Содержание

Введение

1.Технологии управления проектом: от концепции до плана

2. Цель и реализация проекта

3. Формирование бюджета проекта

4. Риски и жизненный цикл проекта

5. Идентификация рисков проекта

6. Формирование организационной структуры и доработка проекта

7. Примеры проектов. 2-х вариантов

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Еще недавно существование понятия «проект» было ограниченно в основном технической сферой: его использовали, как правило, в строительстве (проект здания, завода, вокзала и пр.). Сегодня это ключевое понятие современной науки управления, для которое проект это способ организации деятельности, открывающий огромные возможности для воплощения самых смелых идей и достижений самых грандиозных результатов. В наши дни проектами мыслят и действуют не только в промышленности и строительстве, но и в культуре, науке, в образовании, также и социальная сфера, медицина, бизнес. Именно поэтому управление проектами важнейший инструмент современного менеджмента.

Привыкли считать, что управление, в принципе, является в известном смысле алгоритмическим процессом, благодаря которому, имеется определенный объем кадровых и материальных ресурсов, некую деятельность можно спланировать и выполнить в определенно намеченные и короткие сроки. Но управление проектами это не алгоритм а творческий процесс который учитывает очень много разнообразных факторов. Хотя у этого творческого процесса есть свои оптимальные технологии организации, которые необходимо знать и уметь применять, чтобы быть успешным менеджером проекта. Проектный метод управления - это метод позволяющий повысить эффективность любой деятельности. А вопрос эффективности в экономике и управлении вопрос ключевой.

Методология проектного менеджмента все больше и больше захватывает внимание менеджеров и владельцев бизнеса в самых различных отраслях. По самой своей природе предполагается возможность адекватно и в реальном времени реагировать на многочисленные внешние изменения, данная методология, пожалуй, может считаться самой живой и быстро развивающейся из всех существующих подходов менеджмента.

А если учитывать к тому же специфику психологических характеристик самих проектных менеджеров, их постоянная потребность в изменениях и движении вперед, не удивительно, что во многих компаниях вокруг проектной методологии создается специфическое ядро изменений и развития.

1.Технологии управления проектом: от концепции до плана

По определению проект является временным предприятием, осуществимым для создания уникального продукта или услуги. Такое определение было актуальным много лет назад, оно остается им и сейчас, однако взгляд на управление проектами и их место в жизни организации перетерпел значительные изменения за последние десятилетия. Так как же начинается проект? Есть много различных сценариев, но в основном они сводятся к двум типовым. Первый – это реакция на некую выявленную потребность, запрос, который необходимо удовлетворить. Второй начинается по принципу «спасайся, кто может!», когда возникает угроза привычному ходу событий и необходимы нестандартные решения, чтобы спасти ситуацию. На первых шагах проекта всегда существует некий хаос, и задача грамотного управления состоит в том, чтобы превратить хаос в порядок, чтобы появилась определенная система деятельности, позволяющая наладить процесс. Создание концепции проекта – первый шаг к упорядочению хаоса, шаг к осмыслению деятельности, вычисление ее этапов и планированию. По сути, концептуализация – это выстраивание содержания проекта, деятельность, которая предшествует детальному планированию, создание общей схемы процесса. Необходимо отметить, что этап создания концепции играет особенно роль для тех проектов, в которых степень новизны очень высока. Когда проект связан с разработкой нового продукта, то процесс его реализации редко имеет линейный характер. Очень важно на этапе концептуализации, чтобы было хотя бы несколько вариантов путей решения поставленных задач, и чем больше вариантов, тем больше вероятность, что найдется оптимальный вариант решения задачи. На этом этапе работы очень многое зависит от того кто будет реализовывать проект т.е. от опыта разработчика и от творческого потенциала тех людей, которые будут работать над проектом.

Сущность процесса концептуализации проекта в значительной мере состоит в рассмотрении вариантов решения проблемы, их фильтрации. Происходит оценка предлагаемых вариантов с точки зрения возможности реализации, соответствия ресурсам заказчика. В итоге этого процесса происходит выбор лучшего варианта, который устраивает и заказчика и разработчика и в техническом, и во временном, и в финансовом плане.

На этапе создания концепции проекта руководителю очень важно стимулировать творчество исполнителей. Часто говорят, что творчество – это процесс спонтанный, но требует озарения, вдохновения и не поддается стимулированию. Однако в современном проектном менеджменте предлагаются методы стимулирования людей к осуществлению творческого поиска. Безусловно, здесь не идет речь о том, что можно «включить творчество» и идеи посыплются как из рога изобилия. Но можно создать обстановку, условия, стимулирования людей к поиску. Приведу некоторые принципы создания такой обстановки.

1) При любом плотном рабочем графике необходимо выделять конструкторам, программистам словом тем специалистам, в деятельности которых велико значение творчества, свободное время для самостоятельных разработок идей. В некоторых организациях есть практика так называемых дней самостоятельной работы, когда сотрудник не должен соблюдать общий режим деятельности.

2) Очень важно, чтобы разработчики знали, что организация принимает все меры для защиты прав их интеллектуальной собственности. В противном случае у человека возникает оправданное опасение, что сливки с его идей снимет кто-то другой.

3) Организация должна проводить политику быстрой проверки идей. Чем меньше временной промежуток между выдвижением идей и их экспериментальной проверкой, тем выше удовлетворенность тех, кто эти идей выдвигает. Так как люди понимают, что их творчество востребовано и не тонет в рутине бюрократических процедур.

4) Руководство организации должно изыскивать способы поощрения творческой активности своих сотрудников. Это касается поиска средств для проведения экспериментальных разработок, создания действительной системы внедрения инновационных разработок и материального и морального стимулирования творческих работников.

В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации.

Рассмотрим основные виды специальных проектов:

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Примеры типичных малых проектов это опытно-промышленные установки, небольшие промышленные предприятия, модернизация действующих производств. Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формирования команды проекта. Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи дефицитом времени, их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделяемых ресурсами и отпущенным на выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (развитие республик, экономических зон), межотраслевые (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственным, межгосударственном, республиканском, областном, муниципальном.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

1. высокой стоимостью;
2. капиталоемкостью - потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требуется нетрадиционных форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;
3. трудоемкостью – 2 млн. человеко-часов на проектирование, 15-20-млн. человеко-часов не строительство;
4. длительностью реализации: 5-7 и более лет;
5. необходимостью участия других стран;
6. отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;
7. влиянием на социальную и экономическую среду региона и даже страны в челом.

Наиболее характерные примеры отраслевых мегапроектов – это проекты выполняемые в топливное - энергетическом комплексе, в частности в нефтяной и газовой отраслях. Такие системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышение затрат на их решение. Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности – например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установок, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество. Обычно стоимость таких проектов высока и измеряется сотнями миллионов и иногда сотнями миллиардов долларов (например атомные электростанции).

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Эти проекты обычно основаны на взаимодействии отношений и возможности обоих партнеров. Нередко для решения задач таких типов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

2. Цель и реализация проекта

Различают генеральную цель (говорят также – миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов.

Миссия – это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия – это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательных процедуры: Стратегический анализ; Разработка и выбор стратегии; Реализация стратегии:

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (т.н. SWOT-анализ).

К числу факторов внешней среды относят:

Технологические (уровень существующих, наличие новых технологий)

Ресурсообеспеченность (наличие, доступ.)

Экономические (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги)

Ограничения государственного сектора (лицензирование, законотворчество)

Социальные (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст)

Политические (внешняя, внутренняя, экономическая)

Экологические (уровень загрязнения, мероприятия)

Конкуренты (количество, размеры, сила)

Внутренняя среда включает: Целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей); Маркетинговые исследования (наличие специалистов, бюджет маркетинга); Сбыт (объема продаж, скидки); Каналы распределения (как, через кого продается); Производство (оборудование, технология, площади); Персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура); Снабжение (поставщики, условия и системы поставки); Исследование и разработка НИОКР (уровень, бюджет); Финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние); Номенклатура продукции (степень диверсификации). Исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT-анализа разрабатывается стратегия.

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:

I. корпоративная стратегия (общее направление развития, т.е. стратегия роста, сохранения или сокращения).

II. Деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т.е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации.

При разработке деловой стратегии используют три основных подхода:

1. Стратегия лидерства в издержках:

2. Стратегия дифференциации (уникальности по какому-либо направлению):

3.Стратегия концентрации на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта):

III.Функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения, с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).

Таким образом, при определении стратегии проекта необходимо обратить внимание на основные аспекты: географическое месторасположение, в котором будет действовать проект: выбор корпоративной стратегии; выбор позиции на рынке (доли рынка) и расчет времени, требуемого для достижения данной цели; установка основного соотношения "продукт — рынок" для разработки концепции маркетинга; функциональное назначение и область применения планируемой к выпуску продукции; выбор оптимальной группы клиентов; основные качества продукции, способствующие успеху, с учетом фактических или потенциальных конкурентов; использование исключительно собственных средств для обеспечения усиления положения на рынке либо объединение усилий с другими компаниями.

Реализация стратегии подразумевает, в первую очередь, необходимость определенных изменений, необходимых в организационной структуре и организационной культуре. Поэтому часто необходимо создать специальные координационные механизмы в дополнение к организационной структуре управления: проектные, межпроектные (программные), венчурные (для проектов с высокими уровнями рисков) группы.

Существенным элементом стратегии является фактор организационной культуры, включающий:

Видение (философия) организации;

Господствующие ценности;

Нормы и правила поведения;

Ожидания предстоящих изменений; Процедуры и поведенческие ритуалы.

Пример реализации проекта: Одной из последних модных тенденций бизнеса считается реализация CRM-проекта. СRМ (Customer Relationship Management) расшифровывается как управление взаимоотношениями с клиентами.

Продиктовано появление CRM развитием конкуренции на рынках и, как следствие, стремлением компаний поддерживать длительные взаимоотношения с клиентами

Рассмотрим пример взаимодействия с клиентами в аудиторской компании, работающей на рынке Украины. По ряду критериев компания выделяет категорию особо важных (V.I.P.) клиентов. Потеря лояльности таких клиентов может представлять угрозу всему бизнесу. При работе с V.I.P. клиентами применяется особый регламент взаимодействия: менеджер должен встречаться либо общаться по телефону с представителем V.I.P. клиента не реже, чем раз в две неделе. Даже, если нет делового повода для звонка, менеджер обязан сделать классический звонок вежливости. Кроме того, менеджер должен лично поздравлять клиента со всеми праздниками и лично контролировать выполнение запросов, поступающих от представителей клиента в компанию.

Частота контактов менеджера с V.I.P. клиентами или скорость реакции сервисной службы на запросы клиента – это элементы регламента работы с заказчиками. Такой регламент является основой для управления отношениями с клиентами (CRM).

Если Вы задумываетесь о реализации CRM-проекта, то, наверняка, перед Вами стоит хотя бы одна из следующих целей:

- Увеличение продуктивности продаж (сделки должны завершаться быстрее, должен быть увеличен процент успешных сделок).

- Повышение прибыльности клиентов (один клиент должен пользоваться несколькими услугами компании продолжительный период времени).

- Расширение доли рынка (должна повыситься эффективность маркетинговых кампаний, положительные отзывы о компании должны передаваться из уст в уста).

CRM – это набор правил и регламентов по взаимоотношению с клиентами, которые позволяют реализовать клиента - ориентированную стратегию компании. Компании стремятся к такой организации бизнес-процессов, чтобы клиент получал одинаковое качество услуг, общаясь с отделом продаж, маркетинга или сервиса. Как правильно сформулировать цель проекта, какие этапы нужно пройти при его подготовке, что необходимо сделать, чтобы CRM проект был успешным, – вот перечень основных вопросов, которые стоят перед компанией при внедрении CRM системы.

7 этапов реализации CRM проекта

1. Анализ необходимости реализации проекта. На данном этапе необходимо ответить на следующие ключевые вопросы: чем Вашу компанию не устраивает существующая ситуация, что нужно менять в существующих процессах и относятся ли эти изменения к взаимоотношению с клиентами. Иногда бывает, что компания, стремясь реализовать CRM проект, понимает под этим оптимизацию управленческого учета либо логистики, но не управление взаимоотношениями с клиентами.

2. Определение стратегии проекта. При определении стратегии проекта необходимо сформулировать цель проекта, спланировать проект, сформировать команду внедрения и провести открытие проекта на общем собрании коллектива. Цели проекта должны касаться бизнес - показателей компании в целом: например, увеличение доли рынка на Х%, уменьшение расходов на управление продажами на У%, повышение количества повторных или кросс-продаж на Z%.

При планировании проекта важно определиться, какие подразделения компании будет охватывать проект, какие ресурсы (финансовые и людские) выделены на реализацию проекта. При этом очень необходимо понимать, что ни один консультант не сможет внедрить проект без активного участия и помощи персонала компании. Также уже на этом этапе нужно определить, что будет являться критерием успешности проекта. Формирования команды внедрения – чрезвычайно важный этап. Зачастую именно от этого зависит успех всего проекта. Помимо специалистов в предметных областях, в команду внедрения должен входить CRM-координатор, который отвечает за все этапы проекта и в дальнейшем будет поддерживать CRM-систему в актуальном состоянии. Открытие проекта подразумевает выступление руководителя компании на общем собрании и объяснение важности проекта, целей и задач, которые ставятся, всем сотрудникам.

3. Постановка задачи. После формирования глобальных целей и стратегии проекта, начинается детализация проекта. Первый шаг – это постановка задачи. Именно теперь Вы должны ответить на вопрос: как достичь поставленных целей. Например, «Каскад Медикал», эксклюзивный представитель компании -Heel в Украине, ставила своей целью понижение расходов на управление продажами на 20%. Для достижения поставленной цели было решено создать единую базу всех врачей, медицинских учреждений и аптек по Украине (порядка 50000 человек), обеспечить информационную поддержку в режиме on-line медицинских представителей по регионам, обеспечить автоматическое формирование отчетов по разнообразным параметрам (количество охваченных врачей, аптек; эффективность маркетинговых мероприятий; план-факт реализации медицинских препаратов). Забегая вперед, можно отметить, что по завершению проекта не только были реализованы поставленные цели, но и достигнуты дополнительные результаты в виде увеличения объема продаж компании.

4. Структурирование объектов взаимодействия. На этом этапе необходимо определить все окружение, с которым взаимодействует Ваша компания, другими словами, объекты взаимодействия и типы взаимодействий: клиенты, дилеры, конкуренты, дилеры, субподрядчики. Далее проводится сегментация клиентов. Например, Клиент категории «А» – это клиент, который делает Вам ежемесячный оборот 100 тысяч, и работает с компанией более 5 лет. Для такого клиента должны быть разработаны отдельные регламенты взаимоотношений, отличные от взаимодействия с Клиентом категории «С». На этом этапе необходимо обратить внимание на то, все ли типы контрагентов учтены, чем будут отличаться правила взаимодействия для разных групп контрагентов, какая информация будет использоваться по каждому типу контрагентов.

5. Разработка регламентов и бизнес-процессов. Это правила общения и взаимоотношений с клиентами, именно они заставляют клиента говорить, что компания о нем заботится, именно регламенты формируют лояльность клиента к компании. Необходимо расписать шаг за шагом работу каждого структурного подразделения – менеджеров, отдела маркетинга и т.д.

В процессе разработки регламентов важно обратить внимание на то, чтобы для каждой целевой группы контрагентов были разработаны свои регламенты взаимоотношений, чтобы сами регламенты были не надуманными, такими, которые можно реально воплотить, иначе они останутся на бумаге, обязательно необходимо продумать и внедрить инструменты контроля выполнения регламентов. В этом контексте уместно привести старый анекдот. Вывеска компании: «Мы предоставляем услуги качественно, быстро и не дорого»... Регламенты должны быть работающими, реальными, а не идеальными. Например, Ваша компания занимается полиграфией. Вы должны иметь отдельные регламенты на услуги, расходные материалы и оборудование. Для каждого из этих видов продаж есть свои правила.

Важными шагами в этом процессе являются:

•Разработка регламентов взаимоотношений с разными группами контрагентов •Разработка процесса продаж

•Разработка процесса маркетинга

•Описание финансовых взаимоотношений

Примерами регламентов взаимоотношений могут быть следующие:

- если клиент позвонил впервые, необходимо уточнить источник (откуда клиент узнал о нашей компании)

- запрашиваемые клиентом материалы должны быть высланы не позднее, чем через два часа после разговора;

- скорость реакции сервисной службы на запросы клиента не должна превышать четыре рабочих часа;

- в случае появления новых товаров и услуг все клиенты должны быть проинформированы с помощью рассылки.

Регламенты для процесса продаж:

- По возвращении со встречи менеджер должен направить электронное письмо клиенту, выражая благодарность за время клиента и резюмируя все договоренности, достигнутые на встрече;

- По завершению контракта менеджер должен обратиться к клиенту с просьбой заполнить лист качества;

- В случае отказа от приобретения продукции, менеджером должны быть проанализированы причины отказа.

Дополнительно разработать шаблоны:

- Телефонных переговоров, «холодных» звонков;

- Презентаций, коммерческих предложений

- Листов качества.

6. Выбор и внедрение CRM системы.

Принципы выбора CRM-системы практически не отличаются от критериев выбора любого другого бизнес-приложения.

У пользователей есть три варианта:

Первый - разработать самостоятельно, либо силами команды разработчика, но «с нуля». Второй - купить готовый продукт.

Третий - купить комплексную систему, внедрение которой требует привлечения консультантов.

Последний вариант – наиболее правильный выбор для крупных организаций. Например, для национальных операторов мобильной связи, крупнейших банков (из первой десятки). Для полноценного CRM-проекта в компаниях такого масштаба рекомендуется привлекать отечественных консультантов, которые внедряют западные решения. Обычно после внедрения CRM-системы класса Siebel, PeopleSoft, SAP компания использует лишь 20% всех возможностей, заложенных в продукт, однако, система с легкостью сопровождает развитие организации. По мере роста потребностей компании пользователи открывают для себя те 80% возможностей системы, которые по началу были не востребованы. Стоимость таких проектов оценивается в сотнях тысяч долларов. Но и результат потрясающий. Чейзманхеттен банк внедрил CRM-систему за несколько десятков миллион долларов, и по собственным расчетам окупил затраты за 5 месяцев.

Перед компаниями среднего и малого бизнеса обычно стоит дилемма: разрабатывать систему собственными силами или покупать готовый продукт, возможно, с небольшими доработками. К счастью, в последнее время значительно сократилось количество компаний, которые берутся за разработку программного продукта «с нуля». Это объясняется, в первую очередь, тем, что на рынке появилось достаточное количество предложений готовых программных продуктов. Кроме того, многие организации уже столкнулись с проблемами разработки программного продукта собственными силами. Во-первых, первоначально невысокая стоимость проекта в результате вырастает минимум в 2-3 раза. Кроме того, практически никогда не выдерживаются сроки. Во-вторых, полученный результат очень часто разочаровывает заказчика. Это как пошив костюма в ателье – не всегда мастеру удается «почувствовать» клиента и создать именно то изделие, которое «видит» клиент. В-третьих, компания становится зависимой от разработчика (будь то наемный сотрудник, либо фирма-разработчик ПО). Разработан уникальный продукт, который требует поддержки и развития. Таким образом, компания попадает в зависимость от программиста.

Оптимальный вариант – это покупка готового продукта, который максимально отвечает требованиям организации. Наиболее доступный вариант для украинских компаний – отечественный продукт Terrasoft CRM. Стоимость лицензии (одно рабочее место) составляет около 200 у.е. Внедрение не трудоемко, может выполняться без участия консультантов. Покупая готовый продукт, отсутствует «эффект черного ящика». Клиент может загрузить демо-версии через интернет и вдоволь «поиграться» со всеми программами.

7. Оценка и анализ результатов внедрения

Как оценить эффективность СРМ проекта на практике, по каким параметрам: •Уменьшение времени на закрытие сделок

•Повышение количества повторных и кросс-продаж

•Закрытие большего процента сделок

•Понижение трудозатрат на процессы, связанные с CRM-проектом: рутинные операции по работе с клиентами, анализ данных

•Повышение лояльности клиентов: оценка по методу BSC (Сбалансированная оценочная ведомость)

Для того, чтобы CRM проекта был успешным необходимо:

Понимание идеи проекта

Четкое определение целей проекта в цифрах

Понимание того, что CRM система – только инструментарий

Формирование удачной команды внедрения

Разработка детального плана проекта

Объединение всех каналов взаимодействия с клиентами

Постоянное развитие регламентов взаимодействия

3. Формирование бюджета проекта

От современного менеджера требуются разносторонние знания и навыки, наличие которых позволяет сбалансировать достижение финансовых и нефинансовых целей компании. Практически каждому менеджеру приходится иметь дело с финансовой информацией, поскольку ему приходится работать с бюджетами, рассчитывать затраты, управлять стоимостью проектов и т.д. Проектным менеджерам приходится также заниматься согласованием финансовой отчетности по проекту с отчетностью организации, им часто делегируется финансовая ответственность за прибыль. Поэтому каждый менеджер должен владеть языком управления финансами хотя бы на уровне понимания информации, используемой для принятия решений.

Прежде всего, введем некоторые понятия, используемые в планирование затрат проекта.

1) Оценка (труда) затрат – это основанный на объективной информации прогнозный расчет (труда) затрат по работам, характеризующимся некой степенью неопределенности.

«Объективная информация» в данном определении означает, что для этого расчета есть некие основания, а неопределенность означает, что те или иные характеристики могут, в конечном счете, принять различные значения в некотором диапазоне.

2) Трудозатраты – это физические или умственные усилия со стороны члена проектной команды. (трудозатраты всегда измеряются в человека – часах). Во многих прикладных областях большинство проектных смет будут сметами трудозатрат. Если мы покупаем ресурсы извне, то мы не видим смет трудозатрат, но они все равно существуют.

3) Затраты (стоимость) – это мера измерения использования ресурсов: ведь необходимо платить сотрудникам и подрядчикам, покупать или брать в аренду оборудование. (стоимость всегда выражается в денежных единицах) но также ее можно выразить и в человека – часах. Одно из преимуществ использования денежных единиц вместо человека – часов это то, что данный метод позволяет сравнивать проекты или работы в одном и том же проекте.

4) Бюджет является средством контроля или измерения при управлении. Бюджет – это своего рода план, в отношении денежных мер исчисления, хотя можно составить и бюджет трудозатрат или времени.

Проектные бюджеты – это не абсолютные цифры, по крайней мере они не должны быть тактовыми. Предположи, что бюджет проекта составляет 1млрд долл., все участники проекта должны понимать, что эта цифра является целью. Это то, что менеджер проекта рассчитывает потратить на основании имеющихся у него данных. Если есть способ потратить меньше и, тем не менее, выполнить задачи по проекту, то следует это сделать. Но если оказывается, что нужно потратить большую сумму чем необходимо, то нужно и необходимо это обсудить, стоит ли тратить больше, или же сузить содержание продукта, или предпринять другое действие. Проектные бюджеты должны основываться на оценках затрат, но оценки и бюджет это разные вещи. В проекте может быть несколько бюджетов: это бюджет стоимости, бюджет времени, бюджет ресурсов, бюджет оборудования и т.д. проектный менеджер, измеряющий производительность исключительно по выполнению бюджетов стоимости и расходов, вряд ли будет постоянно добиваться успехов.

5) Цена – это те деньги, которые требуют выплатить от кого–нибудь за что–либо. Цены всегда выражаются в денежных единицах и могут отражать ставки (например100 долл. В час) или общие суммы (500тым. долл. за весь проект). Формирование цены – это коммерческое решение, которое обычно основано на оценке затрат, но оценка это не цена; если мы продаем кому–нибудь продукты или услуги то мы можем назначить цену выше или ниже нашей сметы расходов.

6) Базис, или базовый бюджет – это почти синоним бюджета. Но существуют два тонких различия: во-первых базис проекта обычно разделен на временные этапы; во вторых, термин базис подразумевает определенный уровень официального утверждения. Мы можем подготовить бюджет для проекта, но он не станет базисом, пока соответствующие участники проекта не утвердят его. Необходимо помнить, что проектные базисы включают утвержденные изменения. Поэтому, если нужно обсудить исходный базис, следует исключить из рассмотрения принятые позже изменения.

7) Точность оценок в данном случае не означает математическую точность, погрешность в 20-30 часов зачастую вполне приемлема для работы, которую нужно сделать в течение ближайших нескольких недель.

При выполнении работ, связанных с определением стоимости проекта, мы ориентируемся тремя основными понятиями: затраты, цена, прибыль. Эти понятия, безусловно, известны всем, поскольку они широко используются в обиходе.

Затраты – расходы на определенные виды деятельности, издержки.

Цена – денежное выражение стоимости товаров и услуг, плата.

Прибыль – сумма, представляющая разницу, на которую доход превосходит затраты.

Основные соотношения между ценой, затратами и прибылью могут быть выражены следующим образом:

затраты + прибыль = цена;

цена – прибыль = затраты;

цена – затраты = прибыль:

Эти, казалось бы, примитивные рассуждения все же необходимы для того, чтобы понять сущность различных способов, при помощи которых формируется бюджет проекта. Выбор исходного уравнения, исходя из которого происходит бюджет проекта, зависит от того, какая величина – цена, затраты или прибыль – устанавливается первой. Эти различия можно объяснить следующим образом:

в первом случае цена устанавливается, к примеру, законодательно или же путем определения так называемой целевой цены – на основе анализа рынка;

во втором случае затраты являются фиксированными – за счет закупок по контракту, что гарантирует постановку товаров по заранее оговоренной цене и позволяют четко определить затраты, но в тоже время свободно варьировать значения цены и прибыли;

третий случай касается некоторых соглашений, в которых фиксированным является размер прибыли, допустимой для компании, - этот результат обычно достигается при использовании системы ценообразования «контракт с наценкой» или ценообразования на основе возмещения затрат.

Целевое ценообразование широко используется во многих отраслях, в том числе в автомобилестроении. Цена готового автомобиля устанавливается таким образом, чтобы изделие было конкурентоспособным на рынке (слишком дорогие машины вряд ли будут активно приобретаться потребителями) и в тоже время обеспечивалась необходимая компании разница между ценой продажи и себестоимостью. Такой подход предполагает определение плановой себестоимости (так называют издержки на производство товара).

Проектировщикам товара в такой ситуации приходиться, отталкиваясь от этой цифры, определять стоимость отдельных его деталей и работ. Наиболее важные последствия применение этого подхода имеет для поставщиков комплектующих, которые, в свою очередь, устанавливают значения плановой себестоимости для своей продукции.

Современный менеджмент оперирует в основном двумя подходами при оценке стоимости затрат на реализацию проекта. Первые подход - так называемый подход определения стоимости снизу вверх: затраты на каждом уровне реализации проекта по конкретным видам работ учитывается и суммируется, образуя единую стоимость всех затрат по проекту. Этот подход применяется чаще всего при использовании контрактов, предусматривающих возмещение издержек. При втором подходе происходит определение стоимости проекта сверху в низ: на весь проект определяется фиксированная сумма денег, и распределение средств происходит между разными этапами проектных работ либо на основе оценок руководителей проекта, либо исходя из принципов целевого ценообразования. Оба подхода имеют свои сильные и слабые стороны. Преимущества определения стоимости проекта методом снизу вверх в том, что при его использовании оценки затрат делаются людьми, выполняющими конкретные работы. Но это хорошо лишь в том случае, когда на протяжении всего времени выполнения проекта цены стабильны. Если же у руководителя есть тенденции урезать расходы, то исполнители, чтобы сохранить свои позиции, могут намеренно завышать свои затраты, чтобы потом, после сокращения, выйти на приемлемые цифры. В итоге получается, что весь процесс строился на взаимном недоверии, а это явно не улучшает, обшей атмосферы в группе. Кроме того, сам этот метод в значительной мере субъективен и поэтому не отличается большой точностью. Определение затрат методом сверху в низ подразумевает распределение бюджета между отдельными исполнителями работ в рамках проекта. Это всегда порождает определенную конкуренцию между менеджерами различных направлений за получение ресурсов. Такая конкуренция может иметь как благоприятные последствия это повышение эффективности и качества так и не благоприятные последствия это конфликты между подразделениями. Определив специфику процесса оценки затрат, необходимо понять, из чего же в основном состоят затраты по реализации проектов.

Основными элементами затрат являются:

Заработная плата – количество оплачиваемых чесов, необходимое для выполнения работ;

Материалы, используемые в процессе;

Оборудование (покупка, эксплуатация, обслуживания и амортизация средств производства);

Косвенные расходы (транспортировка, обучение персонала, командировочные расходы);

Накладные расходы (аренда офиса, финансовое и юридическое обеспечение, оплата труда менеджеров и вспомогательного персонала).

Рассмотрим на конкретном примере способ определения общей суммы затрат, необходимых для реализации проекта. В школе приняли решение реализовать новый образовательный проект: ввести новую дополнительную платную услугу – уроки с компьютерной поддержкой, в проведении которых будут участвовать два учителя – учитель информатики и учитель – предметник, например по иностранному языку. Сколько будет стоить курс обучения и, исходя из чего, рассчитывать плату за обучение на одного ученика? Оценки времени делаются исходя из продолжительности курса т. е. из объема программы. Это по сути оценка затрат труда, необходимая для определения прямых затрат занятия ведутся двумя учителями одновременно, каждый из которых хочет получать Х рублей в час. Следовательно, прямые постоянные затраты, не зависящие от учеников в группе, составят 2Х умноженное на количество часов Z, необходимое по программе.

Поскольку курс является авторским и учеников для него не существует, ученикам выдаются раздаточные материалы на печатной основе и дискеты для самостоятельной работы. Это переменные затраты (чем больше учеников, тем выше расходы). Их стоимость составляет Y рублей на человека. Если предположить, что общее число учеников составит 15 человек, то к оценке затрат надо будет добавить еще 15Y.

Общая сумма этих затрат (2ХZ+ Y) будет определять величину основных расходов. Однако было бы ошибкой останавливаться на этом, поскольку есть еще и косвенные затраты. К которым относиться средства на амортизацию компьютеров и множительной техники, коммунальные платежи (свет, тепло), расходы на организацию системы дополнительных платных услуг в школе (сбор средств родительской платы, дополнительная работа бухгалтеров и завуча, составляющего расписание занятий в рамках платных образовательных услуг), а также на доплаты техникам за увеличение рабочего времени (ведь эти занятия проводятся в послеурочное время).

К этим средствам необходимо добавить фиксированные суммы начислений на заработную плату. Поскольку в системе образования деятельность по организации дополнительных платных образовательных услуг не предполагает получение прибыли, то она здесь и не учитывается.

Опыт показывает, что косвенные затраты примерно на 70% увеличивают сумму основных расходов. Сумма основных и косвенных затрат и покажет совокупные затраты на организацию затрат по новому курсу. Эти совокупные затраты, разделенные на количество человек в учебной группе, и составляет сумму расходов на одного обучающегося. Вообще же при исчислении бюджета проекта полученные оценки затрат могут использоваться различными способами. В начале работы над проектом они обеспечивают приблизительное представление о его жизни способности – т.е. о том, превысят ли доходы необходимые инвестиции. Когда работа над проектом переходит в стадию детального планирования, эти оценки должны пересматриваться и отражать новый, возросший уровень понимания ситуации. Новые оценки в случае их утверждения кладутся в основу бюджета проекта, хотя нередко и не без некоторого уточнения. Именно такой бюджет закладывают основу для осуществления контроля – в особенности с точки зрения создаваемых ценностей.

4. Риски и жизненный цикл проекта

Риск — испано-португальское слово, обозначающее подводную скалу, которая может возникнуть и нанести ущерб. Как идентифицировать риски? Риск проекта — комплекс возможных обстоятельств, которые могут стать причиной снижения эффективности (доходности) проекта или его полной неосуществимости. По своей природе риск — это некоторое вероятностное событие, которое может случиться, и связано с неопределенностью. Риск можно «измерять»: есть возможные исходы событий и вероятности их осуществления. Полная неопределенность присутствует, когда оценка вероятностей не представляется возможной. Управление рисками (риск-менеджмент) — последовательность действий, позволяющая соблюдать разумные сочетания рисков и выгод проектов. Цель управления рисками — снижение рисков проекта. Риски возникают по следующим причинам:

- Недостаток информации.

- Наличие элементов случайности (непредсказуемости).

- Сознательное противодействие со стороны внутренней и внешней среды проекта (конкурентов, сотрудников, властей, подрядчиков и т. д.).

Риски проекта должны быть идентифицированы, оценены, после чего следует разработать план мероприятий по их уменьшению и ликвидации последствий от событий, которые могут наступить в результате реализации рисков. Таким образом, управление рисками проходит через следующие этапы:

- Идентификация (определение) факторов рисков.

- Оценка и анализ факторов рисков (количественный и качественный).

- Планирование мероприятий по уменьшению рисков и ликвидации последствий от событий, которые могут наступить в результате реализации рисков.

- Мониторинг (контроль) действий по управлению рисками.

- Выбор методов управления рисками и последовательности их применения.

- Накопление и обработка ретроспективной информации о рисковых ситуациях и последствиях проявления рисков, выработка рекомендаций для учета полученного опыта в будущем.

Все проекты в той или иной мере подвержены воздействию рисков - нежелательных событий, ухудшающих реализацию проекта. В результате проект реализуется не так, как было запланировано и не с тем результатом, на который рассчитывали инициаторы проекта. Естественно, что все события проекта спланировать невозможно, однако, большая часть действий по реализации проекта должна быть спланирована и систематически организована. Реализация проекта характеризуется тем, что отклонения и изменения базового плана проекта — ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться. Управление проектом заключается в объединении и координации усилий специалистов разных профессий, использовании ресурсов, реагировании на отклонения в реализации проекта и изменения внешней обстановки. В сложных проектах, в которых воздействия оказывают существенное влияние на реализацию проектов, возникает необходимость в организации системной процедуры противодействия нежелательным событиям. В управлении проектами эта процедура носит название "управление рисками". Осуществление проекта происходит в окружении некоторой динамической среды, которая оказывает на него определенное воздействие, поэтому риску подвержены в той или иной мере все проекты и большинство аспектов проекта: финансовый, технический, организационный, социально-политический и т.п. Понятие рисков проекта хорошо известно специалистам по инвестиционному анализу. Прежде, чем любой проект получит финансирование, он подвергается процедуре оценки рисков и своеобразному "взвешиванию" рисков проекта, что позволяет сравнивать между собой различные по содержанию проекты. В проектном анализе риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект, вероятностью появления этих событий и оценкой возможного ущерба в результате наступления этих событий. При оценке инвестиционной привлекательности проекта, задаваясь определенной моделью рисковых событий, а значит и вероятностью наступления, и размером возможного ущерба, можно, используя различные методики, сравнить между собой различные проекты. Управление рисками в реальном проекте отличается от методов, применяемых в проектном анализе, в первую очередь тем, что менеджеру в процессе реализации проекта необходимо принимать решения, направленные на устранение или уменьшение результатов вредных воздействий рисков. В реальном процессе управления для большинства проектов не столь уж важны численные значения вероятности и размера ущерба от наступления рискового события. Например, осторожный водитель в гололед не оценивает вероятность наступления рискового события (аварии) и величину ущерба, а минимизирует вероятность его наступления — ставит зимнюю резину, при езде по опасному участку снижает скорость и т.п. Гораздо важнее выработать системную процедуру, позволяющую руководителю проекта реально воздействовать на успех проекта. Управление рисками заключается в определении перечня возможных рисков, оценки угрозы от риска, разработке мер, снижающих ущерб от рискового события.

5. Идентификация рисков проекта

Идентификация рисков проекта — это определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование характеристик рисков. Риски зависят от специфики проекта и могут быть: изменение валютного курса и системы налогов, инфляция, социальные факторы, срыв графиков и работ, отсутствие необходимых специалистов, ошибки в проекте, нереальность планов, перерывы в финансировании, превышение затрат, изменение технологий, несоответствие техническим требованиям, недостаточная надежность исполнителей, изменение законодательства и т.д. Необходимо отметить, что приведенный перечень рисков является весьма приблизительным. В зависимости от типа проекта и его сложности список рисков может существенно изменяться в ту или иную сторону. Кроме того, умение предвидеть риски проекта (прогнозировать “возможные неприятности”) в значительной степени зависит от опыта менеджера. Особенно это касается сложных многоплановых проектов со значительной начальной неопределенностью многих параметров проекта. Эта неопределенность может относиться к результатам отдельных этапов, стоимости работ, эффективности тех или иных решений, выбору технологий и т.п. Существует множество способов классификации и, соответственно, идентификации рисков проекта. Для идентификации рисков необходимо иметь некоторую исходную информацию и представление о том, откуда берутся риски проекта. В первую очередь, необходимо описание конечного продукта, поскольку риски существенно зависят от специфики проекта. Оценки стоимости и сроков позволят судить о том, не будут ли заданные (возможно, чересчур жесткие) рамки связаны со значительным риском. Анализ потребности в персонале позволит понять, имеются ли члены команды, которым в случае необходимости трудно подобрать замену. Анализ плана поставок проявит риски, связанные с закупками материалов (цены могут существенно измениться). Для того, чтобы придать процессу идентификации рисков системность, используются контрольные формы, которые организуются по источникам рисков. На этом этапе очень многое зависит от опыта руководителя проекта. Следует заметить, что идентификация рисков (как и другие процессы) не является разовой процедурой и должна повторяться регулярно, по мере изменения ситуации. Источники рисков можно определить, анализируя дальнее окружение предприятия. Риски, порождаемые этими источниками, как правило, плохо управляемы, слабо поддаются воздействию со стороны менеджмента. Чаще всего, эти риски не удается предотвратить и менеджеру приходится принимать последствия наступления этих событий или попытаться уменьшить размер ущерба. В крупных проектах источниками серьезных рисков могут быть политические и экономические характеристики и факторы, характеристики общества, законы и право, уровень науки и техники, информационных технологий и компьютеризации, промышленных и производственных технологий, культура, характеристики общества, природные и климатические факторы. В свою очередь все эти источники рисков разбиваются (декомпозируются) на более мелкие компоненты. Например, характеристики общества могут включать в себя условия и уровень жизни, уровень образования, трудовое законодательство, здравоохранение и медицина, условия отдыха, общественные организации, отношение местного населения к проекту. Так, если в проекте участвуют иностранные специалисты, они могут предъявить особые требования к организации условий работы и отдыха. Религиозные воззрения могут помешать проекту производства некоторых лекарств или продуктов питания. Окружение проекта в составе предприятия оказывает непосредственное влияние на проект. К этой группе источников рисков относятся руководство предприятия, сферы финансов, сбыта, изготовления, материального обеспечения, инфраструктуры и т.п. Руководство предприятия определяет главные задачи проекта, формирует основные ограничения. Прогресс проекта сильно зависит от бюджета проекта (сфера финансов). Задержки финансирования, недостаток средств, отсутствие денежного резерва не даст возможность обеспечить выполнение запланированных операций проекта или реализовать плановое реагирование на событие риска (например, для ликвидации отставания от графика работ может понадобиться привлечение дополнительной рабочей силы, а значит и дополнительные расходы, возмещаемые из зарезервированных средств). Внутренние источники рисков связаны с недостаточно хорошей организацией работ, что может повлечь за собой срыв графиков работ, нехваткой рабочей силы, возможными забастовками, нехваткой материалов, ошибками в проекте, сменой руководства, прерыванием финансирования, изменением технологий, превышения затрат и т.п. Персонал, особенно привлекаемый со стороны ключевой персонал, является источником серьезных рисков. Часто речь идет о появлении дополнительных требований по оплате труда привлеченных специалистов, необоснованном изменении условий аренды оборудования. Как известно, в России очень большое значение имеет учет личностных факторов, таких, как неумеренные амбиции участников проекта, переоценка собственных возможностей, преувеличение роли технологической стороны в ущерб менеджменту. В ряде случаев серьезным источником проблем могут стать конфликты между участниками проекта. С этих позиций необходимо рассматривать преимущества и недостатки организационных схем и методов управления проектом Риски многократно возрастают при появлении ограничивающих факторов, сужающих возможности маневра и требующих точных безошибочных действий менеджера: трудоемкая работа, повышенная сложность проекта, сжатые сроки, ограниченное финансирование, лимит ресурсов. Определяющими факторами могут стать неправильная организация работ по проекту, достаточно распространенное в России пренебрежительное отношение к достигнутым договоренностям, ошибки в управлении финансами и использование их для других целей, ориентация разработчиков на процесс работы, а не на достижение результата.

Существенное снижение рисков проекта достигается за счет планирования взаимодействия. Технология взаимодействия может быть самой разнообразной: инструкции, заседания, печатные документы, компьютерные графики, базы данных. Необходимо разработать структуру сбора информации (кто и какую информацию получает, от кого и какими методами), структуру распределения информации (кому и какая информация направляется), описание формы, содержания, степени детализации, условных обозначений, сроки предоставления информации. Главное, чтобы взаимодействие было запланировано до начала выполнения проекта и обеспечивало потребности информационного обмена в проекте. Основные риски исполнения грамотно спланированного проекта заключаются в недостаточных управленческих навыках руководителя проекта. По мере накопления опыта работы менеджер составляет собственный классификатор рисков проекта. Результатом этапа “идентификация рисков” является перечень потенциальных событий риска. Этот перечень должен быть возможно полным вне зависимости от вероятности и значения событий.

6. Формирование организационной структуры и доработка плана проекта

Цель построения организационной структуры проекта заключается в окончательном определение всех категорий заинтересованных сторон и формализация их ролей и ответственности в проекте. Основным выходом данного процесса является сформированная организационная структура проекта с указанием ролей и ответственности заинтересованных участников. На первом этапе данного процесса менеджер проекта пользуется предварительными списками, или матрицами, заинтересованных сторон, сформированными при разработки содержания проекта. Необходимо учесть как непосредственно задействованные в проекте стороны (проектная команда, заказчик, субподрядчик), так и заинтересованные стороны, не связанные непосредственно с деятельностью по проекту (например, подразделения, вовлеченные в процесс введения в эксплуатацию или поддержки дальнейшего использования продукта проекта). После определения всех заинтересованных сторон проектный менеджер и его команда по соглашению со всеми заинтересованными сторонами определяют ответственность заинтересованных сторон и их роль в процессе управления проектом. Полученная информация фиксируется тем или иным образом и дорабатывается в зависимости от принятых корпоративных стандартов предприятия. Основная цель доработки и консолидации проектного плана это формализация и согласование окончательного плана проекта с учетом изменившихся и конкретизированных в ходе планирования требований заинтересованных сторон; в дальнейшем этот окончательный план будет служить базисом отслеживания выполнения проекта. Основным выходом данного процесса является окончательный утвержденный всеми заинтересованными сторонами проектный план. Дополнительным выходом являются процедуры обновления и подражания плана проекта. На первом этапе проектная команда собирает все документы, разработанные к настоящему моменту процесса планирования, и проводит обновление данных, например, в том или ином случае, если WBS проекта не была обновлена с учетом дополнительных работ, являющихся следствием предложенных мер реагирования на риски. После прохождения согласования с основными заинтересованными сторонами все материалы должны быть собраны в соответствующем физическом или виртуальном месте (хранилище). В случае использования электронного формата хранения документации необходимо удостоверится, что все заинтересованные стороны имеют доступ к информации согласно зафиксированным потребностям в информационном обеспечении. В случае наличия соответствующей корпоративной системы управления информацией необходимо удостоверится в корректном интегрировании проектных данных в общую систему. На дальнейших стадиях развития проекта проектный менеджер должен отслеживать обновления проектного плана в соответствии с принятыми процедурами управления отклонениями.

7. Пример проектов

# Предприятие для официального дилера Ford .

Компания «Нью-Йорк Моторс - Москва, созданная в 1992 году на территории одного из таксомоторных парков столицы, является ведущим дилером Ford Motor Company в Москве и одним из первых официальных дилеров в России. Комплексные услуги автосалона включают продажу новых и подержанных автомобилей как из имеющихся в наличии, так и по предварительным заказам. В компании действует программа покупки старого автомобиля в зачет нового. Предусмотрены продажи по лизингу и услуги по прокату автомобилей. Применяются различные схемы кредитования физических лиц, реализовано предоставление продленной гарантии по программе «Форд Сервис Контракт». Также компания оказывает услуги по страхованию автомобилей и по доставке автомобилей в регионы. Созданная **комплексная система управления** и учета включает несколько подсистем. Рассмотрим кратко некоторые из них.

Подсистема **«Справочники и классификаторы»** обеспечивает хранение справочной информации, необходимой для выполнения системой бизнес-функций. В подсистеме «Учетные регистры» хранятся учетные и служебные данные в разрезах, обеспечивающих выполнение бизнес-процессов объекта автоматизации. Модуль **«Склад»** предназначен для автоматизации учета заказов, движений материальных ценностей на всех этапах, а также для расчета себестоимости и ценообразования. Данный модуль в свою очередь включает несколько подсистем — «Заказы», для учета складских заказов и заказов поставщику, а также «Поставки» и «Продажи». Регистрация внутренних операций с запасными частями, таких как перемещение, выдача деталей подотчет, резервирование, списание, комплектация и инвентаризация выполняется в подсистеме «Внутренние операции». Для автоматизации процедур, сопровождающих предоставление услуг по ремонту и обслуживанию автомобилей, применяется подсистема **«Сервис».**Модуль **«Автосалон»** служит для автоматизации учета заказов и движения автомобилей, расчета себестоимости автомобилей и ценообразования. В подсистеме реализовано сопровождение операций необходимыми формами первичных документов. Подсистема **«Взаиморасчеты»** применяется для автоматизации учета взаиморасчетов с покупателями и поставщиками. Автоматизацию операций по кассе и банку обеспечивает подсистема «Движение денежных средств». Обмен данными с другими информационными базами и приложениями, в том числе с программой «1С:Бухгалтерия» в автоматизированной системе обеспечивается с помощью подсистемы «Обмен данными».

В модуле «Разграничение прав доступа и учет персонала» реализовано ведение учета сведений о персонале предприятия, проведение оперативного администрирования и централизованного управления доступом пользователей к части функций автоматизированной системы учета.

Обучение персонала компании заказчика по работе с новой информационной системой проходило в два этапа. На первом этапе выполнялось обучение пользователей, распределенных по группам в соответствии с должностными обязанностями кладовщиков, мастеров-приемщиков, продавцов и других пользователей. Второй этап предусматривал обучение пользователей на рабочих местах в режиме опытной эксплуатации автоматизированной системы. На данный момент в системе одновременно работают около **70** пользователей. В результате внедрения информационной системы в компании «Нью-Йорк Моторс-Москва» автоматизирована работа на нескольких участках. Прием и регистрация звонков и обращений клиентов, а также опросы клиентов по качеству обслуживания выполняются на участке **«Работа с клиентами».** На участке **«Сервисное обслуживание автомобилей»** автоматизирована регистрация операций по приемке автомобилей у клиентов, по согласованию работ, а также оформление необходимых документов и актов разногласий при гарантийных и страховых ремонтах. Реализовано сопровождение процесса ремонта в цехе, распределение исполнителей по работам, контроль и управление процессом ремонта. Также автоматизированы ценообразование, формирование спецификаций и расчет оплаты труда.

Автоматизация участка **«Автосалон»** обеспечивает учет заказов на автомобили, регистрацию операций по поставке автомобилей на склады предприятия, по продаже автомобилей, а также по их перемещению и резервированию. Ведется учет операций по тюнингу и предпродажной подготовке автомобилей.

На участке «Склад и логистика» ведется учет консультаций по наличию запасных частей. Автоматизировано оформление операций по продаже запасных частей в розницу и оптом, ведется учет заказов клиентов, реализовано оформление необходимых документов, договоров и спецификаций. Предусмотрены оптимизация складского запаса и отслеживание состояния заказов на запасные части. Реализован обмен данными с поставщиками и клиентами. Предусмотрен контроль полученных и выданных основных и расходных материалов, а также инструментов. Для анализа продаж в необходимых разрезах используются соответствующие отчеты. Учет взаиморасчетов ведется на участке **«Финансы».** Для анализа деятельности компании и принятия управленческих решений в авторизированной системе используется большое количество разнообразных отчетов. Предусмотрены общий контроль сервиса и склада, анализ прибыли (убытка), связанных с основной деятельностью, а также анализ маркетинговых программ, удовлетворенности потребителей и других аспектов деятельности компании. Руководство ЗАО«Нью-Йорк Моторс-Москва» отметило высокую эффективность новой информационной системы. В результате использования автоматизированной системы на платформе «1С:Предприятие 8.0» отражение операций в учете стало прозрачным. Это позволяет выделять перспективные направления деятельности и находить способы повышения рентабельности и снижения издержек по менее доходным процессам. В результате управленческих решений, принятых на основе данных системы, производительность труда сотрудников на некоторых участках увеличилась на 30—50%. Планы компании «Нью-Йорк Моторс-Москва» предусматривают расширение системы до 100 рабочих мест. При этом ядро системы будет поддерживать ВЦ «1С-Рарус».

**Пример проекта "Пробные покупки в сети женской одежды"**

Характеристика организации Профиль деятельности – компания-дистрибьютор итальянской женской одежды. Численность персонала – около 20 человек Срок работы на российском рынке – 5 лет. Запрос , общая ситуация Руководитель компании в целях повышения качества обслуживания в своих магазинах обратился с просьбой провести у него пробные покупки Проблемы: Стандарты обслуживания клиентов и другие документы, регламентирующие деятельность продавцов компании, разработаны в неудобной форме, мешающей продавцам полностью усвоить изложенную в них информацию. Некоторые стандарты и регламенты отсутствуют. Уровень мотивированности продавцов оставляет желать лучшего. Выполнение первым лицом большого количества разноплановых функций не дает ему возможности осуществлять полноценный контроль за работой продавцов. Отсутствует четкая ассортиментная политика, стандартная выкладка товара. Предпринятые действия: - Разработан полный пакет документов, регламентирующих деятельность продавцов. Документы внедрены. - Разработана анкета по оценке деятельности продавцов, учитывающая: внешний вид магазина и продавца, владение продавца техникой обслуживания клиентов, выполнение продавцом принятых стандартов работы, поведение продавца при конфликте/возврате товара. - Подобран и обучен штат таинственных покупателей, соответствующих образу целевого клиента магазина - Проведена серия пробных покупок в магазинах торговой сети Клиента - Проанализированы результаты пробных покупок, выявлены сильные и слабые стороны в обслуживании, предоставляемом сетью своим покупателям. - Дана обратная связь и рекомендации руководству компании по результатам исследования в отношении: повышения качества обслуживания и развития персонала, ассортиментной политики. - Скорректирована система материального стимулирования продавцов. Результаты: - В ходе исследования был оценен общий уровень обслуживания в магазинах сети, выявлены типичные ошибки продавцов, предложена программа обучения сотрудников - Руководитель получил обратную связь и рекомендации по работе с персоналом, его дальнейшему развитию, а также по тому, какие изменения организационного характера помогли бы компании повысить уровень продаж и качество обслуживания. - Разработан и внедрен ряд документов, помогающих продавцам лучше понимать требования работодателя и следовать им. - По итогам пробных покупок проведена серия тренингов по качественному обслуживанию клиентов для продавцов консультантов

Заключение

Итак, в данной работе я попыталась дать представление о том наборе инструментов и средств, которым должен владеть проектный менеджер, чтобы повысить вероятность успешного завершения проекта. Часть рассмотренного здесь инструментария используется уже многие годы, некоторые подходы и практика стали достоянием управления проектами.

Однако, как одна из самых динамично развивающихся профессиональных областей в менеджменте, управление проектами требует постоянного обновления инструментария подходов, поэтому не стоит останавливаться на достигнутом. В мае 2005г. в Санкт-Петербурге при поддержке компании PSM Consulting, один из докладчиков (Вильям Дункан) говорил о том, что сейчас существует равная вероятность реализации одного из двух путей развития управления проектами. В первом случае методология должна будет выделятся в обособленную профессиональную область, во втором случае она ассимилируется с другими инструментами общего менеджмента, став всего лишь одной из областей управления компанией. При любом варианте развития опыт работ последних лет показывает. Что инструментарий УП станет более стратегическим, т. е. будет гораздо больше ориентирован на взаимодействие с другими системами управления компанией. Это приводит к двум основным выводам. Во-первых, сегодня инструментарий УП уже нельзя считать эффективным, если он рассматривает вне контекста компании. Во-вторых, этот инструментарий должен в гораздо большей степени обладать характеристиками, на сегодняшний день весьма важными для любых систем эффективного управления это способность гибко и быстро реагировать в условиях внешней среды, системностью и активной ориентацией на человеческий фактор.

Список используемой литературы

1. Управление проектами. С.Н. Анисимов, Е.В. Анисимова. – СПб.: Вектор, 2006.
2. Грашина.М., Дункан.В. Основы управления проектами. – СПб.:, 2006. -208с.
3. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под. общ. ред. И.И. Мазура. -3-е изд. М.: Омега-Л, 2006.-664с.
4. Словарь-справочник: Менеджера: Библиотека словарей «Инфра-М»
5. Управление качеством. Из материалов библиотеки А.В. Бандурина. www.cfin.ru

6. Управление качеством и Ваш бизнес. www.dist-cons.ru