МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Допустить к защите

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: Экономико-правовые основы управления проектами

на тему: **Планирование и правовое регулирование в сфере управления проектом (на примере промышленного предприятия**

**ООО «Спецэлектромонтаж»)**

Исполнитель:

Группа:

Руководитель:

Дата защиты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Екатеринбург

2009

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**…………………………………………………………………………... 3

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**…………...… 6

1.1 Сущность и методы управления проектом……………..………………..…6

1.2 Основы проектного планирования.………………………………...............10

1.3 Нормативно-правовое регулирование управления проектом.....................15

**2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**…………..18

2.1 Планирование затрат проекта для проектно-ориентированных промышленных предприятий……………..…………………………………......18

2.2 Оценка исполнения проекта на основе показателя затрат для проектно-ориентированных промышленных предприятий на примере ООО «Спецэлектромонтаж»…………………………………………………………...22

2.3 Анализ правовых документов по управлению проектами на проектно-ориентированном предприятии……………………………………………...…..28

**3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**………………………..………………………………………............…33

3.1 Пути повышения эффективности управления проектами на

предприятии ………………………………………………………………..…….33

3.2 Предложения по совершенствованию правового регулирования управления проектами………………………………………………………..….40

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**…………………………………….……………………………..….43

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**………………………...……45

**ПРИЛОЖЕНИЕ А** …………………………...………..…………………….…….....47

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** В современных условиях ведения бизнеса, развития инноваций, все большее число предприятий становятся проектно-ориентированными, представляя свою деятельность, как совокупность взаимосвязанных проектов. Основной причиной этой тенденции является необходимость быстрой адаптации к динамично меняющимся внешним условиям с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Эффективность деятельности проектно-ориентированного промышленного предприятия во многом зависит от грамотного планирования, исполнения и управления проектами.

Потребность в планировании проявляется в необходимости структурировать идеи в отношении развития предприятия. Планирование проектов необходимо для того, чтобы представить всю палитру значимых действий на предприятии.

Как правило, проект – это сложное мероприятие, с изначально установленными целями, включающее требования по времени, стоимости и качества достигаемых результатов. Для управления проектом необходимо знать его планируемые характеристики. Планирование является наиболее важным процессом управления проектом, определяющим во времени всю деятельность по его осуществлению.

Исполнение должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявлять отклонения, определять их влияние на проект и принимать обоснованные управленческие решения.

Современные предприятия внедряют множество проектов, направленных на развитие своего бизнеса, в большинстве случаев, опираясь на собственные разработки. Главный показатель в успехе проекта, является управление проектом.

Осознанная управленческая деятельность, в рамках спланированных целей, должна реализовываться. Успешное управление проектом, возможно в случае правильного планирования. Существуют некоторые правила управления проектами, а так же их планирования, но не все они эффективны.

На основании этих факторов можно выделить ряд вопросов, которые будут задеты в данной работе: сущность управления проектами, современные методики планирования управления проектом, правовое регулирование управления проектом, разработка проекта затрат на предприятии.

**Степень изученности проблемы.** Методология управления проектами и вопросы оценки исполнения проекта разрабатывались отечественными учеными: И. Мазур, В. Шапиро, А. Субботин, С. Мишин, Ю. Осипов. Исследованию особенностей проектно-ориентированных предприятий посвящены работы В. Палагина, А. Товба, А. Романова, В. Михеева. Разрабатываемое планирование управления проектом, должно учитывать специфические особенности объекта исследования, что будет способствовать повышению эффективности управления проектами на предприятиях.

**Цель исследования** состоит в разработке теоретического и методического подходов к планированию управления проектом предприятия для обеспечения его эффективного функционирования и роста конкурентоспособности на товарных рынках.

Поставленная цель исследования предполагает необходимость решения следующих **задач**.

1. Изучить теоретические основы планирования управления проектом на предприятиях.

2. Проанализировать и дать оценку опыта исполнения проекта на промышленных предприятий.

3. Выявить основные правовые основы управления проектом.

4. Предложить пути по совершенствованию эффективности управления проектом.

**Объектом исследования** выступает проектно-ориентированное промышленное предприятие ООО «Спейэлектромонтаж».

**Предметом исследования** является механизм планирования управления проектом на промышленном предприятии.

**Информационной базой исследования** являются опубликованные официальные законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, субъектов РФ; материалы федеральной службы государственной статистики Российской Федерации; официальные данные финансовой и статистической отчетности промышленных предприятий России; первичные данные промышленных предприятий; национальные стандарты по управлению проектами.

**Теоретико-методологической базой** являлись процессе исследования как общенаучные методы познания: индукция и дедукция, анализ и синтез, так и специальные: методы сравнительного, факторного, корреляционного, экономического и графического анализа, методы стратегического анализа.

**Объем и структура работы.** Конкурсная работа содержит 46 страницы, 2 рисунка, 3 таблицы и 1 приложение. При написании работы было использовано 27 источников.

В первой главе изложены теоретические основы управления проектом. Раскрыты сущность и методы управления проектом. Изучались основы проектного планирования и нормативно-правовое регулирование управления проектом.

Во второй главе проведен анализ механизма планирования и правового регулирования управления проектом на проектно-ориентированном промышленным предприятии, в том числе регулирование затрат проекта. Дана оценка исполнения проекта на основе показателя затрат на примере ООО «Спецэлектромонтаж».

В третьей главе даны предложения по совершенствованию управления проектами на предприятии, где основным показателем являлся системный подход, а так же предложен ФЗ по управлению проектами на предприятии.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

## Сущность и методы управления проектом

Управление проектами осуществляется во всех областях деятельности, в том числе и в бизнесе. Проектное управление встречается при реализации инновационных идей. К настоящему времени проектное управление стало методологией инновационной деятельности. Объектом проектного управления является проект.

Проект – это мероприятие, предполагающее осуществление комплекса действий, обеспечивающих достижение определенных целей[[1]](#footnote-1). Для успешного выполнения проекта, необходимо его качественное управление.

Задача управления проекта заключается в согласовании исполнительной и обеспечивающей деятельности. Управление проектом подразделяется на две фазы: подготовительную, предшествующую выполнению проект, и контрольно-координационную, сопутствующую выполнению. А действия по управлению проекта сводятся к реализации конкретных управляющих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации, контроля и координации.

Существует ряд стандартов и технологий управления проектами, которые представляют своего рода наборы управленческих документов, описывающих все стадии проектирования.

Проекты должны соответствовать целям предприятия, поэтому очень важно знать, какие цели и как обеспечивается их достижение.

В основе метода управления проектом лежит процессоориентированная методология, которая может быть приспособлена под специфику проекта. Процесс – это набор или цепочка взаимосвязанных задач и подпроцессов, отвечающих цели проекта. Результатом процесса является один или несколько ключевых результатов.

Существует пять процессов управления проектом: контроль и отчетность; управление работами; управление ресурсами; управление качеством; управление конфигурацией, который в совокупности образует полный комплект задач. Любой проект включает в себя эти процессы. Процессы перекрываются друг другом по времени и взаимоувязываются посредством общих выходных результатов.

Процесс *«контроль и отчетность»* включает задачи, цель выполнения которых подтвердить область применения проекта и подходы к его выполнению, организовывать управление изменениями и контроль рисков. Также в рамках данного процесса рассматриваются вопросы, связанные с контролем планов проекта и подготовкой отчетности о состоянии проекта. Задачи процесса *«управление работами»* позволяют определять, отслеживать и направлять всю работу, выполняемую по проекту. К целям, реализуемым в данном процессе, относится также мониторинг финансовых аспектов проекта. Цель процесса *«управление ресурсами»* заключается в достижении нужного для проекта уровня подбора персонала и подготовки инфраструктуры проекта. Процесс *«управление качеством»* содержит описание системы мер по обеспечению качества, реализация которых позволит достичь целей и ожиданий заказчика в течение жизненного цикла проекта. Процесс *«управление конфигурацией»* включает задачи, регламентирующие хранение, организацию и контроль всех элементов конфигурации, т.е. результатов, полученных в рамках проекта и для использования в проекте[[2]](#footnote-2).

Одним из основных признаков успешного проекта, является организация задач в проекте. В каждом процессе управления проектом все задачи и подпроцессы организованы в три группы. Такая организация предназначена для поддержки выполнения задач в тех процессах проекта, которые непосредственно отвечают за создание продуктов и услуг. Эти группы задач образуют *модель жизненного цикла проекта,* которая может быть использована для организации проектных работ фактически любого типа.

Задачи

планирования

Исполняемые

задачи

Подпроцессы

контроля

Задачи

Завершения проекта

Рисунок 1 – Модель жизненного цикла проекта

*Задачи планирования* определяют рамки проекта с точки зрения области его применения, качества работ, их сроков и стоимости, так же в этих задачах рассматриваются вопросы, связанные с организацией ресурсов для выполнения проекта. *Подпроцессы контроля* выполняются параллельно с *исполняемыми* *задачами*. Контроль осуществляется, чтобы убедиться в соответствии предпринимаемых шагов целям проекта и в случае необходимости предпринять корректирующие действия. Подпроцессы контроля могут иметь как непрерывный характер, так и выполняться дискретно, по мере необходимости. Подпроцессы координируются друг с другом посредством обмена информацией действий. *Задачи завершения проекта* формализуют процедуру приемки его результатов и организуют завершение проекта. Завершение проекта означает достижение его удовлетворительных итогов и урегулирование всех нерешенных проблем до передачи результатов проекта заказчику.

Разделение проекта на этапы обеспечивает высокую степень контролируемости управления и снижает уровень неорганизованности. Окончание каждого этапа характеризуется подготовкой набора проектных результатов, которые передаются заказчику для анализа и приемки. Каждый переход от одного этапа к другому представляет собой стратегическую точку в ходе выполнения проекта, в которой подтверждается развитие проекта в направлении, соответствующем потребностям заказчика. Все вместе этапы проекта образуют жизненный цикл проекта.

Задачи планирования, контроля и завершения, входящие в каждый из процессов управления, применяются для двух различных уровней управления – для управления проектом и для управления этапом. В результате в жизненном цикле управления проектом задачи управления образуют пять подуровней, которые выделяют следующие стадии жизненного цикла управления проектом[[3]](#footnote-3):

1. планирование проекта – задачи, относящиеся к данной стадии, определяют проект с точки зрения области его применения, качества работ, их сроков и стоимости. Также в этих задачах описываются организация работы с ресурсами и обязанности по ведению проекта;
2. планирование этапа – в эту стадию объединены задачи, которые корректируют планы и процедуры проекта в зависимости от этапа;
3. контроль этапа – задачи этой стадии выполняются параллельно с этапом создания продукта и предназначены для мониторинга и составления отчетности по ходу этапа;
4. завершение этапа – задачи этой стадии обеспечивают окончание работ по этапу и приемку результатов этапа;
5. завершение проекта – результатом выполнения задач, относящихся к данной стадии, является достижение удовлетворительных итогов проекта и урегулирование всех нерешенных проблем до его окончания.

Персонал для управления проекта может набираться как из сотрудников самой организации, в которой осуществляется проект, так и из сотрудников какой-либо внешней организации. Также проект может выполняться командой из представителей исполнителя и заказчика проекта. При этом исполнитель и заказчик формируют команду по управлению проектом, которая несет ответственность за его успех. Заказчик должен предоставить для выполнения проекта материальные ресурсы и персонал. Ключевые роли в управлении проектом играют спонсор проекта и менеджер проекта. Исполнитель, со своей стороны, также предоставляет персонал, где ключевые роли в управлении проектом играют бизнес-менеджер и менеджер проекта.

Системный подход, которым руководствуются при организации управления проектами, требует разбиения их на отдельные компоненты, т.е. проект должен быть структурирован, т.е. должны быть организованы связи между отдельными элементами проекта. Структура проекта строится с учетом того, какую продукцию необходимо произвести или разработать, и включает работы, которые нужно выполнить для этого. Такая структура называется декомпозицией проекта, которая заключается в делении намеченного к производству проекта на составные части.

При структуризации учитываются этапы жизненного цикла. При этом определяется структура процесса и организация работы структурных подразделений – исполнителей, т.е. определяется организационная структура.

Организация управления проектом – это соединение отдельных частей системы управления проектом для обеспечения ее нормального функционирования. Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие решений, юридические аспекты и финансовую сторону.

* 1. **Основы проектного планирования**

Основными документами, которые обеспечивают интеграцию всех участников проекта и концентрацию их внимания на достижение конечных результатов проекта, являются планы. Организующее начало во всем процессе реализации проекта принадлежит планированию[[4]](#footnote-4).

Основная цель планирования состоит в построении деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы.

Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений. Каждая фаза жизненного цикла проекта предусматривает определенный вид планирования с присущими ему методиками и инструментами.

Некоторые из процессов планирования имеют четкие логические и информационные взаимосвязи и выполняются в одном порядке практически во всех проектах. Так, например, сначала следует определить, из каких работ состоит проект, а уж затем рассчитывать сроки выполнения и стоимость проекта. Эти основные процессы выполняются по нескольку раз на протяжении каждой фазы проекта.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта[[5]](#footnote-5):

1. планирование качества — определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как этих стандартов достичь;
2. планирование организации — определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
3. назначение персонала — назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;
4. планирование взаимодействия — определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;
5. идентификация риска — определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
6. оценка риска — оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
7. разработка реагирования — определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
8. планирование поставок — определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
9. подготовка условий — выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Планирование представляет собой совокупность процедур, связанных между собой взаимными отношениями[[6]](#footnote-6). Первый этап планирования проекта – разработка первоначальных планов, являющихся основой для разработки бюджета проекта, определения потребностей в ресурсах, организации обеспечения проекта, заключения контрактов. Планирование проекта предшествует контролю по проекту и является основой для его применения, так как на этапе контроля проводится сравнение фактических показателей с плановыми.

Определение уровней планирования – также предмет планирования проводится для каждого конкретного проекта с учетом его специфики, масштабов, географии, сроков. В ходе этого процесса определяется вид и число уровней планирования, соответствующих выделенным пакетам работ по проекту, их содержательные и временные взаимосвязи.

Планы, как выражение результатов процессов планирования должны образовывать в совокупности некоторую пирамидальную структуру, дифференцированную по уровням управления и по срокам. Уровни планирования и система планов должны строиться с использованием принципов «обратной связи», обеспечивающей постоянное сравнение фактических данных с плановыми.

Работа в плане проекта представляет деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов. Работа – основной элемент деятельности, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ. Момент окончания работы означает факт получения конечного продукта.

Веха – событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности работ. В контексте проекта менеджеры используют вехи для того, чтобы обозначить важные промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта.

Определение основных вех устанавливает основу для взаимодействия по согласованию основных стадий разработки проекта, а также для оценки и контроля на высшем уровне и является ключевой частью процесса планирования на раннем этапе.

Определение вех требует ясного понимания ключевых стадий или состояний, через которые проходит программа в течение своего жизненного цикла, и четких характеристик точек перехода. Вехи отмечают эти ключевые переходы и, следовательно, обеспечивают естественную серию контрольных точек. Эти контрольные точки соответствуют специфическим промежуточным целям, требуемым для достижения общей цели. При образе выполнения работ вехи позволяют руководству быстро понять, на какой стадии находится проект, и оценить, достигнуты ли основные состояния, необходимые для успешного завершения работ.

Планирование представляет собой циклический процесс[[7]](#footnote-7). Он начинается с наиболее общего определения целей, движется к более детальному описанию того, когда, как и какие работы должны быть выполнены для достижения поставленных целей. По мере продвижения проекта от концепции к завершению появляется дополнительная информация об условиях, влияющих на ход работ. Применение средств планирования и управления проектами позволяет членам команды более четко описывать проблемы и контролировать изменения по проекту более эффективно.

Конкретная структура планов, применяемых на разных уровнях и стадиях планирования проекта, зависит от стандартов и подходов, принятых в отрасли и в организациях, осуществляющих проект.

Существует логическая последовательность шагов разработки плана проекта, которая составляет цикл планирования[[8]](#footnote-8).

План проекта

Организа-ционная структура

Руководство проекта

Стратегия

План по вехам

Объем

работ

Сетевой график

Структура

работ

Бюджет

Календарный план

Матрица

ответственности

Рисунок 2 – Цикл планирования

Основное назначение стратегического плана состоит в том, чтобы показать, как промежуточные этапы выполнения проекта выстраиваются в направлении к конечной цели, т. е. стратегический план обеспечивает общее видение проекта и устанавливает:

1. целевые этапы и основные моменты контроля;
2. сроки завершения комплексов работ;
3. организации-исполнители и порядок их кооперации и взаимодействия;
4. поэтапные потребности в материальных, трудовых ресурсов.

Менеджер проекта согласовывает и решает возникающие вопросы с заказчиком, знакомит с планом работ свою команду. При этом особое внимание обращает на промежуточные этапы с целью распределения работ по отдельным организациям и подразделениям. Этим определяются стратегические планы участников и исполнителей, содержащие сведения о том, что должно быть сделано к определенной дате, чтобы обеспечить завершение проекта в установленные сроки.

* 1. **Нормативно-правовое регулирование управления проектом**

Свободная экономическая деятельность предприятий предполагает правовое регулирование на основе наделения всех органов правления, включая и систему управления на предприятии, необходимыми правовыми нормами. Управление проектами на предприятии должно поддерживаться правовой регламентацией[[9]](#footnote-9). Действую­щее законодательство, правовые и нормативные акты должны в полной мере учитывать закономерности развития отечественной экономики и происходящие в ней рыночные процессы. Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

Конституция Российской Федерации имеет высшую юриди­ческую силу, прямое действие и применяется на всей ее терри­тории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции Российской Федерации. Принятые законы подлежат официаль­ному опубликованию. Любые нормативные правовые акты не могут применяться, если они не опубликованы для всеобщего сведе­ния.

В современных условиях регулирование социально-экономи­ческой и хозяйственно-коммерческой деятельности осуществля­йся на основе действующих Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и Нало­гового кодекса РФ.

В Гражданском кодексе РФ регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятель­ности. Все граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои права своей волей и в своем интересе; они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора.

В Трудовом кодексе Российской Федерации изложены основ­ные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, за­щита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений при управлении проектами на предприятии.

В Налоговом кодексе Российской Федерации раскрывается сущность и содержание действующих в условиях рынка налого­вых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между госу­дарством и предприятиями, между работодателями и персона­лом. Новая система налогов должна способствовать созданию всем производителям и работникам таких экономических условий, чтобы любое предприятие имело возможность осуществлять производственную и управленческую деятельность.

Примерами законов, принимаемых органами государственной власти в области управления проектами, будут:

- Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступившими в силу с 21.10.2009);

- Федеральный закон от 24.11.2008 года № 212-ФЗ «О создании системы управления и коллективной безопасности»;

- Федеральный закон от 12.01.1990 года № 10-ФЗ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (с изм. и доп., вступившими в силу 21.03., 25.06.2002);

- Постановление правительства РФ от 06.05.2008 № 351 «О мерах по преодолению кризисной ситуации на промышленных предприятиях»

Итак, регулирование социально-экономических отношений на отечественных предприятиях осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ и Налоговым кодексом РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными актами субъектов и органов местного самоуправления, а также локальными нормативными актами, содержащими нормы, связанные с управлением проектами.

Таким образом, изучив теоретические основы управления проектом можно выделить несколько важных аспектов:

1. Проект рассматривается как уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. Для успешного достижения заранее установленных целей требуется качественное управление проектами с применением современных методов и средств.

2.Организующее начало во всем процессе реализации проекта принадлежит планированию. Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений.

3.Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

**2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**2.1 Планирование затрат проекта для проектно-ориентированных промышленных предприятий**

Под проектно-ориентированным предприятием в работе понимается предприятие, деятельность которого представлена совокупностью взаимосвязанных проектов, реализуемых в рамках регламентированного процесса управления и структурированного жизненного цикла специально созданными организационными структурами (командами проекта)[[10]](#footnote-10).

В результате исследования были выведены следующие особенности проектно-ориентированных предприятий: деятельность представлена совокупностью взаимосвязанных проектов; команда проекта выступает в качестве основного элемента организационной структуры управления; наличие системы управления проектами; разграничение процессов получения продукта и управления проектом; наличие регламентированного процесса управления проектом; структурированный жизненный цикл проекта; проекты рассматриваются в качестве объектов бюджетирования. Выделенные особенности были положены в основу разработанных инструментов оценки исполнения проекта по затратам.

Исполнение проекта – это выполнение плана проекта на всех фазах его жизненного цикла. При этом под выполнением плана проекта понимается не только выполнение предметно-ориентированных работ по созданию продукта на фазе реализации, но и выполнение четко структурированных и регламентированных мероприятий, составляющих процесс управления проектом на всех фазах его жизненного цикла. В ходе исследования было определено место оценки исполнения проекта в системе управления проектами – этот процесс принадлежит к группе процессов контроля исполнения проекта, для установления отклонений с целью обеспечения эффективности системы управления проектами.

В качестве критерия оценки исполнения проекта выступают затраты, как один из наиболее важных результатов проекта. Выбор затрат проекта в качестве критерия оценки объясняется следующими причинами. Во-первых, высокий уровень конкуренции приводит к сокращению жизненного цикла проекта и вынуждает предприятия осуществлять инвестиции в инновационные проекты. Во-вторых, создание качественной базы данных по затратам проекта позволит ускорить процесс и повысить точность планирования затрат последующих аналогичных проектов, а также даст возможность получить представление об уровне затрат на каждой фазе жизненного цикла и на управление проектом. И, в-третьих, появится возможность определять границы финансовой ответственности команды проекта за полученный результат.

Таблица 1 – Принципы оценки исполнения проекта по затратам, учитывающие особенности проектно-ориентированных предприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Особенности проектно-ориентированных предприятий | Требования к оценке исполнения проекта | Принципы оценки исполнения проекта по затратам |
| Разграничение процессов создания продукта и управления проектом | Оценка исполнения проекта должна проводиться как в отношении процесса создания продукта, так и в отношении процесса управления проектом | Принцип декомпозиции затрат по назначению |
| Структурированный жизненный цикл проекта;  Регламентированный процесс управления проектом | Оценка исполнения проекта должна проводиться для каждой фазы жизненного цикла проекта, обеспечивая тем самым возможность оценки промежуточного результата проекта | Принцип декомпозиции затрат по фазам жизненного цикла проекта |
| Команда проекта – основной элемент организационной структуры управления | Оценка исполнения проекта должна устанавливать границы ответственности команды проекта за полученный результат и привлекать участников проекта к процессу принятия решений | Принцип патисипативности |

Оценка исполнения проекта по затратам – определение и интерпретация показателей, характеризующих полученный результат проекта на основе стоимости использованных ресурсов, учитывая их назначение и потребление по фазам жизненного цикла.

Существуют некоторые признаки декомпозиции затрат для целей оценки исполнения проекта и предложена следующая классификация затрат по выделенным признакам:

- *по фазам жизненного цикла проекта* выделяются затраты фаз концепции, разработки, реализации и завершения;

- *по назначению* затраты подразделяются на производство продукта проекта, управление проектом и финансирование осуществляются на всех фазах жизненного цикла проекта.

Предложенная декомпозиция затрат более полно учитывает особенности проектно-ориентированных предприятий и дает возможность выстраивать показатели оценки исполнения проекта в разрезе фаз жизненного цикла и назначения затрат.

Проведение оценки исполнения проекта на основе предложенной декомпозиции затрат требует разработки соответствующей методики планирования этих затрат. В этой связи была предложена методика, которая позволяет планировать затраты проекта по фазам жизненного цикла и назначению. Алгоритм исследуемой методики представлен в ПРИЛОЖЕНИИ А[[11]](#footnote-11).

Процесс планирования затрат начинается с идентификации фаз жизненного цикла проекта, а именно, определения моментов начала и окончания каждой фазы. Каждая фаза жизненного цикла предполагает получение измеряемого, проверяемого результата, на создание которого были использованы соответствующие ресурсы. Для каждой фазы жизненного цикла формируется перечень регламентированных предприятий по управлению проектом и перечень технологических работ по созданию продукта на фазе реализации. Полный перечень мероприятий по управлению (регламент) является основой для последующего определения затрат на управление проектом; структурная декомпозиция работ (СДР) является основой для последующего определения затрат на производство продукта проекта. Для всех плановых мероприятий и работ определяются виды ресурсов, необходимые для их выполнения, и соответствующие им виды затрат. Проведение декомпозиции затрат на прямые и косвенные необходимо для того, чтобы наиболее точно учесть косвенные затраты на ресурсы, которые были использованы проектом. На основе плановых объемов потребления требуемых видов ресурсов и их стоимости определяются суммы прямых и косвенных затрат на проект. При расчете суммы косвенных затрат необходимо использовать объемы потребления внутренних ресурсов предприятия и установленные показатели их стоимости. На основе суммы прямых и косвенных затрат определяется объем финансовых ресурсов, необходимых для выполнения соответствующей фазы жизненного цикла, разрабатывается стратегия финансирования, рассчитываются затраты на финансирование проекта. Определяется величина затрат каждой фазы с учетом их декомпозиции по назначению: на производство продукта, управление проектом и финансирование. После этого проводится расчет общей суммы затрат проекта и формирование системы плановых показателей.

Процесс планирования затрат проекта носит итеративный характер и осуществляется по мере поступления информации, позволяющей реально оценить трудоемкость мероприятий по управлению проектом и работ по созданию продукта. Такая методика планирования затрат проекта позволяет сформировать систему плановых показателей по затратам для целей оценки исполнения проекта.

**2.2 Оценка исполнения проекта на основе показателя затрат для проектно-ориентированных промышленных предприятий на примере ООО «Спецэлектромонтаж»**

Компания ООО «Спецэлектромонтаж» с 1993 г. специализируется на выполнении полного комплекса работ на энергетических объектах, включая монтаж и ремонт электрооборудования, наладку систем технологической автоматики и релейной защиты энергетических объектов, поставку оборудования и кабельной продукции, пусконаладочные работы и дальнейшее обслуживание объектов на территории России. Строительство энергетических объектов «под ключ» сегодня является приоритетным направлением работы ООО «Спецэлектромонтаж». Наработанный за годы опыт специалистов оказался наиболее востребованным в реализации Программы обеспечения надежного электроснабжения потребителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Возросший фронт работы позволил расширить функции предприятия. Поэтому к выполнению ряда договоров по ответственным объектам компания приступила как генподрядчик и проектировщик. Среди них реконструкция ПС 13 (35 кВ) на Васильевском острове, где компания выполнила замену четырех трансформаторов, распределительного устройства 6 кВ и приступила к демонтажу устаревшего оборудования. Продолжается реконструкция ПС «Северная», на которой были смонтированы ячейки 110 кВ для электроснабжения завода Nissan и выполнен монтаж двух трансформаторов 80 МВА для увеличения надежности электроснабжения Северных очистных сооружений. Ряд генподрядных объектов были успешно сданы в 2008 г.: введены в строй ПС 319 для электроснабжения строящегося «Охта-центра» и ПС 110 кВ «Чудцы», которая будет обеспечивать электроэнергией деревообрабатывающий завод ООО «Ефимовское». Зарекомендовав себя в качестве генподрядчика, компания выиграла тендер на строительство узла внешнего электроснабжения ПС «Цемент» в Сланцах для создаваемого цементного завода, а также приступила к строительству ПС «Славянка» (110 кВ) для строящегося жилого комплекса. Число многочисленных заказчиков в сфере энергетики и промышленности пополнила Октябрьская железная дорога ОАО «РЖД», для которой проводятся работы по обеспечению внешнего электроснабжения двух тяговых подстанций: «Мга» и «Новолисино». Несмотря на большой объем генподрядных заказов, «Спецэлектромонтаж» на условиях субподряда участвует в монтаже, ремонте и наладке высоковольтного оборудования на объектах ОАО «Федеральная сетевая компания ЕЭС»: ПС «Ленинградская», «Выборгская», «Колпино», а также объектах ОАО «Ленэнерго» – ПС 514, 339, 334 и других. Еще один значимый аспект деятельности «Спецэлектромонтаж» – ремонтно-восстановительные работы и капитальный ремонт оборудования на объектах ОАО «Ленэнерго», ТГК-1 и ОАО «Федеральная сетевая компания ЕЭС».  
Энергетический комплекс сегодня меняется не только количественно, но и качественно. Репутация надежного партнера помогла компании принять участие в бюджетном проекте 2008 г. – строительстве ПС 109А и 369А по заказу организации «СПб электросети», где ведется монтаж силовых трансформаторов и КРУЭ 110 кВ. В проектах широко применяется самое современное оборудование ведущих мировых производителей. Это требует от специалистов знаний и готовности совершенствоваться, быть в курсе новых тенденций, уметь обращаться с новыми материалами и технологиями. С этой целью сотрудники компании прошли обучение и аттестацию на зарубежных предприятиях – поставщиках электрооборудования. Всё это способствует укреплению доверия со стороны заказчиков, повышению качества работ и оказываемых услуг[[12]](#footnote-12).

Для проведения оценки исполнения проекта величина плановых и фактических затрат была скорректирована с учетом выявленного влияния факторов, чтобы в результате расчетов определить те отклонения затрат, за которые несет ответственность команда проекта, в том числе по фазам жизненного цикла, которые приведены в таблице 2[[13]](#footnote-13).

Таблица 2 – Сравнительный анализ затрат проекта до и после корректировки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Виды затрат | Величина затрат до корректировки, тыс. руб. | | | Величина затрат после корректировки, тыс. руб. | | |
| план | факт | откл. | план | факт | откл. |
|  | По фазам жизненного цикла |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Затраты фазы концепции (на управление проектом) | 941,3 | 977,3 | +36,0 | 961,3 | 1088,8 | +127,5 |
| 2 | Затраты фазы разработки (на управление проектом) | 11,2 | 206,5 | +195,3 | 11,2 | 150,5 | +139,3 |
| 3 | Затраты фазы реализации  В том числе:  - на производство продукта  - на управление проектом | 11963,6  11726,0  237,6 | 14039,1  13552,4  486,7 | +2075,5  +1826,4  +249,1 | 12741,3  12345,3  396,0 | 13983,6  13552,4  431,2 | +1242,3  +1207,1  +35,2 |
| 4 | Затраты фазы завершения (на управление проектом) | 0 | 15,6 | +15,6 | 15,6 | 15,6 | 0 |
|  | Итого затраты проекта | 12916,1 | 15238,5 | +2322,4 | 13729,4 | 15238,5 | +1509,1 |
|  | По назначению |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Затраты на производство продукта | 11726,0 | 13552,4 | +1826,4 | 12345,3 | 13552,4 | +1207,1 |
| 2 | Затраты на управление проектом | 1190,1 | 1686,1 | +496,0 | 1384,1 | 1686,1 | +302,0 |
|  | Итого затраты проекта | 12916,1 | 15238,5 | +2322,4 | 13729,4 | 15238,5 | +1509,1 |

На основании представленных в таблице 2 данных можно сделать вывод о том, что плановая, т.е. скорректированная с учетом выявленного влияния факторов, величина затрат проекта оставляет 13 729,4 тыс. руб.

Для более наглядного представления, таблица 2 представлена в виде сравнительных диаграмм.



Рис 3 – Величина затрат по фазам жизненного цикла до корректировки

В данном случае, под корректировкой подразумеваются изменения, вносимые для приведения прогноза выполнения проекта в соответствии с планом.



Рис 4 – Величина затрат по фазам жизненного цикла после корректировки

По расчетным данным, можно увидеть, что вместо запланированных затрат по плану 12916,1 тыс. руб., фактически израсходовано 13729,4 тыс. руб., тем самым увеличение затрат составило на 813,3 тыс. руб.

Так же в таблице сравнительного анализа затрат проекта, представлены данные видов затрат по назначению.



Рис 5 – Величина затрат по назначению до корректировки

Затраты по назначению делятся на затраты на производство продукта и затраты на управление проектом.



Рис 6 – Величина затрат по назначению, после корректировки

В границах ответственности команды проекта находится увеличение затрат на сумму 1 509,1 тыс. руб., в том числе на фазе: концепции – 127,5 тыс. руб.; разработки – 139,3 тыс. руб.; реализации – 1 242,3 тыс. руб.

Расчеты показали, что вместо 1 887 тыс. руб. планируемой прибыли до выплаты процентов и налогов, которую должен был принести проект, при этом рентабельность затрат могла составить почти 14 %, предприятие фактически получило 378 тыс. руб., а рентабельность затрат составила 2,5 %[[14]](#footnote-14).

Превышение фактических затрат на управление проектом над плановыми не стоит считать оправданными, так как это не только не привело к положительному эффекту – снижению затрат на производство продукта проекта, но и не позволило удержать их в рамках планируемых затрат.

Таким образом, в целом можно говорить о низком уровне исполнения исследуемого проекта с точки зрения стоимости использованных ресурсов для получения результата проекта.

Расчет окончательной величины отклонения затрат, находящейся в границах ответственности команды проекта, представлен в таблице 3[[15]](#footnote-15).

Таблица 3 – Определение величины отклонения затрат в зоне ответственности команды проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назначение затрат | Величина отклонения затрат в зоне ответственности команды проекта, тыс. руб. | | | | |
| В том числе на фазе: | | | | Итого затрат |
| Концепции | Разработки | Реализации | Завершения |
| Производство продукта | \_ | \_ | 1 207,1 | \_ | 1 207,1 |
| Управление проектом | 127,5 | 139,3 | 35,2 | 0 | 302 |
| Финансирование проекта | 11 | 12 | 107 | 0 | 130 |
| Итого затрат | 138,5 | 151,3 | 1 349,3 | 0 | 1 639,1 |

Расчеты показывают, что в границах ответственности команды проекта находится увеличение проектных затрат на сумму 1 639,1 тыс. руб.

Таким образом, результаты исследования подтвердили, что исследуемая методика оценки исполнения проекта по затратам для проектно-ориентированных промышленных предприятий позволяет:

- определять величину затрат каждой фазы и проводить оценку влияния их изменения на изменение общей величины проектных затрат;

- выделять величину затрат на производство продукта (результата) проекта, управление проектом и проводить оценку влияния их изменения на изменение общей величины проектных затрат;

- устанавливать границы ответственности команды проекта за отклонения затрат, возникающие в процессе исполнения проекта;

- проводить сравнительный анализ отклонений затрат с целью повышения эффективности управления проектами;

- интерпретировать полученный результат проекта на основе стоимости использованных ресурсов, учитывая их назначение, потребление по фазам жизненного цикла и ответственность команды проекта за возникающие отклонения.

**2.3 Анализ правовых документов по управлению проектами на проектно-ориентированном предприятии**

На рассматриваемом промышленном предприятии ООО «Спецэлектромонтаж» существуют нормативно-правовые и локальные акты, а так же официальные документы, которые отражают правовые аспекты деятельности предприятия при управлении проектами.

В состав Комплекта изданий Министерства промышленности России по производству на промышленных предприятиях входят, прежде всего, отраслевые нормативные правовые акты, содержащие государственные нормативные требования производства, утверждаемые Министерством Промышленности России. К ним относятся:

- нормативно-правовые акты – промышленные нормы и правила, своды правил по проектированию и производству, утверждаемые Министерством промышленности России;

- нормативно-технические и методические документы - ГОСТы, Рекомендации, Положения, утверждаемые Министерством промышленности России в установленном порядке;

- методические документы, рекомендованные Министерством промышленности России к применению;

- информационные документы - сборники официальных документов по производству.

Нормативно-методическое обеспечение - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно-методические обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления проектами и предприятия в целом[[16]](#footnote-16). Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления проектами.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления проектами разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Комплекс организационно-правовой документации регламентирует порядок построения и функционирования системы управления проектами на конкретном предприятии. В комплекс входят: Правила разработки проектов на предприятии, положения о структурных подразделениях организации, которые занимаются проектированием, должностные инструкции сотрудников организации, которые отвечают за разработку и управление проектами, различные положения, технологические инструкции, правила, методики по составлению проектов и другие документы.

Положение о структурном подразделении определяет статус подразделения в иерархической структуре организации и имеет следующие разделы содержательной части: Права и обязанности руководителя подразделения; Ответственность руководителя; Взаимоотношения. Связи. Организация работы. Составляется положение в структурном подразделении по заданию руководителя организации и под контролем кадровой службы, согласовывается с заинтересованными функциональными структурными подразделениями, подписывается руководителем вышестоящего структурного подразделения и утверждается руководителем организации.

К обязательным локальным актам предприятия относят:

1. Правила внутреннего трудового распорядка (Статья 189 ТК РФ);

2. Штатное расписание (Постановление Госкомстата России от 05.01.2003 №69);

3. Должностные инструкции (Единый тарифно-квалификационный справочник);

4. Положение об оплате труда работников (Раздел 6 ТК РФ).

Данные акты способствуют обеспечению системы управления проектом, которые заключаются в правильности составлении проекта и его управления. Правовое обеспечение системы управления проектом включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области разработки и управления проекта;

- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;

- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Основополагающим документом в кадровой службе являются должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность подчиненного в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику. Должностная инструкция устанавливает организационно-правовое положение работника, в которой подробно описано, что требуется от данной должности и имеет следующую структуру содержательной части: Общие положения; Функции; Должностные обязанности; Права; Ответственность; Взаимоотношения (связи по должности).

Комплекс договорной документации по планированию, разработке и управлению проектов регламентирует правовые взаимоотношения работников и работодателя в процессе реализации проектной деятельности. Взаимоотношения закрепляются в соглашении, коллективном договоре и индивидуальном трудовом договоре (контракте). При какой-либо недоговорённости в этих отношениях в ходе переговоров может составляться протокол разногласий.

Соглашение – правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления проектом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Таким образом, правовое обеспечение системы управления проектом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления проектом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Подводя итог анализа механизма планирования и правового регулирования управления проектами, можно сформулировать ряд выводов:

1. Рост инвестиций в инновационные проекты, обусловленный высоким уровнем конкуренции и сокращением жизненного цикла продукта, приводит к необходимости постоянно, на протяжении всего жизненного цикла, соотносить уровень затрат с уровнем ожидаемого эффекта. Это делает затраты одним из наиболее важных результатов проекта, и позволяет рассматривать их в качестве критерия оценки исполнения проекта.

2. Сформулированы принципы оценки исполнения проекта по затратам, учитывающие особенности объекта исследования, которые показали необходимость проведения качества затрат для целей исполнения проекта на проектно-ориентированных промышленных предприятиях.

3. Предложена методика планирования затрат проекта для проектно-ориентированных промышленных предприятий, основанная на декомпозиции затрат по фазам жизненного цикла и назначению, которая позволяет формировать систему плановых показателей по затратам для целей оценки исполнения проекта.

4. Нормативно-методическое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления проектами и предприятия в целом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления проектами.

5. Рассмотренные инструменты оценки исполнения проекта подтвердили их теоретическую состоятельность и практическую значимость для повышения эффективности управления проектами на проектно-ориентированных промышленных предприятиях.

**3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

**3.1 Пути повышения эффективности управления проектами на предприятии. Обоснование рекомендуемых мероприятий**

Системный формализованный подход к управлению проектами имеет ряд преимуществ по сравнению с другими подходами, основанными на функциональных принципах управления, т. е. когда менеджеры, отвечающие за отдельные функции управления, неформально координируют работу по данному проекту с коллегами из других функциональных подразделений. При этом каждый из менеджеров, как правило, придерживается в работе правил и процедур, разработанных для своего функционально ориентированного подразделения. Системный подход к управлению проектами становится все более популярным по той простой причине, что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается[[17]](#footnote-17). Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. При реализации отдельного проекта способность организации вести успешную деятельность и ее общая ценность объективно возрастают.

Среди основных причин успешного применения принципов нового подхода к управлению проектами можно выделить следующие:

1) организация отбирает к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют стратегии развития организации;

2) все обязательства принимаются только для реально осуществимых целей: технических, бюджетных и календарных;

3) ответственность за управление портфелями проектов, программами и проектами тщательно распределена и неукоснительно реализуется;

4) каждый проект планируется, исполняется и контролируется (управляется) так, чтобы все обязательства по нему были выполнены;

5) команды управления проектом должны работать совместно и в соответствии с обязательствами по целям, планам и графикам исполнения проекта.

Что касается затрат на управление проектами, то их величина будет изменяться в зависимости от типа, размера и числа проектов, а также от уровня развития системы управления проектами в данной организации.

Рекомендуемый подход к улучшениям в области управления проектами заключается в осуществлении следующих шагов:

1) идентификация симптомов неэффективного управления проектами;

2) соотнесение выявленных симптомов с возможными причинами неэффективного управления проектами путем, во-первых, изучения литературы по управлению проектами, во-вторых, проведения аудита текущих проектов и, в-третьих, анализа завершенных проектов;

3) идентификация возможностей для улучшения в области управления проектами и ранжирование этих возможностей;

4) выработка программы улучшения или специальной группы проектов, направленных на устранение и коррекцию возможных причин неэффективного управления;

5) исполнение программы улучшения, оценка результатов и поиск дополнительных областей улучшения.

Возможными областями деятельности, в которых необходимы изменения, могут быть:

- знания и профессиональные навыки людей;

- назначение и распределение ответственности;

- политика в области управления проектами, процессы, процедуры, системы, средства и методы управления проектами или все области сразу.

**Симптомы и возможные причины неэффективного управления проектами.** К числу симптомов недостаточно высокого качества исполнения проектов можно отнести:

- несоблюдение сроков - задержки в исполнении работ, перерасход средств и штрафы по контрактам;

- низкий исполнительский уровень персонала

- высокая текучесть кадров, занятых в проекте, избыточный уровень психологических нагрузок, недостаточная мотивация и неблагоприятный психологический климат в организации;

- недостаточная финансовая дисциплина - фактические затраты превышают запланированный бюджет;

- низкое качество управления - излишняя вовлеченность менеджеров высшего звена в детали исполнения проекта;

- низкое качество управления ресурсами - слишком частые переключения с одного вида работ на другие, дублирование усилий, неэффективное использование специалистов функциональных подразделений.

Идентификация и устранение причин этих типичных недостатков в исполнении проектов, как правило, требуют весьма энергичных усилий специалистов по управлению проектами.

**Возможные усилия по улучшению менеджмента.** Для достижения существенных улучшений в такой сложной области, как управление проектами, необходимо проводить изменения во всех сферах деятельности - человеческие ресурсы, организационные структуры, процессы, системы, процедуры - и все эти изменения должны быть точно увязаны друг с другом. Некоторые типичные проекты и задачи по улучшению деятельности в каждой из указанных областей приводятся ниже.

Осуществление проектов улучшения деятельности в области:

- разработки и внедрения соответствующего процесса управления портфелем проектов организации;

- формализации процедур выбора новых проектов и взаимного ранжирования всех проектов каждого из портфелей;

- активного использования методов управления рисками и неопределенностью в ходе осуществления программ и проектов.

**Развитие системы управления и обучение персонала.** Приложение необходимых усилий в области развития системы управления и обучения персонала с целью:

1. улучшения понимания и принятия на всех уровнях организации основных идей и принципов управления проектами, а также практических мер по их осуществлению;

2. развития у персонала навыков планирования, управления и контроля, а также других навыков, необходимых с точки зрения менеджеров проекта и специалистов по поддержке проектов;

3. развития лидерских качеств менеджеров программ и проектов;

4. создания необходимого понимания персоналом политики в области управления проектами, а также современных методов, систем и средств управления проектами;

5. улучшения понимания основных принципов

и практики командной работы.

Разработка необходимых процедур в области:

- критериев выбора (назначений) менеджеров проектов по типу и размерам проектов;

- развития и профессионального роста персонала, занятого в управлении проектами;

- оценки уровня достижений и вознаграждения менеджеров проектов и других лиц, занятых в осуществлении проектов.

Назначение и распределение ответственности для улучшения управления проектами:

1) учреждение на достаточно высоком уровне управления организации офис по управлению проектами, персонал который будет нести ответственность за внедрение и непрерывное улучшение процессов управления проектами, а также за создание и совершенствование методов и средств управления проектами;

2) учреждение офиса оперативного планирования, управления и контроля с целью обеспечения поддержки в решении типичных проблем, возникающих в ходе управления небольшими проектами;

3) распределение ответственности за исполнение каждого проекта на всех уровнях организации и убежденность в том, что каждый ответственный исполнитель ясно понимает и принимает свою долю ответственности;

4) улучшение понимания всеми участниками проекта основных принципов и практики командной работы;

5) определенная политика в области определения статуса и функций высших менеджеров, управляющих портфелем проектов, спонсоров проектов, менеджеров программ и проектов, а также статуса функциональных менеджеров и лидеров проектов;

6) создание матрицы распределения ответственности, основанную на структурных схемах декомпозиции проектов/работ с целью прояснения взаимоотношений всех менеджеров и участников проектов. Проведение описания всех позиций и спецификацию ключевых функций управления проектами для всех типов проектов[[18]](#footnote-18).

В зависимости от конкретной ситуации ответственный менеджер (руководитель проекта) должен выбрать необходимые задачи по улучшению управления проектами, установить существующие между ними взаимосвязи, определить приоритет для каждой из этих задач и с учетом имеющихся ресурсов разработать всеобъемлющую программу улучшений.

Пилотный проект по улучшению деятельности является не только конкретным механизмом внедрения и проверки новых подходов и методов управления проектами, но и прекрасной опытной моделью для изучения и использования систем управления персоналом и его обучения.

При обращении к методу пилотного проекта особое внимание следует уделить выбору проекта, который будет использован в этом качестве. Такой проект должен:

- иметь не слишком продолжительный жизненный цикл;

- быть типичным для данной организации;

- не содержать такие трудноразрешимые проблемы (например, обязательства с невыполнимыми сроками), чтобы выгоды и преимущества, полученные от улучшения управления, не смогли спасти положение.

Всегда существует опасность, что пилотный проект будет пользоваться повышенным вниманием со стороны руководства и других заинтересованных сторон. В результате, такой проект может оказаться настолько успешным, что влияние исследуемых изменений в управлении будет просто невозможно измерить.

В ситуации, когда все ресурсы вкладываются преимущественно в один проект, другие проекты будут находиться в неравноправном положении и все сравнительные оценки эффективности управления потеряют смысл. К тому же, существует целый ряд изменений, которые в принципе нельзя осуществить только на одном из проектов.

Если ставится задача получения максимальной выгоды, такие изменения должны затрагивать все активно существующие проекты организации.

Управление проектами - это управление изменениями. Улучшение способности организации управлять проектами требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики менеджмента и должно рассматриваться только в долгосрочной перспективе, нацеленной на радикальное повышение ценности организации. Не существует универсального средства, с помощью которого можно разом разрешить все жизненные ситуации и преодолеть все препятствия.

На основе изученного материала, и для более обоснованного представления, основные предложения по повышению эффективности управления проектами на предприятии и их предполагаемые результаты (эффект) представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные предложения по повышению эффективности управления проектами на предприятии и их предполагаемые результаты (эффект)

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Результат (эффект) |
| 1. Создание документа «Область применения проекта, его цели и подход», в котором закреплены основные предположения, допущения и определение того, какие должны быть получены результаты. | 1. Отсутствие между заказчиком и исполнителем противоречий в правильности понимания целей проекта и итогового результата проекта. |
| 2. Создание матрицы распределения ответственности персонала, которая основана на структуре проекта. | 2. Улучшение исполнения дисциплины, в том числе в части соблюдения сроков и качества выполнения работ. |
| 3. Создание специальной комиссии, в полномочия которой входят регулярные обзоры качества проекта на каждой стадии жизненного цикла проекта. | 3. Позволяет на раннем этапе выделить недостатки проекта и в быстрые сроки исправить ситуацию. |
| 4. Учреждение офиса на предприятии оперативного планирования, управления и контроля проектов. | 4. Обеспечение поддержки в решении типичных проблем, возникающих в ходе управления проектами. |
| 5. Применение системного формализованного подхода к управлению проектами, где менеджеры, отвечающие за отдельные функции управления, неформально координируют работу по данному проекту с коллегами из других функциональных подразделений. При этом каждый из менеджеров придерживается в работе правил и процедур, разработанных для своего подразделения. | 5. Позволяет существенно повысить вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом. |

В данной таблице приведены основные рекомендательные мероприятия. При осуществлении данных предложений по повышению эффективности управления проектами, предприятие вполне может рассчитывать на успешную деятельность в области управления проектами.

**3.2 Предложения по совершенствованию правового регулирования управления проектами**

Правовое регулирование управления проектами, является важнейшим элементом эффективной деятельности предприятия. Оно должно быть основано на рациональном сочетании экономических, управленческих и правовых инструментах воздействия на систему управления.

На основании проведенного исследования по нормативно-правовому регулированию управления проектом, можно утверждать, что конкретного законодательного акта по управлению проектом на данный момент не существует. Но в современных условиях ведения бизнеса просто необходимы, грамотно составленные и официально опубликованные, правила управления проектами на предприятии.

Таким образом, остро встает вопрос о создании специального закона по управлению проектами на предприятии. Наши предложения связаны с разработкой Федерального закона РФ «Об управлении проектами на предприятии», в котором будут содержаться следующие разделы:

- общие положения, где четко описывается, что относится к понятиям проект, структура проекта, управление проектом, предприятие, виды предприятий, на которых могут осуществляться проекты;

- лица, в этом разделе структурируется весь персонал, который связан с управлением проекта (руководитель, исполнитель, заказчик и др.);

- юридические лица – это сами организации, на которых осуществляется управление проектами;

- участие Российской Федерации, субъектов РФ в управлении проектами и их контроль;

- заключение договора, здесь регулируются договорные отношения по управлению проектами на предприятии с документальным оформлением;

- должностные обязанности, в этом разделе четко изложены права и обязанности персонала, осуществляющего проектное управление;

- ответственность с четким пояснением штрафных санкций за нарушение установленных правил.

Данные разделы документа четко регламентируют построение и функционирование системы управления проектами на предприятии.

В предложенном законе, можно добавить специально разработанные приложения, с образцами оформления: бланков, положений, структуры проекта, договора, учредительного документа и др. Что поможет, при грамотном составлении структуры управления проектом, во избежании ошибок и упущения важных аспектов, как для руководителя, так и для исполнителя.

На основе предложенного совершенствования управления проектами на предприятии можно выделить следующие основные выводы:

1. Системный подход к управлению проектами становится все более популярным, потому что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается. Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. При реализации отдельного проекта способность организации вести успешную деятельность и ее общая ценность объективно возрастают.

2. Для достижения существенных улучшений в области управления проектами, необходимо проводить изменения во всех сферах деятельности - человеческие ресурсы, организационные структуры, процессы, системы, процедуры - и все эти изменения должны быть точно увязаны друг с другом.

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

4. Предложен Федеральный закон «Об управлении проектами на предприятии», в котором разделы документа четко регламентируют построение и функционирование системы управления проектами на предприятии.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной научно-исследовательской работе была выявлена необходимость планирования и правового регулирования управления проектами на предприятии. Это обусловлено тем, что управление проектами осуществляется во всех областях деятельности и заключается в согласовании исполнительной и обеспечивающей деятельности. Само же понятие проекта рассматривается как уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. Необходимым условием, для эффективного осуществления проекта, является планирование проектов. Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений.

Так же было выявлено, что планирование и управление проектами опираются на правовую законодательную базу. Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

При анализе механизма планирования управления проектом на проектно-ориентированном промышленном предприятии были исследованы инструменты оценки исполнения проектов; сформулированы принципы оценки исполнения проекта по затратам. Предложена методика планирования затрат проекта для промышленных предприятий, основанная на декомпозиции затрат по фазам жизненного цикла и назначению. Изучался комплекс организационно-правовой документации, который регламентирует порядок построения и функционирования системы управления проектами на конкретном предприятии. В комплекс входят: Правила разработки проектов на предприятии, положения о структурных подразделениях организации, которые занимаются проектированием, должностные инструкции сотрудников организации, которые отвечают за разработку и управление проектами, различные положения, технологические инструкции, правила, методики по составлению проектов и другие документы.

К предложению по совершенствованию управления проектами на предприятии относится системный подход, который становится все более популярным, потому что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается. Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. Так же, для достижения существенных улучшений в области управления проектами, необходимо проводить изменения во всех сферах деятельности - человеческие ресурсы, организационные структуры, процессы, системы, процедуры - и все эти изменения должны быть точно увязаны друг с другом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 1 от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (в ред. 06.12.2007 года, с изм. и доп., вступившими в силу с 01.02.2008 года).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря  2001 года № 197-ФЗ (в ред. от 30.06.2006 года, с изм. от 11.07.2006 года).

4. Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступившими в силу с 21.10.2009);

5. Федеральный закон от 24.11.2008 года № 212-ФЗ «О создании системы управления и коллективной безопасности»;

6. Федеральный закон от 12.01.1990 года № 10-ФЗ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (с изм. и доп., вступившими в силу 21.03., 25.06.2002);

7. Постановление правительства РФ от 06.05.2008 № 351 «О мерах по преодолению кризисной ситуации на промышленных предприятиях»

8. Устав ООО «Спецэлектромонтаж»: Утверждён совместным общим собранием учредителей 29 мая 2003 года.

9. Коллективный договор ООО «Спецэлектромонтаж» на 2003-2006 годы: Утверждён Конференцией работников 14 ноября 2003 года.

10. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебник - М.: Финансы и статистика, 2000.

11. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. М.: Инфа-М, 2000.

12. Горемыкин В.А. Планирование проектов на предприятии: Учебник. М.: Филинъ, 2000.

13. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

14. Грашина М.В., Дункан В.С. Основы управления проектами: Учебник – СПб.: Питер, 2006.

15. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. в 2 ч. ч1. Стратегическое планирование. М.: Высшая школа, 2004.

16. Кириллин В.Н., Бирюков Ю.М. Управление проектами: Учебник – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007

17. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: Проспект, 2006.

18. Либерзон В. И. Основы управления проектами: Учебник. М., 2005.

19. Майданик В.И. Стратегическое планирование в управлении предприятием (теория, методология, практика), Автореферат. Екатеринбург: УрГЭУ, 2001.

20. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник. М.: Инфра-М, 2000.

21. Потехин Н.А. Экономико-правовые основы управления: Учеб. пособие – Екатеринбург: Издат-во УрГЭУ, 2003.

22. Пучков С.И., Бородин И.А. Защита прав предпринимателя: Практическое пособие – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003.

23. Раздорожный А.А. Управление проектами в организации (предприятии): Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006.

24. Рудашевский В. Д. Правовое положение финансово-промышленных групп. // Государство и право. -1998. - №2.

25. Юрковская Г.И. Инструменты оценки исполнения проектов промышленных предприятий, Автореферат. Екатеринбург: УрГЭУ, 2008.

26. Государственный сайт Министерства промышленности// www.minprom.gov.ru

27. Официальный сайт предприятия ООО «Спецэлектромонтаж»// www.spmontag.ru

1. Потехин Н.А. Экономико-правовые основы управления: Учеб. пособие – Екатеринбург: Издат-во УрГЭУ, 2003, с. 27. [↑](#footnote-ref-1)
2. Грашина М.В., Дункан В.С. Основы управления проектами: Учебник – СПб.: Питер, 2006, с. 44. [↑](#footnote-ref-2)
3. Либерзон В. И. Основы управления проектами: Учебник. М., 2005, с. 75. [↑](#footnote-ref-3)
4. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебник - М.: Финансы и статистика, 2000, с.32. [↑](#footnote-ref-4)
5. Горемыкин В.А. Планирование проектов на предприятии: Учебник. М.: Филинъ, 2000, с. 58. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кириллин В.Н., Бирюков Ю.М. Управление проектами: Учебник – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007, с. 95. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. в 2 ч. ч1. Стратегическое планирование. М.: Высшая школа, 2004, с. 79. [↑](#footnote-ref-7)
8. Раздорожный А.А. Управление проектами в организации (предприятии): Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006, с. 89 [↑](#footnote-ref-8)
9. Пучков С.И., Бородин И.А. Защита прав предпринимателя: Практическое пособие – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003, с. 112. [↑](#footnote-ref-9)
10. Раздорожный А.А. Управление проектами в организации (предприятии): Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006, с. 109 [↑](#footnote-ref-10)
11. Юрковская Г.И. Инструменты оценки исполнения проектов промышленных предприятий, Автореферат. Екатеринбург: УрГЭУ, 2008, с. 25. [↑](#footnote-ref-11)
12. Официальный сайт предприятия ООО «Спецэлектромонтаж»// www.spmontag.ru [↑](#footnote-ref-12)
13. Юрковская Г.И. Инструменты оценки исполнения проектов промышленных предприятий, Автореферат. Екатеринбург: УрГЭУ, 2008, с. 31. [↑](#footnote-ref-13)
14. Министерство промышленности // www.minprom.gov.ru [↑](#footnote-ref-14)
15. Майданик В.И. Стратегическое планирование в управлении предприятием (теория, методология, практика), Автореферат. Екатеринбург: УрГЭУ, 2001, с. 28. [↑](#footnote-ref-15)
16. Рудашевский В. Д. Правовое положение финансово-промышленных групп. // Государство и право. -1998. - №2., с. 141. [↑](#footnote-ref-16)
17. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003, с. 139. [↑](#footnote-ref-17)
18. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. М.: Инфа-М, 2000, с. 147. [↑](#footnote-ref-18)