может меняться, если результат недостижим или велика вероятность срыва графика. Кроме того, результаты предыдущих этапов могут стать основанием для разработки и изменения, не только графика, но и содержания последующих работ.

Если использовать эти подходы «грамотно», то они только дополняют и усиливают, а не исключают друг друга. Тем не менее, их совместное использование предполагает нацеленность действий на разные по своей природе объекты, например, на систему управления проектами для процессного подхода и на сами проекты для проектного. Возможных вариантов их совместного использования много. Каждый зависит от специфики проектов и организаций, их реализующих. Любая организация, чтобы быть успешной на рынке, ставит перед собой стратегические цели обеспечения конкурентоспособности своих товаров, услуг, технологий и бизнес-процессов. Но, к сожалению, только около 20% стратегических инициатив руководства, которые призваны обеспечивать достижения этих целей, реализуются. Это хорошо демонстрируется на примере становления системы управления Группой предприятий «Малтат», работающей сразу в нескольких областях предпринимательской деятельности: от лесозаготовки до ресторанного бизнеса. Одна из приоритетных функций системы - это отладка процессов и методологическое построение системы планирования различных направлений бизнеса по единым стандартам работы. Единая система позволила бы сосредоточить ключевую сопоставимую информацию в руках топ менеджеров компании, для принятия управленческих решений относительно дальнейшей судьбы отдельно взятого проекта. Впоследствии принятые методы отбора проектов трансформируются в единую систему построения и отбора жизнеспособных

потенциальных проектов, и в конечном итоге, привести к разработке обобщающего корпоративного стандарта управления портфеля проектов.

Противоречия между потребностями отдельных проектов внутри портфеля могут вызвать неразбериху в работе компании. Таким образом, можно выделить ряд характерных признаков:

- проекты выполняются нескоординировано;
- отсутствует общая терминология (сотрудники общаются на разных «языках»);
- нет единого понимания принципов управления проектами;
- нет четкого разграничения зон ответственности участников проектной деятельности;
- нет подробного описания процессов управления проектом;
- в случае смены Руководителя проекта затруднена возможная передача управления новому Руководителю проекта.

На начальном этапе становления переход от стратегии к конкретным тактикам и действиям исполнителей в проектах «пробуксовывал» из-за отсутствия регулярного механизма, который бы устанавливал нужные приоритеты. Именно эту проблему можно решить в рамках управления портфелем проектов – набором проектов, реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей. Эффективно управляя портфелем проектов, включающего бизнесы, имеющие разные стадии жизненного цикла, можно высвобождать, консолидировать, накапливать и направлять ресурсы Группы для поддержания проекта испытывающего временные трудности. Хотя здесь стоит сразу же отметить существенный момент: забирая ресурсы проекта-донора, мы влияем на реализацию последнего, а значит и на конечный результат. Характер подобного влияния может быть разнонаправленным для обоих участников. Здесь при формировании портфеля нужно помнить о стратегических целях и расставить нужные приоритеты для проектов, пакетов работ и самих работ, используя процессный подход. А затем успешно реализовать включенную в портфель совокупность проектов, опять же используя оба подхода.

Таким образом, можно устранить или снизить степень влияния на стратегический результат перечисленных проблем благодаря более систематизированному планированию проектной деятельности и последующего контролю в рамках реализации проектов (не обязательно технологически зависимых), реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей. Заметим, что при формировании плана удастся учесть стратегические цели и расставить нужные приоритеты для проектов, пакетов работ и самих работ, используя процессный подход. А затем успешно реализовать совокупность проектов, опять же используя оба подхода управления.

Во всех системах управления портфелем проектов присутствует процесс оценки проектов. Этот процесс используется для оценки проектов на различных этапах жизненного цикла. В начале каждого этапа, зачастую называемого «воротами», команда ответственных людей оценивает обоснование проекта, уточняя, есть ли ещё необходимость в проекте, и может ли он обеспечить реализацию стратегических целей компании. Если ответ будет отрицательный, то проект стоит остановить. Таким образом, организация будет обеспечена возможностью сконцентрироваться на реализации жизнеспособных проектов, а также получит гарантии того, что ресурсы будут использоваться именно там, где они принесут наибольшую пользу.

Как отмечалось выше, специфика управления портфелями проектов заключается в реализации отдельных проектов, и оценивается с точки зрения стратегии организации в целом, то есть в общем случае – по нескольким критериям, однозначная оценка проекта по которым не всегда возможна. Кроме того, проекты требуют затрат ресурсов,

как минимум, нескольких видов (в отличие от инвестиционных портфелей или портфелей ценных бумаг, описываемых лишь финансовыми показателями). Поэтому возникает необходимость обобщения «задачи о ранце» на случай, во-первых, многокритериальных нечетких оценок проектов, и, во-вторых, на случай использования при реализации проектов ресурсов нескольких видов. В рамках многокритериальной нечеткой модели формирования портфеля проектов формально определена степень соответствия портфеля проектов стратегическим целям организации. Модель обобщает на нечеткий и многокритериальный случай классическую «задачу о ранце» и допускает нахождение оптимального портфеля методом динамического программирования.

Планирование процесса реализации портфеля проектов. На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации портфеля: продолжительность по каждому из контролируемых элементов портфеля, потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения подрядных организаций. Процессы и процедуры планирования портфеля должны обеспечивать реализуемость портфеля в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

С использованием моделирования, с той или иной степенью точности, возможно решение следующих типичных задач, возникающих в ходе реализации практически каждого портфеля проектов:

1. Прогнозирование наличия и движения денежных средств по конкретному портфелю.
2. Проверка финансовой реализуемости портфеля.
3. Определение сроков и объемов необходимых заемных средств.
4. Анализ целесообразности взятия заемных средств.
5. Формирование финансово реализуемого портфеля с минимальной упущенной прибылью.
6. Определение срока окупаемости затрат, оценка прибыли за период реализации портфеля и создание его целевого плана.
7. Мониторинг и корректировка финансового плана портфеля с учетом его фактического выполнения.
8. Построение и анализ консолидированного финансового баланса по нескольким портфелям или же по отдельным проектам, входящим в разные портфели, в разрезе различных критериев, характерных для каждой отдельно взятой организации.
9. Разукрупнение, детализация консолидированного финансового баланса на группу финансовых балансов по объектам.
10. Анализ влияния на динамику затрат по портфелю отдельно взятого налога.
11. Анализ целесообразности применения методов налоговой оптимизации (изменение учетной политики по проекту, изменение структуры затрат по проекту и т.д.).

Укрупнено можно объединить перечисленные задачи в три укрупненные группы, где они рассматриваются с «обособлением» налоговых выплат по проектам портфеля для проведения анализа их влияния на динамику текущего финансового баланса:

Группа 1. При заданных технологических зависимостях между проектами и критическом пути портфеля, найти оптимальный размер собственных средств, необходимый для реализации портфеля (необходимым условием реализации портфеля является не отрицательность текущего финансового баланса в любой момент реализации портфеля).

Группа 2. При заданных технологических зависимостях между проектами и оптимальной величине собственных средств, найденной в группе задач, найти минимальную длительность портфеля, варьируя величину затрат на реализацию его

проектов, при условии, что длительность выполнения проектов портфеля является известной функцией от затрат на их реализацию.

Группа 3. При заданных технологических зависимостях между проектами, варьируя значения затрат и величину собственных средств, найти оптимальную величину рентабельности портфеля.

Распределение ресурсов между проектами портфеля. Портфели проектов характеризуются, в частности, тем, что для них существенной оказывается возможность несовпадения интересов управляющих органов, отвечающих за реализацию (или заинтересованных в реализации) тех или иных проектов (будем дальше условно называть их руководителями проектов) и владельцев ресурсов, необходимых для реализации проектов (условно будем называть последних функциональными руководителями). Поэтому возникает задача построения модели такого распределения ресурсов между проектами, входящими в портфель, которое позволяло бы согласовать интересы всех заинтересованных участников.

Использование управления портфелями проектов в деятельности современных организаций является эффективным методом управления, позволяющим оперативно реагировать на изменения внешних требований и достигать стратегических целей организации с минимальными затратами ресурсов.

Можно сделать вывод об обоснованности и целесообразности использования известных моделей и методов управления проектами при оперативном управлении портфелем проектов. Кроме того, динамика реализации портфеля проектов может быть описана в терминах показателей освоенного объема, что дает информацию, необходимую для эффективного оперативного управления портфелем с точки зрения стратегических целей организации.