

*Саватин Н.В.,
студент 2 курса магистратуры,
кафедры экономики и управления
Череповецкий государственный университет,
Россия, г. Череповец*

*Васильцов В.С.,
доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и управления
Череповецкий государственный университет,
Россия, г. Череповец*

*Яшалова Н.Н.,
доктор экономических наук,
профессор, зав. кафедры экономики и управления
Череповецкий государственный университет,
Россия, г. Череповец*

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КРУПНОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация:** Ключевой проблемой крупного предприятия металлургии является низкая эффективность системы проектного управления и сложная классификация управленческих решений. Это приводит к тому, что при появлении новой инвестиционной идеи часто нет четкого понимания порядка действий для максимально быстрого ее внедрения. В итоге, затягивается срок реализации и теряется контроль над расходованием бюджета.*

***Ключевые слова:** проектное управление, инвестиционная деятельность, руководитель проекта, портфель проекта, жизненный цикл проекта.*

Annotation: *The key problem of large metallurgical enterprise is the low effectiveness of project management system and complicated classification of management decisions. It leads to the fact that when a new investment idea appears, there is no clear understanding of an operations procedure how to implement this idea in the quickest way. As a result, implementation time is getting longer and control of budget is often lost.*

Keywords: *project management, investment activities, project manager, project portfolio, project life cycle.*

Создание эффективной системы проектного управления инвестиционной деятельностью, позволяет металлургическому предприятию фокусировать внимание на наиболее критичных факторах, управлять графиками реализации, вовлекать руководство организации в контроль проектов, централизованно управлять затратами и реализацией экономического эффекта программы, эффективно управлять ограниченными трудовыми, физическими и техническими ресурсами, заблаговременно определять необходимые корректирующие меры, добиться наилучшего качества и свести к минимуму риски неуспешной реализации.

При этом, сама по себе методология проектного управления не приносит указанные выгоды, для этого необходимо ее эффективное применение на конкретных проектах. В рамках проектного управления необходимо разработать и внедрить корпоративные стандарты по управлению проектами, адаптировать и ввести в эксплуатацию информационную систему управления проектами, обучить персонал средствам и методикам управления проектами.

Далее необходимо определить роли управления в отдельных проектах. *Управляющий комитет проекта (УК)* - коллегиальный орган, в полномочия которого входит принятие решений в рамках определенного проекта и делегированных полномочий. *Заказчик* определяет требования к целевому решению по проекту, входит в состав УК (либо его представитель) и участвует в принятии ключевых решений по проекту, осуществляет приемку результатов

проекта. *Бизнес-спонсор* назначается из состава Заказчиков или из числа Заместителей Председателя Правления металлургического предприятия.

Управление проектов (УП), по сути, сервисное подразделение; не беря на себя полноту ответственности за конечные результаты проектов, обеспечивает квалифицированное сопровождение всех процессов в проектной деятельности, а также выполняет функцию «одного окна» для участников проектов. Через УП проходят заявки на инициативы, проекты договоров, проекты расходов, заявки на инфраструктуру, отчетность по отдельным проектам и т.п.

Важным нововведением является введение должности *руководителя портфеля проекта*, который назначает на каждый проект своего *проектного менеджера, менеджера по продажам и креативного менеджера*. После запуска проектов в реализацию к команде добавляется также *менеджер по коммуникациям*. Таким образом, на основе модели сбалансированной матрицы можно решить поставленные выше задачи и избежать дробления проекта на управляемые независимо друг от друга части.

Руководитель проекта для крупных и сложных проектов может иметь свой аппарат, которым управляет администратор проекта от УП. Для прочих проектов функцию проектного офиса выполняет администратор проекта при поддержке УП. При этом структура управления отдельным проектом в зависимости от размера и сложности проекта может иметь стандартный и упрощенный вид (рис.1).

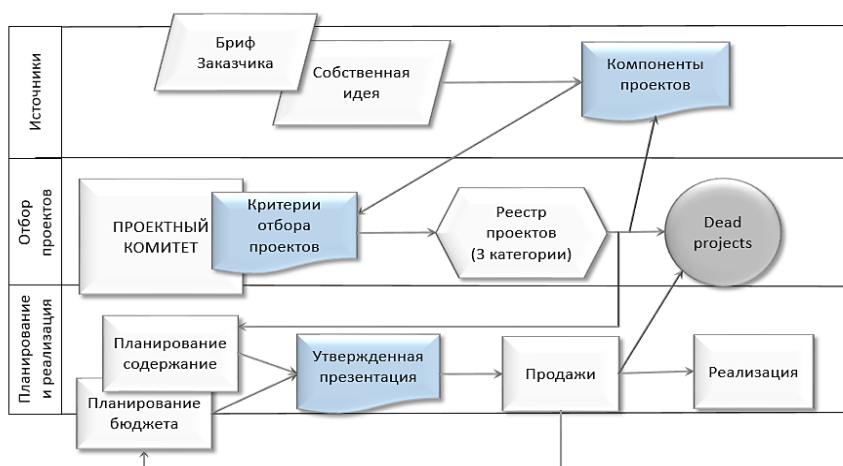


Рисунок 1. Схема проектного управления инвестиционной деятельностью.

Можно выделить два источника формирования идей проектов компании - поступающие от Заказчиков, и собственные идеи, рожденные учредителем/куратором, креативным директором компании, являющиеся продуктом свободной творческой мысли и маркетинговой «интуиции». Часто эти идеи возникают стихийно, и так же начинают воплощаться, что приводит к проблемам планирования сроков, бюджета и содержания проектов. Крайне необходимо, чтобы концепты проектов до того, как поступают на проработку, просчет и составление календарного плана, проходили строгий и взвешенный отбор. Залогом системного подхода к формированию проектов, является наличие такой структуры, как *Проектный комитет (ПК)*. Результатом ПК должно быть распределение концептов на 3 типа: бесперспективный (отправляется в архив «эмбрионов»), подлежащий доработке (проходит повторный круг утверждений), подлежащий подробной проработке и планированию (отправляется для подготовки к продажам). Таким образом, жизненный цикл проекта начинается с момента попадания в реестр проектов на выходе из ПК. Начиная с этой точки – вехи старта – проект проходит как минимум две как максимум три стадии развития. На выходе из первой стадии - развития концепции - создаются три основных документа – презентация концепции, бюджет и календарный план.

Описанные выше документы проходят утверждение у руководителя портфеля проектов и становятся инструментами продаж, таким образом, переходя во вторую стадию развития – продажи. Сложность этого периода заключается в том, что его очень тяжело рационально регламентировать по времени, поэтому здесь приходится назначать условный срок – не более двух месяцев от момента старта продаж – после которого, в случае несовершения сделки, проект возвращается на предыдущий этап для доработки.

После заключения контракта с Заказчиком наступает стадия реализации. Эта стадия четко ограничена по времени и, по сути, может управляться как самостоятельный проект в проекте, для которого будет применен уже полный список процессов УП, тогда как процессы происходящие в первых двух стадиях соответствуют только группам процессов инициации и планирования.

Можно выделить два варианта развития жизненного цикла проекта: короткий цикл (две стадии) рис.2 и полный цикл (три стадии) рис.3.



Рисунок 2. Схема жизненных стадий проекта короткого цикла.

Проект может пройти стадии повторно, в случае если по истечению срока, отведенного на продажу проекта, не происходит заключение контракта со спонсором. Проект отправляется на повторную доработку бюджета, содержания, а также корректировку календарного плана, с целью повышения качества продаж. Если второй круг также не приводит к успешному прохождению стадии продаж, то проект признается «неликвидным» и отправляется в архив.



Рисунок 3. Схема жизненных стадий проекта полного цикла.

Проект полного цикла предполагает успешное прохождение стадии продаж и, по сути, является эталоном проекта для компании. Как уже было сказано выше, третья стадия жизненного цикла – реализация - может управляться как самостоятельный проект. В этой стадии присутствуют также процессы планирования – сроков, бюджета, содержания и т.п. – но уже в гораздо более

подробной и рабочей форме. Также особое внимание необходимо обратить на процессы завершения этой стадии и проекта в целом, поскольку отсутствие регламентации этого процесса значительно осложняет накопление проектного опыта организации. Представляется важным системная архивация следующих документов: первоначальная концепция/бриф Заказчика, финальная концепция, утвержденный бюджет с отметками фактических трат и аналитикой отклонений, список участников проекта с контактами.

Для отрасли промышленности инвестиционное проектирование является крайне актуальным направлением, так как именно оно имеет важное значение в решении проблемы конкурентоспособности за счет снижения затрат и уменьшения цены конечного продукта. Совершенствование системы управления инвестиционным проектированием и разработка мер по внедрению ресурсосберегающих технологий, оптимизации проектной и логистической деятельности даст возможность предприятию улучшить производственно-технические показатели в целях обеспечения долгосрочного эффекта устойчивого развития.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Анопченко, Т.Ю. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами. Коллективная монография /Т.Ю. Анопченко, Л.В. Маколова. - Издательство «СИБПРИНТ». Новосибирск. - 2012. – 92 с.
2. Быстров, В.А. Эффективность инвестиций в развитие промышленных предприятий. / В.А. Быстров, Е.С. Вуцан. - М.: Изд-во СГУ. 2013. — 371 с.
3. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.