**О проектном управлении...**

Виктор Скоромник

**Колоссы на глиняных ногах.**

В настоящее время наблюдаются тенденции к укрупнению бизнеса за счет всевозможных способов объединения предприятий с различными формами собственности. Охваченные азартом количественного увеличения сферы бизнеса в стратегических интересах, топ менеджеры мало уделяют внимания качественной стороне управления этих реальных предприятий.

Это положение усугубляется тем, что объединяются предприятия с далеко не блестящим финансовым состоянием в надежде, что достоинства одного с лихвой покроют недостатки другого за счет диверсификации, избыточных финансовых ресурсов (которых, как правило, нет ни у той, ни у другой стороны). Это хорошо видно на примере создания крупных объединений государственных предприятий самолетостроения.

Далее проблема усложняется тем, что у каждого предприятия имеется по десятку и более перспективных проектов, за которыми стоят годами складывавшиеся коллективы. Кроме того, эти проекты требуют или постоянной финансовой поддержки или принятия кардинальных мер. Для нефтяной промышленности в качестве таких проектных единиц выступают разрабатываемые месторождения, которые также различны как по прибыльности, так и по издержкам, необходимым для их освоения.

Но, если в нефтяной промышленности наблюдаются некие попытки выделить нерентабельные месторождения и избавиться от них, или повысить эффективность их эксплуатации, то в машиностроении этот процесс практически на нулевой отметке. Самое неприятное заключается в том, что на большинстве предприятий (с большим ассортиментом) не имеют представления о фактической стоимости выпускаемой продукции. Например, на одном из крупнейших предприятий директор планово - экономического департамента взяв на себя обязательство оценить затраты на одно из направлений деятельности в трехмесячный срок, но так и не смог этого сделать.

Тогда возникают вопросы:

Как предприятие будет реагировать на колебания рынка сбыта, рынка поставщиков, деятельность конкурентов и на другие постоянно изменяющиеся факторы?

Каким образом предприятие будет определять наиболее эффективные объекты инвестиций?

Какие направления деятельности в стратегическом плане считать приоритетными, какие нет?

Но это вопросы, так сказать, высокого порядка. Нет ответа на элементарный вопрос: кто несет ответственность за маркетинг, разработку, выпуск, сбыт, сервисное обслуживание и утилизацию конкретной продукции. Ответ, который, как правило, дают: ответственность несет вся компания, но как мы уже знаем отвечают все, значит, не отвечает никто.

Одним из выходов из создавшейся ситуации может быть внедрение проектного управления.

**Разделяй и властвуй**

Наиболее часто встречающееся определение проекта:комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению Заказчику (потребителю) продукции и услуг.

Система проектного управления это комплексное управление процессами разработки, производства и поставкизаказчику (потребителю) конкретных видов продукции и услуг в рамках отдельных проектных структур Компании Дирекций управления проектами.

**Цели системы проектного управления:**

эффективное управление финансовыми и материальными ресурсами, при этом эффективность заключается именно в фиксированном распределениизатрат на конкретный проект;

снижение себестоимости продукции (услуг) за счет оптимизации затрат на реализацию проекта;

сокращение сроков разработки, производства и поставки продукции и услуг заказчику (потребителю) за счет концентрации ресурсов ирациональной организацииисполнения проекта;

более эффективное использование научно-производственного потенциала Корпорации, сбалансированное развитие ее производственных мощностей;

привлечение дополнительных инвестиций для реализации наиболее значимых проектов;

повышение уровня оплаты труда и заинтересованности работников Корпорации в высококачественном и производительном труде;

сокращение численности и затрат на содержание аппарата управления Корпорацией, повышение гибкости и оперативности его работы;

внедрение в производственно-экономическую деятельность Корпорации современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, оперативного и текущего управления Корпорацией;

освоение новых видов продукции и услуг, внедрение новых научно-технических разработок и передовых технологий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности Корпорации.

Основным инструментом проектного управления является модель стоимости жизненного цикла изделий.

Свою деятельность проект осуществляет на основепрограммы.

Программа проекта комплект нормативных документов, регламентирующий порядокисполнения проекта. Программа определяет состав участниковпроекта ираспределение прав и обязанностей между ними, этапы осуществления проекта, источникии порядок его финансирования, прогнозные и расчетные финансовые параметры проекта, график формирования совокупного дохода, сроки и порядок поставки продукции и услуг заказчику (потребителю), представления проекта соглашение о разделе продукции.

**Организационная форма проектного управления**

В настоящее время существует несколько основных видов реализации проектного управления, различающихся по их организационным формам. Это линейно-функциональная, матричная, проектная структура и смешанные структуры, сочетающие в себе все эти виды.

Линейно-функциональная структура характерна практически для всех предприятий. Она представляет собой совокупность линейно функциональных подразделений, в которой каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия. Реализация в таком случае проектного управления осуществляется, например, путем создания рабочих групп. Управление проектом осуществляется одним, двумя ведущими специалистами, частично занятыми управлением проектом. Рабочая группа состоит из представителей функциональных структур, принимающих участие в реализации проекта. Основной функцией управления проектом в данном случае является координация взаимодействий участников проекта и дополнительный контроль основных параметров проекта. Контроль и управление осуществляется на основе совещаний, встреч, советов и т.д.

Достоинства такой структуры заключаются в следующем: возможность использования специалистов с узкой и одновременно глубокой профессиональной подготовкой, отсутствие необходимости содержания специального штата управления проектом, и как следствие незначительное увеличение расходов на содержание аппарата управления предприятием в целом.

Недостатки такой структуры связаны с тем, что, как правило, такие рабочие группы решают только технические и технологические аспекты проекта. Решение вопросов связанных с финансированием, а также вопросов связанных со стратегическими аспектами реализации проекта остается за руководством предприятия. Эффективное планирование и контроль над ходом реализации проекта затруднен, потому что практически все сотрудники, занятые в осуществлении проекта, выполняют так же и другие обязанности. Низкая эффективность планирования и реализации контроля над выполнением проектных работ обусловлена размытостью персонала отвечающего за выполнение тех или других отдельных этапов проекта. Другим недостатком такой системы естественно является ее инерционность. Гибкость системы управления особенно актуальна в настоящее время, когда практически меняются все параметры рынка, начиная от резкого колебания структуры рынка и кончая условиями работ субподрядчиков, поставщиков и т.д. Инерционность проявляется в замедленной реакции на запросы рынка, действия конкурентов и т.д. Инерционность большинство специалистов связывают с медленным прохождением информации по функциональным структурам снизу вверх и сверху вниз, что в свою очередь усугубляется влиянием субъективных факторов.

Кроме того, руководители проекта в такой схеме не обладают достаточной власти для обеспечения эффективной реализации проекта.

Матричная форма проектного управления отличается отлинейной формы более обособленной структуризацией проекта. Она основана на сочетании традиционных вертикальных связейруководства - подчинения, присущие функциональной структуре, и горизонтальных связей координации работ по проекту. Управление и координация работ по проекту в этом случае осуществляется специализированной Дирекцией. Дирекция в этом случае осуществляет практически полный цикл работ связанный с разработкой, производством и продвижением продукции на рынок. Персонал проекта, в зависимости от того на какой стадии реализации проект находится, может быть частично или полностью привлеченным. В состав Дирекции могут входить представители функциональных и линейных подразделений, занятых в одном проекте. В матричной структуре члены Дирекции проекта имеют двойное подчинение: функциональное и проектное. Основными преимуществами матричной структуры являются ее гибкость (возможность перераспределения человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры), а так же оперативность принятия решений при возникновении проблемных ситуаций.

В матричной структуре, как правило, персонал Дирекции не полностью загружен работами по одномупроекту в течение всего рабочего дня. Поэтому требуется четкое планирование загрузки работников функциональных подразделений, участвующих в нескольких проектах,во избежание дисбаланса между объемами работ и ресурсами для их выполнения. Поэтому эффективность матричной структуры управления проектами во многом определяется применяемой технологией планирования работ в соответствии с их приоритетностью (по всем проектам, подразделениям).

Матричный тип структуры имеет множество модификаций. Различают слабую, сбалансированную и сильную матрицу. Одним из отличий является процент выполнения персоналом организации работ по конкретным проектам от общего времени работы. Соответственно для рассмотренных случаев эти значения составляют 25%, 60%, 95%.

При значительных масштабах, сложности и продолжительностипроектов, большом числе участников ивысокой степени неопределенности условий реализации проектовцелесообразно применять проектную структуру управления. Она также предполагает формирование Дирекции проекта, включающей представителей функциональных и линейных подразделений Корпорации. Персонал Дирекции полностью занят реализацией проекта. Численность и внутренняя структура Дирекции зависят от масштаба проекта. Для крупных проектов Дирекция проекта может иметь внутреннюю линейно-функциональную систему управления.

Недостатки проектной структуры управления: необходимость организации гибкого управления и координации действий Дирекций управления проектами и Функциональных структур Корпорации: Производственного Центра и Инженерного Центра. Распределение структур последних практически невозможно по технологическим условиям, так как и в той и другой структуре и персонал, и производственные единицы заняты обслуживанием Дирекций всех проектных направлений. Кроме этого необходимо отметить угрозу дублирования основных функций управления Корпорацией.

Достоинства такой структуры заключаются, прежде всего, в: гибкой реакции на рыночные требования, как к изделию, так и к проекту в целом, возможности обеспечения эффективного управления и контроля над деятельностью Дирекции.