

УДК УДК 65.01

А. А. Грибин

*Межрегиональный открытый социальный институт, г. Йошкар-Ола*

### ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ С УЧЕТОМ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В процессе современного развития методологии управления проектами становится очевидным, что управление проектами становится стандартным способом управления компанией. Перенос акцента в управлении на стратегическое планирование является характерной чертой современного менеджмента в условиях рыночной экономики. В статье рассматриваются вопросы, связанные с основными проблемами управления современным предприятием: связь проектного управления со стратегическим планированием, эффективность проектного управления, планирование процесса реализации проектов и оперативное управление проектами.

*Ключевые слова:* управление проектами, система управления, стратегия компании, стратегические цели, методы управления.

Постоянная потребность большинства компаний в создании оптимально организованных бизнес-процессов характеризует их стремление к выживанию в сложившихся условиях глобальной конкуренции. При этом наиболее важной является способность своевременно реагировать на различные изменения окружающей среды. Для этого современным организациям необходимо постоянно иметь единый и крепкий фундамент, обеспечивающий целенаправленное движение и их последующее развитие. Таким фундаментом являются стратегические цели компании.

Стратегические цели представляют собой результаты, которых компания стремится достичь в перспективе. При этом они могут быть поставлены как перед компанией в целом, так и перед ее отдельными структурными подразделениями. Стратегические цели, в отличие от целевых установок, характеризуются: ясностью, измеримостью, соотносением со стратегией и четкой привязкой ко времени.

Внедрение методов управления проектами позволяет более обоснованно и объективно определять цели организации, оптимизировать использование имеющихся ресурсов для их достижения, вносить своевременную коррекцию управления; накапливать, анализировать и использовать опыт реализованных проектов. Таким образом, система управления проектами является важнейшей компонентой управления организацией, необходимой для эффективного достижения стратегических целей компании.

Управление проектами с ориентацией на стратегические цели компании в последнее время набирает все больше сторонников. В скором времени

возникнет необходимость применять именно те методы управления, которые смогут обеспечить реализацию принятых стратегических целей компании в рамках целостной, динамичной системы. Динамичность системы определяется постоянно изменяющейся внешней средой и обуславливает необходимость выработки предложений для оценки соответствия методов управления и принятой стратегии компании [6].

Следует отметить, что во многих компаниях в настоящее время существует определенное непонимание и, как следствие – неправильное восприятие текущего состояния дел в области применения методов управления проектами. В итоге инвестирование средств в инструменты управления, подходы и процессы бывает весьма трудно обосновать [2].

Одна из причин таких трудностей – *отсутствие универсальных общепризнанных методов и процессов получения объективной оценки состояния методов управления проектами*. Если мы обратимся к стандарту РМВоК, представляющему собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами, который является общепринятым официальным источником информации мы не найдем детальной информации такой редакции. В результате многие компании сталкиваются со значительными трудностями при внедрении и улучшении систем управления проектами.

Очередная причина в том, что *сегодня еще не выработаны и не опробованы методы, позволяющие осуществлять развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации* [4]. Слабая связь используемых методов управления со стратегией не дает уверенности

в том, что результаты проектов будут соответствовать ожиданиям, – даже если будет применяться системный подход.

Несмотря на то, что все выделенные проблемы взаимосвязаны, они определяют различные направления анализа. Непосредственная оценка систем управления – это прежде всего качественный показатель экосистемы внутри организации: реализация проектного управления, структура управления, рациональное распределения полномочий и ответственности, итоговая оценка результатов проектов, наличие регламентов процессов управления проектами и прочее. Напротив, оценка качества взаимосвязи методов управления со стратегией компании – это общий показатель результативности управления за пределами организации: соответствие поставленным целям и направлению развития.

С классическим недопониманием проектно-ориентированного подхода и, как следствие, не самым эффективным использованием методов управления проектами мне пришлось столкнуться в нескольких IT-компаниях Республики Марий Эл. Если говорить о деятельности небольших компаний, в частности, занимающихся созданием сайтов и/или разработкой программ, то вполне возможно определить их проектную структуру – каждая заявка клиента оформляется в отдельный проект, который отдается на контроль одному из менеджеров компании или, как их обычно называют, руководителю проектов. В процессе работы над проектом, менеджер постоянно задействует ресурсы того или иного отдела в составе компании – обращается к программистам, в отдел маркетинга и т. д. При этом каждый из менеджеров подчиняется руководителю проектного отдела.

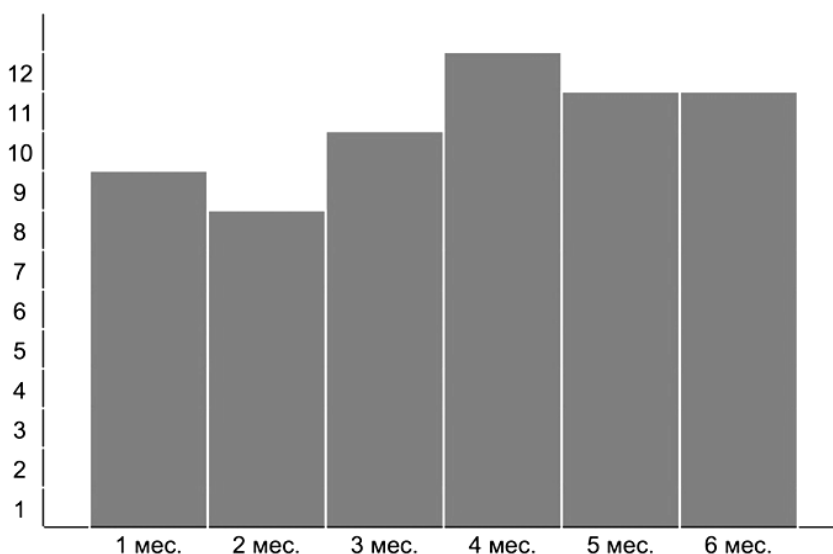
Мне довелось изучить и даже поучаствовать в работе нескольких таких компаний. Особенности управления проектами, как и недочеты в применяемых методах для каждой из них весьма похожи. Как уже было сказано, каждая компания имеет в составе проектный отдел – именно в рамках проектного отдела имелись недочеты управления, устранение которых позволило в короткие сроки наладить более продуктивную работу над проектами.

Одна из проблем состояла в том, что руководители проектного отдела, выполняли работу менеджеров, в связи с загруженностью последних, и, как следствие, теряли свою «функциональную полезность». Стоит помнить, что основная задача руководителей отделов прежде всего заключается в рациональном распределении работ между

сотрудниками и последующем контроле их выполнения. Лишение руководителей возможности выполнять основные функциональные обязанности привело к различной загруженности менеджеров и, как следствие, к непропорциональной нагрузке других отделов. К сожалению, в небольших компаниях уже сложилась устойчивая тенденция, когда каждый из сотрудников выполняет гораздо больше обязанностей, нежели указано в должностных инструкциях – однако это не оптимизирует работу над проектами, а лишает ее системности и упорядоченности.

Вторая проблема крылась в отсутствии осведомленности сотрудников проектного отдела относительно стратегических целей компании. Когда мне пришлось работать в одной из компаний, меня быстро ввели в курс дел – основная задача заключалась в обработке как можно большего количества проектов (заявок клиентов): по мнению проектного отдела, выгодным отличием от имеющихся конкурентов являлось наличие большего количества заказов и быстрая работа с каждым из проектов. Однако после общения генеральным директором мне открылась совершенно другая тактика, отражающая реальные стратегические цели компании. Дело в том, что проектный отдел, в первую очередь, должен был сосредоточиться на высоком качестве выполнения каждого из проектов: более тщательном следовании пожеланиям заказчика, последующем сопровождении результатов работ – т. е. компании необходимо было улучшить качество взаимодействия с заказчиками, повысить лояльность последних, чтобы со временем привлекать наиболее дорогих клиентов, иначе говоря: упор не на количество, а на качество. Стратегические цели не были доведены до сотрудников, несмотря на то, что в небольших компаниях это сделать намного легче, чем на более крупных предприятиях. Стоимость сайта привлекала клиентов определенной рыночной ниши, чтобы подняться «на ступень выше», необходимо было повысить как качество самих продуктов и услуг, так и качество работ.

После определения проблем – на планерках в обязательном порядке стали подниматься темы, касающиеся планового выполнения проектов и обсуждения стратегических целей компании, достижение которых необходимо для дальнейшего развития; руководители вернулись к своим функциональным обязанностям, обеспечив распределенную нагрузку поступающих задач между менеджерами. Как изменилась работа компании в результате корректировки управления, можно увидеть, сравнив рисунки (рис. 1, 2):



**Сотрудники**

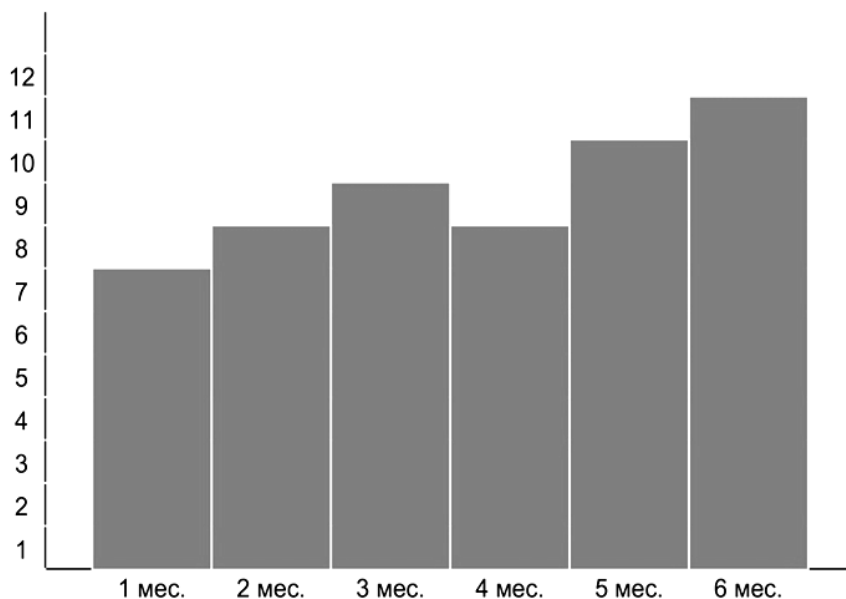
- руководитель отдела
- 4 менеджера

**Средняя стоимость проекта**

77 200 руб.

Руководитель отдела проектов выполняет ту же работу, что и менеджеры, ввиду высокой загруженности последних. Сотрудники не осведомлены о стратегических целях компании.

Выручка	694 800	617 600	772 000	926 400	849 200	849 200
<b>ИТОГО</b>	<b>4 709 200</b>					



**Сотрудники**

- руководитель отдела
- 4 менеджера

**Средняя стоимость проекта**

109 650 руб.

Руководитель отдела проектов вновь выполняет только свои функциональные обязанности, распределяя задачи между менеджерами. Сотрудники знают о стратегии компании.

Выручка	767 550	877 200	986 850	877 200	1 096 500	1 206 150
<b>ИТОГО</b>	<b>5 811 450</b>					

Несмотря на то, что руководители отделов перестали выполнять работу менеджеров, вернувшись к своим функциональным обязанностям, уменьшение количества выполняемых в месяц проектов оказалось не столь значительным, в частности, в результате грамотного распределения задач между сотрудниками. Снижение количества выпол-

няемых в месяц проектов скорректировалось тем обстоятельством, в результате которого отдавалось предпочтение наиболее дорогостоящим проектам, а довольные сервисом и качеством оказания услуг клиенты почти всегда советовали компанию знакомым и партнерам, что в итоге позволило поднять среднюю стоимость проекта

до 109650 руб. и за полгода увеличить выручку компании на 1102250 руб.

Таким образом, всегда необходимо вырабатывать полное и единое для всех понимание целей и задач компании, а также использовать методы управления проектами, учитывающими эту целостность. Такие системы управления при использовании их в качестве основного инструмента управления бизнесом, дают возможности устанавливать индивидуальные и общеорганизационные цели, доводить их до сознания членов команды различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей и получать быструю обратную связь.

Подход к проектному управлению, с точки зрения влияния результатов на стратегические цели развития компании, позволяет рассматривать каждый проект как стратегическую инициативу, направленную на достижение определенных задач [7]. Это существенно снизит неоднозначность понимания успешности проекта его участниками и переведет вопрос оценки результатов проекта из области столкновения интересов различных заинтересованных сторон и внутрикорпоративной политики в плоскость формальных расчетов.

Сегодня достижение конкурентного преимущества является не только следствием успешной реализации проектов, но и правильностью их выбора. Одним из основных направлений является тесная взаимосвязь реализуемых проектов со стратегическими целями компании, наиболее эффективное распределение ресурсов и, как следствие – получение максимальной выгоды.



1. *Воропаев В. И.* Управление проектами. Основы профессиональных знаний. М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. 256 с.
2. *Гертман М.* Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 93 с.
3. *Детмер У.* Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию / пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 443 с.
4. *Дулзон А. А.* Управление проектами. Томск: Томский политехнический университет, 2010. 112 с.
5. *Кертнер Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
6. *Роберт В. Джейкобс.* Стратегические перемены в реальном времени. Баланс Бизнес Букс, 2004. 408 с.
7. *Ципес Г. Л.* Комплексная оценка эффективности проектно-ориентированной деятельности на основе системной модели управления проектами: дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 190 с.

1. *Voropayev V. I.* Upravleniye proyektami. Osnovy professionalnykh znani. M.: ZAO "Proyektnaya PRAKTIKA", 2010. 256 s.
2. *Gertman M.* Strategichesky menedzhment. SPb.: Neva, 2003. 93 s.
3. *Detmer U.* Teoriya ogranicheny Goldratta: sistemny podkhod k nepreryvnomu sovershenstvovaniyu / per. s angl. 4-e izd. M.: Alpina Publisher, 2012. 443 s.
4. *Dulzon A. A.* Upravleniye proyektami. Tomsk: Tomsky politekhnichesky universitet, 2010. 112 s.
5. *Kertsner G.* Strategicheskoye upravleniye v kompanii. Model zrelogo upravleniya proyektami. M.: DMK Press, 2010. 320 s.
6. *Robert V. Dzheykobs.* Strategicheskiye peremeny v realnom vremeni. M.: Balans Biznes Buks, 2004. – 408 s.
8. *Tsipes G. L.* Kompleksnaya otsenka effektivnosti proyektno-orientirovannoy deyatelnosti na osnove sistemnoy modeli upravleniya proyektami: dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2009. 190 s.

**A. A. Gribin**

*The Interregional Open Social Institute, Yoshkar-Ola*

### **THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODS, TAKING INTO ACCOUNTS THE ORGANIZATION'S STRATEGY**

In the process of development of modern project management methodology, it becomes evident that project management is becoming a standard way to manage the company. A shift in focus in the management of strategic planning is a feature of modern management in a market economy. This article discusses issues related to the basic problems of modern enterprise management: communication project management to strategic planning, effective project management, planning the implementation of projects and operational management of projects.

*Keywords:* Project management, system management, the company's strategy, strategic goals, management practices.