

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

УДК 658.336.8

О.В. Бондарчук

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

СТРУКТУРА ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ В СОСТАВЕ МУЛЬТИПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНО-УПРАВЛЯЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрена структура проектов изменений, входящих в состав жизненного цикла мультипроекта реструктуризации и развития проектно-управляемых организаций.

Ключевые слова: управление проектами, мультипроект реструктуризации и развития, проекты изменений, проектно-управляемая организация

Розглянуто структуру проектів змін, що входять до складу життєвого циклу мультипроекта реструктуризації та розвитку проектно-керованих організацій.

Ключові слова: управління проектами, мультипроект реструктуризації та розвитку, проекти змін, проектно-керована організація

A conceptual model of the mechanism of interaction in projects sound theoretical and methodological basis for this activity.

Keywords: project management, multiproject restructuring and development, change projects, project-driven organization

Постановка проблемы

Мировой опыт показывает, что наиболее эффективными подходами к реструктуризации и развитию предприятий и организаций являются подходы, использующие методологию управления проектами. Применение этой методологии является решающим фактором, определяющим эффективность проведения изменений на предприятии или в организации. Результаты успешной реструктуризации или развития всегда оцениваются в соответствии с неизменным набором показателей, таких как: прибыльность, наличие положительных денежных потоков от основной деятельности, рост производительности труда, рост эффективности использования всех видов ресурсов, рост объемов экспорта.

В проектном менеджменте отсутствуют достаточно проработанные научно-обоснованные инструменты реализации «видения» и представления будущего предприятий, которые базировались бы на использовании методов проектного управления с позиций «реструктуризация и развитие через проекты».

Анализ основных исследований и публикаций

Исследования, которые проводились ранее, были посвящены разработке научно-теоретического и научно-практического базиса применения методологии управления проектами для развития предприятий и организаций на основе создания и использования матричной технологии проактивного управления развитием организации. Однако в них не рассматривались вопросы реструктуризации и развития предприятий и проектно-управляемых организаций через реализацию отдельных проектов, которые приводят к эффективному изменению организаций или предприятий.

Изложение основного материала

При создании структуры МРР функциональными элементами выступают проекты изменений, входящие в структуру жизненного цикла мультипроекта. Функциональные составляющие системы управления мультипроекта реструктуризации и развития (МРР) должны быть расположены в

порядке, зависящим от степени их важности и необходимости.

Фазы жизненного цикла проектов изменений, входящих в состав мультипроекта реструктуризации и развития проектно-управляемой организации, можно распределить на четыре основные части:

1. Инициация, планирование, разработка проекта.

Первая фаза жизненного цикла проекта изменений состоит из следующих подпроцессов:

- определение проблемы – выявление узкого места в деятельности проектно-управляемой организации и определение возможностей по инициации нового проекта изменений (существование продуктов других проектов, которые формируют условие для реализации проекта изменений);

- определение предметной области проекта – выполнение структурной декомпозиции основных результатов проекта изменений на меньшие, более управляемые компоненты;

- определение состава работ – составление перечня специфических действий, которые необходимо выполнить для достижения результатов проекта;

- определение последовательности работ – документальное отражение зависимостей и взаимосвязей различных работ;

- оценка продолжительности работ – расчет времени, необходимого для их выполнения;

- разработка расписания – анализ последовательности работ, продолжительности работ и их потребностей в ресурсах с целью составления календарного плана выполнения работ проекта;

- планирование ресурсов – определение, какие ресурсы, когда и в каких количествах необходимы для выполнения работ проекта;

- разработка сводного плана проекта – использование результатов других процессов планирования и их включение в единый последовательный и согласованный документ.

2. Реализация, контроль и регулирование хода выполнения проекта.

Фаза реализации, контроля и регулирования хода выполнения проекта включает в себя следующие подпроцессы:

- выполнение сводного плана проекта – реализация плана путем выполнения включенных в него работ;

- обеспечение качества – процесс регулярной оценки выполненных работ проекта для подтверждения того, что проект будет удовлетворять принятым стандартам качества;

- развитие команды – освоение

индивидуальных и групповых навыков членов команды проекта, повышение их квалификации;

- распределение информации – периодическое доведение необходимой информации до участников проекта;

- корректирующие воздействия – действия, предпринятые для ликвидации нежелательных отклонений от запланированных параметров и осуществления проекта в соответствии с планом;

- контроль выполнения календарного плана – определение фактического состояния работ, выявление отклонений в расписании от запланированного хода работ, определение факторов, оказывающих негативное влияние на выполнение проекта, корректировка расписания работ проекта с учетом изменений;

- оценка прогнозируемых конечных результатов проекта.

3. Завершение проекта, анализ эффективности реализации проекта.

Основное содержание третьей фазы – завершение проекта, анализ эффективности реализации проекта, состоит в следующем:

- ввод проекта в действие;

- достижение проектом заданных результатов;

- оценка результатов проекта и подведение итогов – сравнение фактических показателей с плановыми или с показателями аналогичных проектов, что характеризует меру достижения намеченных целей (результатов) и относительные преимущества реализуемого проекта.

4. Перенос лучшего опыта на новые проекты.

Включает:

- анализ фактических конечных результатов проекта – позволяет сделать соответствующие выводы на будущее и принять меры по усовершенствованию подходов к управлению проектами;

- накопление данных для осуществления следующих проектов, что позволит учесть ошибки, сделанные при реализации предыдущих проектов и обеспечить систему повышения качества осуществления проекта.

Оценка эффективности реализации каждого проекта изменений осуществляется как в целом по проекту, так и по отдельным комплексам работ, а также по специфическим задачам управления проектом (распределение ресурсов, организация труда и др.). При завершении проекта производится заключительная (итоговая) оценка эффективности реализации проекта, которая носит интегральный характер, т.е. учитывает все критерии и показатели, принятые в расчет. При этом каждому показателю, включенному в сводную оценку, присваивается удельный вес, отображающий его относительную

значимость (приоритетность). Интегральная оценка эффективности проекта имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_u = \mathcal{E}_1 \times \alpha_1 + \mathcal{E}_2 \times \alpha_2 + \dots + \mathcal{E}_i \times \alpha_i + \dots + \mathcal{E}_n \times \alpha_n,$$

где \mathcal{E}_u – интегральная оценка эффективности реализации проекта; \mathcal{E}_i – оценка эффективности реализации проекта по отдельным показателям, включаемым в интегральный показатель; α_i – удельные веса показателей, определяемые с помощью методов экспертной оценки. При этом должно соблюдаться следующее условие:

$$\sum (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_i + \dots + \alpha_n) = 1.$$

Заключительная оценка, а также вся совокупность принятых в расчет показателей, служат основой для анализа эффективности реализации проекта.

Эффективная организация всех действий в проектах подразумевает:

1. Детальное планирование всех проектов, включая: полный перечень работ, сроки их начала и завершения, необходимые ресурсы (в первую очередь финансовые), ответственных и исполнителей (\mathcal{E}_1);

2. Автоматизированное бюджетирование проектов, базирующееся на детальных планах работ и на информации об эффективности использования уже перечисленных финансовых средств (\mathcal{E}_2);

3. Регламентированный, дающий всю необходимую для управления информацию, мониторинг выполнения плана и бюджета проекта (\mathcal{E}_3);

4. Рациональную систему закупок товаров и услуг, воплощенную в утвержденной процедуре проведения тендеров (\mathcal{E}_4);

5. Утвержденную и реализуемую модель действий в рамках этапов жизненных циклов проектов (\mathcal{E}_5);

6. Существование утвержденной рациональной схемы действий по приведению проекта в соответствие условиям его реализации путем изменения конфигурации проекта, плана проекта, бюджета проекта (\mathcal{E}_6);

7. Существование прописанного стандарта управления проектами (\mathcal{E}_7);

8. Сформированный коллектив профессионалов, наилучшим способом реализующий свой потенциал на предприятии (\mathcal{E}_8).

Выводы

Методы структуризации являются базовым средством для создания систем управления проектом, так как позволяют решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ и отображать результаты в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и дат завершения. В целом, порядок и процедуры выполнения участниками проекта своих функций, направленных на эффективную реализацию работ проекта соответственно разработанным структурам, определяют механизм управления проектом.

Список литературы

1. Бушуева Н.С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: Монография.* – К.: Наук. світ, 2007. – 200 с.
2. Пригожин А.И. *Методы развития организаций.* – М.: МЦФЭР, 2003. – 368 с.
3. Климов А.А. *Экономическое обоснование вариантов структуры управления строительным производством / Климов А.А.* – М.: Стройиздат, 1985. – 129 с.
4. Давид Марка. *Методология структурного анализа и проектирования / Давид Марка., Клемент МакГоуэн.; пер. с англ.* – М.: 1993. – 240 с.
5. Ковалев А.П. *Как оценить имущество предприятия / А.П. Ковалев.* – М.: Финстатинформ, 1996. – 74 с.
6. Мазур И.И. *Реструктуризация предприятий и компаний / Мазур И.И., Шапиро В.Д.* – М.: Высш. шк. – 2000. – 587 с.

Статья поступила в редколлегию 20.12.2012

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Л.И. Мазуренко, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.