## Корпоративные системы управления проектами

**2016**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические и методологические основы разработки корпоративной системы управления проектами

.1 Понятие корпоративной системы управления проектами

.1.1 Корпоративная методология управления проектами

.1.2 Автоматизированная информационная система управления проектами

.1.3 Проектный офис

.1.4 Обученный персонал для ведения проектной деятельности

.2 Методы разработки и реализации проектов по созданию и внедрению КСУП

.2.1 Этап анализа деятельности организации и ее проектов. Разработка концепции КСУП

.2.2 Разработка КСУП

.2.3 Проведение пилотного проекта

.2.4 Внедрение ИСУП

.2.5 Внедрение КСУП на все проекты компании

.3 Малый бизнес в Российской Федерации

.4 Особенности построения КСУП в малом бизнесе

.4.1 Факторы, отличающие малые предприятия и влияющие на принятие решения о внедрении КСУП

.4.2 Обязательные и дополняющие элементы корпоративной системы управления проектами

Глава 2. Разработка корпоративной системы управления проектами для компании FT

.1 Анализ текущей деятельности организации и ее проектов

.1.1 Краткая характеристика компании FutureToday

.1.2 Текущая организационная структура компании FT

.1.3 Определение состава стейкхолдеров для компании FT (модель Менделоу)

.1.4 Оценка уровня зрелости компании FT

.1.5 Анализ существующей ИСУП

.2 Создание концепции КСУП

.2.1 Постановка требований к системе

.2.2 Выбор базовой методологии управления проектами

.3 Разработка КСУП

.3.1 Разработка новой организационной структуры компании

.3.2 Разработка процессов управления проектами

.3.3 Обучение работе с ИСУП

.4 Рекомендации для разработки КСУП для малого бизнеса

Заключение

Список использованной литературы

Приложение. Заполненные анкеты для оценки модель зрелости по модели Керцнера

# **Введение**

Малый и средний бизнес играет важную роль в экономике, именно за ним многие видят путь развития экономического положения всей страны, ведь именно малый бизнес помогает создавать рабочие места и удовлетворять максимально все нужды населения. Считается, что именно малый бизнес, развиваясь и перерастая в средний и крупный, должен стать локомотивом "новой экономики". Именно поэтому власти страны уже сегодня оказывают ему многогранную поддержку - правовую, образовательную, финансовую и информационную. Программы поддержки предполагают субсидии, гранты от 500 тысяч до 5 миллионов рублей, обучение на безвозмездной основе и многое другое. Регулярно принимаются новые законы, направленные на облегчение существования и поддержку и развитие этой сферы, так, например, с августа 2016 года вступит в силу постановление правительства, увеличивающее в два раза предельные значения выручки для отнесения компаний к категориям малого и среднего бизнеса, что позволит большему количеству фирм претендовать на получение господдержки [23].

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Перспективность возможности реализации своих бизнес идей и поддержка государством малого и среднего бизнеса создают предпосылки для развития этого направления, что в свою очередь обуславливает необходимость эффективного управления в этой сфере.

Однако последние исследования показывают, что малому бизнесу приходится сталкиваться со многими проблемами, которые мешают их эффективному функционированию [22]. Среди прочего предприниматели называют проблемы с финансированием и последующим управлением стоимостью проектов, а так же недостаточный опыт сотрудников в ведении проектов. Способность достигать желаемых результатов, используя минимум затрат и усилий - то, что предлагает проектное управление и то, что могло бы помочь корпорациям решить их проблемы.

Вопросы создания и адаптации корпоративной системы управления проектами в различных сферах бизнеса были рассмотрены как в зарубежной, так и отечественной литературе. Основные понятия, принципы, процессы и различные механизмы создания и функционирования корпоративной системы управления проектами (КСУП) рассматривали в своих работах исследователи Андерсен, Орр и Товб. [1, 5 6] Над классификациями методологического знания по управлению проектами работали Арчибальд и ДеКарло[2, 3].

Одними из первых возможностью применения методов управления проектами в малом бизнесе заинтересовались ирландские ученые Тернер, Ледвит и Келли. В результате своего исследования авторы выяснили, что малый бизнес нуждается в КСУП, однако, для того, чтобы эти меры могли б быть применены в жизни, необходимо создание упрощенной модели управления проектами. Эта модель должна быть проще в использовании и освоении[17].

Отечественные исследователи Фунтов и Сенько начали разработку ряда рекомендаций по упрощению применения проектного менеджмента в кризисных ситуациях. Они предлагали такие решения как внедрение типовых отраслевых решений, снижение затрат, которые несет организация на обучение через дифференциацию потребности в знаниях для работников на разных уровнях[10]. Внимательный анализ подхода авторов показывает, что меры, предложенные ими, могут быть особенно актуальны как раз для представителей малого бизнеса.

Исследователи внесли существенный вклад в рассмотрение инструментов и сущности создания КСУП, однако, несмотря на то, что оно уже широко используется в бизнесе во многих западных странах, недавние исследования показывают, что в России сделаны лишь небольшие шаги в адаптации проектного управления к вопросам именно малого бизнеса [9].

Таким образом, актуальность проблемы, заключающаяся в повышенном интересе государства к представителям малого бизнеса и следующим отсюда возможностям развития компаний, и не самом эффективном при этом управлении, ее значимость, как для предпринимателей, так и для государства и общества, но при этом недостаточная проработка особенностей создания КСУП именно в сфере малого бизнеса в России определили выбор темы настоящего исследования.

Целью данной работы является разработка КСУП для одного из представителей малого бизнеса - компании FutureToday (FT) и формирование ряда рекомендаций для разработки КСУП в сфере малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели в работе будет решаться следующий ряд задач:

 Проанализировать существующие подходы к разработке КСУП

 Определить существующие отличия при создании КСУП в сфере малого и крупного бизнеса

 Оценить уровень зрелости компании FT

 Разработать КСУП для компании FT

 Разработать ряд рекомендаций для разработки КСУП в сфере малого бизнеса

Объектом исследования является система разработки КСУП для малых предприятий, предметом - методы построения эффективной КСУП в сфере малого бизнеса.

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **Глава 1. Теоретические и методологические основы разработки корпоративной системы управления проектами**

# **.1 Понятие корпоративной системы управления проектами**

Под корпоративным управлением проектами сегодня принято понимать применение знаний, навыков, инструментов и методов к организационной и проектной деятельности для достижения целей организации посредством проектов [8]. В настоящее время все большее количество фирм, организаций и корпораций начинают интересоваться вопросом построения корпоративных систем управления проектами, так как системное управление проектами несет ряд важных выгод для организации, таких как снижение затрат проекта, следование срокам, усиление контроля качества. Корпоративная система управления проектами - это комплексное решение, состоящее из 4 основных компонентов: корпоративной методологии управления проектами, автоматизированной информационной системы управления проектами, обученного управлению проектами персонала и специализированных структур, обеспечивающих выполнение процессов проектного управления [4].

В корпоративной системе управления проектами субъектами управления являются активные участники проекта, которые взаимодействуют между собой и внешними контрагентами при выработке и принятии различных управленческих решений, объектом управления КСУП является проект или проекты и их элементы и характеристики. КСУП предлагает комплексное решение по управлению всеми аспектами проектов: по управлению содержания и объему работ, стоимостью, закупками и поставками, временем, качеством, коммуникациями, рисками, человеческим ресурсами и интеграцией.

Существование корпоративной системы управления проектами внутри компании позволяет ей достигать заданные цели в установленный срок с оптимальными затратами. К преимуществам существования корпоративной системы управления проектами внутри компании принято относить:

 Повышение эффективности и обеспечение выполнения проектов по качеству, бюджету, составу и объему, ресурсам и срокам

 Координация взаимодействия между сотрудниками и подразделениями

 Определение единых правил и формализация процессов и отчетности

 Создание базы знаний и передача накопленного опыта для реализации будущих проектов

 Повышение ответственности проектного персонала и индивидуальная оценка вклада каждого сотрудника

 Управление портфелем проектов

# **.1.1 Корпоративная методология управления проектами**

Под корпоративной методологией управления проектами (КМУП) понимают стандарты, обязательные для всех участников проекта. Эти стандарты регламентируют то, какие роли есть в проекте, какие существуют процессы управления проектами, включает в себя шаблоны документов, необходимых по управлению проектами (устав проекта, календарный план, структурная декомпозиция работ проекта и т.д.).

Существуют различные источники, в которых содержится методологические знания по управлению проектами: профессиональные стандарты по управлению проектами, авторские концепции и различные научные статьи по управлению проектами. Основными разработчиками методологии управления проектами являются Институт управления проектами США(PMI), Японская ассоциация управления проектами (PMAJ), Международная ассоциация управления проектами (IPMA) и Международная организация по стандартизации (ISO). Разработчиками созданы следующие стандарты: управления монопроектами, такие как ISO 10006 (ISO), PMBOK (PMI); стандарты управления программами, такие как P2M (PMAJ), Standard for Program Management (PMI); стандарты организационного управления проектами ОРМ 3 (PMI). К авторским моделям, которые дополняют методологию по управлению проектами, относят такие модели зрелости, как модель Беркли и модель Керцнера.

Недавние исследования показали, что чаще всего при разработке и внедрении КСУП в российских компаниях в качестве методологической основы для разработки КМУП становится стандарт PMBOK, разработанный Институтом управления проектами США[7].

КМУП состоит из следующих 5 основных групп: управление монопроектом, управление программой, управление портфелем проектов, определение компетенций участников и описание моделей зрелости организационного управления проектами.

Разработка и внедрение единой КМУП позволяет компании:

 Использовать наиболее эффективно-показавшие себя практики методы управления проектами из мировых практик

 Осуществлять менеджерский контроль над выполнением проекта на протяжении всех его фаз от запуска до завершения

 Интегрировать управление проектами в бизнес-процессы компании

# **.1.2 Автоматизированная информационная система управления проектами**

Автоматизированная информационная система управления проектами - это инструмент программного обеспечения, который специально настраивается под требования и нужды компании. Такая система повышает эффективность проектного управления за счет того, что поддерживает практически все процессы управления проектом на протяжении всех его жизненных циклов.

ИСУП может включать в себя следующие функции:

 Автоматизация оборота всех документов внутри компании

 Автоматизация управления задачами по планированию и контролю хода проекта

 Ведение архивов по всей проектной информации

 Программа управления ресурсами проекта

 Эффективный инструмент для коммуникаций между участниками проектной деятельности

На рис.1 [14] можно увидеть обобщенный жизненный цикл проекта и то, какие функции требуются от управленца на разных стадиях проекта. Именно для того, чтобы поддерживать эти функции и используется программное обеспечение



Рисунок 1. Обобщенный цикл проекта и типы ПО для поддержки управленческих функций

Для анализа проекта на прединвестиционной стадии необходимы программы, позволяющие оценить основные показатели проекта и обосновать, насколько эффективны будут капиталовложения. После инициации проекта необходимо использовать программы, обеспечивающие календарное планирование и контроль ведения работ проекта. Не менее важно обеспечить эффективный обмен информацией и использовать программы для поддержки групповой работы участников проекта и документооборота.

Наиболее известными программными решениями для внедрения ИСУП являются такие программы как Microsoft Enterprise Project Management 2010 и Oracle Primavera.

# **.1.3 Проектный офис**

Любой бизнес-процесс внутри компании становится более эффективным при существовании поддерживающей его структуры - это в полной мере относится и к управлению проектами. Проектный офис - подразделение, деятельность которого направлена в первую очередь на упорядочивание и развитие деятельности по ведению проектов внутри компании. Проектный офис - это организационная структура, которая отвечает за обеспечение организационного и методологического проектного управления [12].

Состав проектного офиса определяется обычно именно исходя из целей компании и целей, которые будут стоять перед Проектным офисом. Обычно формируется команда из руководителя, методолога и специалиста по планированию и отчетности, дальнейшие должности могут быть добавлены по необходимости. Ими могут быть: аудитор, менеджер по обучению, специалист по портфельному управлению, куратор проектов и т.д. На рис.2 [19] изображен пример организационно-штатной структуры Проектного офиса.

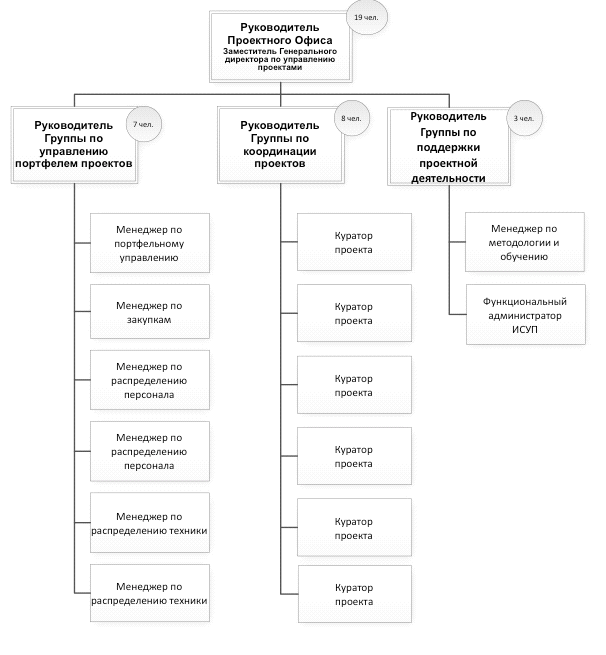


Рисунок 2. Организационно-штатная структура Проектного офиса

Условно функции Проектного офиса можно разделить на базовые и расширенные. Базовыми функциями считаются те, которые используются всеми проектными офисами, расширенные же подбираются индивидуально для каждой компании и зависят от задач, поставленных перед каждым конкретным Проектным офисом.

К базовым функциям относятся: разработка методологии управления проектами и контроль над ее соблюдением; формирование реестра проектов и создание сводной отчетности по ним; помощь в планировании и реализации проектов по запросу от проектной группы или на постоянной основе. К расширенным функциям могут относиться: аудит проектов; развитие ИСУП, обучение проектному управлению; портфельное управление и т.д.

# **.1.4 Обученный персонал для ведения проектной деятельности**

Для того, чтобы компания могла развиваться и адаптироваться ко всем нововведениям, необходим квалифицированный персонал. Правильно обученные кадры можно привлекать из других организаций или воспитать внутри самой организации.

Методы обучения могут быть пассивными и активными, индивидуальными и групповыми, с отрывом от места работы и без [13]. Практически все названные методы могут дополнять друг друга, так сегодня обучение внутри организации может часто совещаться с обучением в учебном заведении. К наиболее популярным методам обучения персонала относятся: наставничество, чтение лекций, проведение деловых игр, смена рабочего места, конференции и семинары, и разбор конкретных кейсов.

# **.2 Методы разработки и реализации проектов по созданию и внедрению КСУП**

От специфики организации во многом зависит последовательность и объем работ при разработке КСУП, так как каждая КСУП должна быть уникальной и отвечать требованиям каждый конкретной организации [18]. Однако для формализации процесса разработки можно выделить следующие этапы построения КСУП, которые в полном объеме или частично необходимо пройти при внедрении КСУП:

1. Этап анализа деятельности организации и ее проектов. Разработка концепции КСУП

2. Разработка КСУП

3. Запуск и проведение пилотного проекта

4. Внедрение ИСУП

5. Внедрение КСУП на все проекты компании

# **1.2.1 Этап анализа деятельности организации и ее проектов. Разработка концепции КСУП**

Первый этап является обязательным и имеет ключевое значение для достижения результатов всего проекта. Диагностика проектов и деятельности организации должна быть выполнена максимально полно, потому что вся дальнейшая работа и требования, предъявляемые к КСУП, будут определены именно на этом этапе Некачественная диагностика может привести к дополнительным временным и ресурсным затратам, а так же снизить качество работ по проекту. Для первого этапа характерно выполнение следующих работ:

. Организация проектных работ

 Формирование рабочей группы по реализации проекта по построению КСУП

 Разработка календарного плана-графика по проекту, установление регламента по проведению работ

 Проведение семинара о сущности КСУП и о ее внедрении

2. Анализ деятельности организации и ее проектов

 Изучение специфики деятельности организации, ее проектов и процессов, с ними связанных

 Изучение системы управления компанией

 Анализ текущей организационной структуры

 Анализ документооборота

 Анализ существующей ИСУП

3. Создание концепции КСУП

 Постановка целей и задачей КСУП

 Постановка требований к системе и ее ограничений

 Выбор базовой методологии управления проектами

Результатом проведения первого этапа по разработке КСУП становятся приказ о создании рабочей группы проекта, регламент и график проведения работ, выявляются базовые требования к КСУП, создается отчет по анализу деятельности компании.

# **.2.2 Разработка КСУП**

На втором этапе после анализа результатов исследования деятельности компании разрабатывается оптимальная организационная структура, определяется состав проектного офиса, формы документов и порядок документооборота. На этом этапе важно построить взаимодействие будущей системы управления проектами с другими подсистемами компании. Для второго этапа характерно выполнение следующих работ:

. Разработка процессов управления проектами

Разработка процессов инициирования, планирования, исполнения, контроля, завершения и управления портфелем проектов.

. Разработка новой организационной структуры компании

 Выделение ролей

 Разработка структуры для проектных групп

 Разработка структуры для Проектного офиса

3. Разработка оборота документов

 Разработка форм документов по организации

 Разработка схем по обороту документов

4. Разработка механизмов взаимодействия между КСУП и другими системами управления предприятием

 Разработка системы мотивации участников проектов

 Разработка иных подсистем КСУП

Результатом этапа разработки КСУП становится создание схем бизнес-процессов, документооборота, будущей организационной структуры, появление системы мотивации.

# **1.2.3 Проведение пилотного проекта**

Проведение пилотного проекта - первый этап по внедрению КСУП, на этом этапе появляется возможность опробовать спроектированную систему на одном отдельно-взятом проекте. В ходе этого этапа можно выявить все недочеты и проблемы, которые могут возникнуть при работе новой КСУП. Если же КСУП хорошо покажет себя на отдельном проекте, то можно начать развертывать систему на всю проектную деятельность. На данном этапе выполняются следующие работы:

. Проведение тренингов для рабочей группы по организации и управлению проектами

2. Организация инициирования проекта

. Организация проектной группы

. Организация планирования по проекту

. Организация исполнения и контроля работ по проекту

. Организация завершения проекта

Результатом проведения пилотного проекта становится первоначальное обучение сотрудников, проведенный проект и анализ необходимых доработок по КСУП.

# **.2.4 Внедрение ИСУП**

Четвертый этап часто начинается параллельно с третьим, во время апробации КСУП на отдельном проекте. ИСУП особенно необходима для предприятий, где ведется большое количество различных проектов. Именно благодаря ИСУП возможно создать централизованную систему хранения информации по всем аспектам всех проектов, которые ведет компания [15]. Этап проводится в следующей последовательности:

. Анализ потребностей компании и выбор программного обеспечения

2. Настройка ПО

. Интеграция ИСУП в другие подсистемы компании

. Обучение сотрудников работе с ПО

Во время внедрение ИСУП важно уделить внимание не только техническому, но и человеческому аспекту внедрения системы. Без понимания сотрудниками, зачем и как будет функционировать эта система невозможно ее дальнейшее успешное применение внутри компании

Результатом завершения этапа должна стать успешно-функционирующая информационная система управления проектами.

# **.2.5 Внедрение КСУП на все проекты компании**

Полномасштабное внедрение КСУП - это заключительный этап построения системы внутри компании. Он предполагает постепенный переход на новую систему управления и ведения проектов по всей фирме. Этап включает в себя:

. Постепенное распространение КСУП на все проекты внутри компании

2. Обучение сотрудников компании основам проектного управления и работе с ИСУП

. Анализ и разработка мер по развитию КСУП

Результатом последнего этапа проекта должна стать отлаженная КСУП, отвечающая всем требованиям фирмы и помогающая поддерживать процессы внутри нее.

# **.3 Малый бизнес в Российской Федерации**

Деятельность малого бизнеса является важным фактором повышения гибкости экономики всей страны. Именно по уровню развития малых фирм принято судить о том, насколько страна готова и может приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке. Для России, которая испытывает значительные проблемы после введения санкций в 2013 году, особенно остро стоит вопрос развития малого бизнеса, так как именно он может стать основой для социальной реструктуризации общества.

Основной целью создания и поддержки малых предприятий становится решение проблем регионов через создание производственной и социальной инфраструктуры, ускорения инноваций, увеличения производства товаров народного потребления и повышения эффективности использования местных ресурсов. Мировая практика и опыт показали, что именно малый бизнес оказывает существенное влияние на решение социальных проблем, увлечение численности занятого населения и развитие народного хозяйства.

Однако на сегодняшний день Россия значительно уступает по количеству малых предприятий и решаемых им и задач таким развитым странам как США и Япония. В отечественной практике существование малого бизнеса было разрешено только в 1988 году. Несмотря на меры, которое предпринимало государство, малое предпринимательство все еще сталкивается с рядом трудностей, которые препятствуют его развитию. Так из-за значительных финансовых одноразовых затрат для малого бизнеса фактически ограничен доступ к высоким технологиям, заметна нехватка квалифицированных предпринимателей, отсутствует надлежащий учет, позволяющий получить фирмам льготы по налогообложению. Очевидна необходимость облегчения процедуры регистрации, сокращения количества контролирующих органов и проверок, усиление борьбы с коррупцией, которая препятствует экономическому росту.

Сегодня поддержка малого бизнеса является важным направлением государственной политики, на долю субъектов малого и среднего бизнеса сегодня приходится 21% ВВП [20]. Федеральный закон №209-ФЗ гарантирует, что каждый субъект малого и среднего бизнеса вправе рассчитывать на разностороннюю поддержку от государства. Существуют различные формы поддержки, которые оказываются малому предпринимательству, к ним можно отнести гранты на развитие малого бизнеса, гарантийные фонды поддержки, региональные венчурные фонды, бизнес-инкубаторы и бизнес-школы, и субсидии. Так, например, в 2012 году в Москве было создано учреждение "Малый бизнес Москвы", который представляет малому бизнесу столицы целый ряд субсидий. Благодаря этому фонду предприниматели Москвы могут претендовать на получение до пяти миллионов рублей. Обязательным условием получения денежных средств является отчет об использовании полученных средств.

Однако малому бизнесу приходится так же сталкиваться с рядом проблем, такими как трудности в получении финансовых ресурсов, спад производства, изменения в налоговом законодательстве, а так же недостаток в понимании того, как именно должно строиться управление внутри компании. Несмотря на то, что сегодня существуют своды знаний по управлению бизнесом, полезность которых оценили более 65% опрошенных компаний [26], большая часть представителей малого бизнеса не использует их [9]. Во многом эта проблема строится на том, что методологии управления проектами на сегодняшний день мало адаптированы к нуждам малого бизнеса, отсутствие общего понимания, как нужно адаптировать КСУП к малым предпринимательствам приводят к тому, что владельцы бизнеса не видят необходимости в применении пусть и эффективных, но непонятных мер. Все вместе это ухудшает показатели компаний, не давая им развиваться эффективнее и расти.

# **.4 Особенности построения КСУП в малом бизнесе**

В мае 2012 года компания PM Expert провела опрос среди владельцев бизнеса в России с целью систематизации информации об использовании КСУП в России. В опросе приняло участие 34 компании из разных секторов экономики, представители и большого, и среднего, и малого бизнесов. Опрос позволил сделать ряд важных выводов об использовании КСУП, а именно, что более чем 89% компаний в России используют те или иные элементы КСУП, а также большая часть российских компаний оценивают изменения после внедрения корпоративной системы управления проектами как положительные.

Однако другой, не менее важной тенденцией, которую выявил опрос, является недостаточное желание малого бизнеса заниматься вопросами КСУП. Респондентам задавали вопросы об оценке перспектив внедрения элементов КСУП в их компаниях, результаты можно увидеть на диаграммах (см. Рис. 3, Рис.4 и Рис. 5). [21]

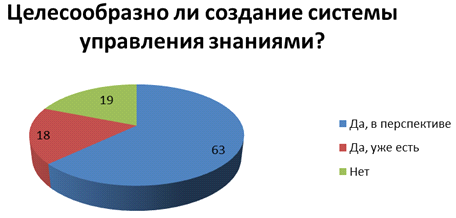


Рисунок 3. Целесообразность создания системы управления знаниями



Рисунок 4. Целесообразность создания Проектного офиса

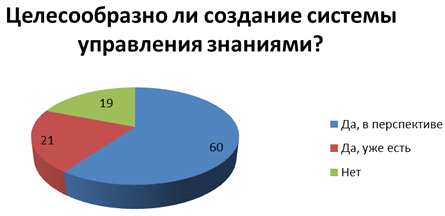


Рисунок 5. Целесообразность внедрения ИСУП

Меньше чем в четверти компаний малого бизнеса используются элементы КСУП, остальные хоть и заинтересованы в перспективе в разработке такой системы, не готовы заниматься этим вопросом прямо сейчас. В то же время, компании, уже успешно внедрившие КСУП, основными причинами разработки системы указывали задержки в выполнении проекта по срокам (59%), неэффективное распределение ресурсов между проектами (47%). Это те же проблемы, которые чаще всего встают перед представителями малого бизнеса [11].

Проанализировав все эти факты вместе, можно сделать вывод, что у малых предприятий существует не осознанная ими потребность в использовании технологий и практик проектного управления.

Исследователи отмечают, что большая часть причин, почему, несмотря на потребность в применении КСУП, малые предприятия сегодня скептически относятся к адаптации проектного подхода, кроется в том, что в России культура управления проектами только складывается. Однако на то, почему проектные практики мало используются при управлении малыми предприятиями, оказывают влияние и другие факторы, присущие только малым предприятиям.

# **1.4.1 Факторы, отличающие малые предприятия и влияющие на принятие решения о внедрении КСУП**

Одним из важных факторов, отличающих малый бизнес от среднего и большого, является то, что обычно функции управленца берет на себя сам владелец фирмы, то есть фактически происходит совмещение должностей. Отмечается проблема, заключающаяся в том, что одному человеку трудно заниматься одновременно и текущими делами и управленческими вопросами и стратегическим планированием деятельности фирмы. Именно поэтому попытка изменить подход к управлению внутри фирмы зачастую может повлечь за собой необходимость изменения и мировоззрения владельца, на что готовы далеко не все. Более того, будучи в состоянии постоянной занятости по текущим делам, решение вопросов о стратегии оставляется на потом, что в итоге приводит к отсутствию времени и понимания на вопросы внедрения КСУП.

Другой не менее важный фактор, отличающий малый бизнес от большого, - это преобладание неформальных отношений между менеджером и сотрудниками. Их взаимоотношения чаще всего носят непосредственный и открытый характер. Наличие КСУП же чаще всего будет предполагать разделение ответственности и обязанностей между персоналом, однако, никто из сотрудников чаще всего не захочет брать на себя лишние обязательства. В такой ситуации дружеские отношения с менеджером могут сыграть ключевую негативную роль для внедрения КСУП, менеджер откажется от идеи реализации программы при риске возникновения слишком больших проблем у сотрудников при столкновении с переменами.

Третий важный фактор, отличающий малый бизнес, - это серьезная ограниченность материальных ресурсов. Для небольшого предприятия стоимость внедрения и поддержания КСУП является слишком высокой. Менеджеры считают, что обучение персонала, консультационная поддержка и приобретение необходимого программного обеспечения являются слишком затратными, что серьезно уменьшит наличный капитал компании.

Для того, чтобы решить все проблемы малого бизнеса, возникающие при попытках перейти к проектному управлению, необходимо разработать систему, которая будет существенно дешевле существующей, соберет только необходимые меры и механизмы и даст руководителям четкий ответ на вопрос: эффективно ли внедрение КСУП и стоит ли она затрат, которые будет необходимо понести.

Для того, чтобы сократить затраты на внедрение КСУП, необходимо понять, какие ее элементы являются необходимыми и обязательными, а какие поддерживающими и дополняющими. Это понимание позволит оптимизировать затраты на внедрение корпоративной системы управления проектами.

# **.4.2 Обязательные и дополняющие элементы корпоративной системы управления проектами**

Любой процесс, происходящий в организации, может быть либо формализованным, либо неформализованным. Для того, чтобы процесс стал формализованным, должен быть создан документ или регламент, описывающий его. Неформализованный же процесс находится только на уровне договоренностей и устоявшегося порядка у сотрудников. Неформализованный процесс опасен тем, что сотрудники могут забыть предыдущие практики или же по-разному понимать их. Именно поэтому при отсутствии регламента каждый раз управление каждым новым проектом будет начинаться с чистого листа, менеджеру придется тратить дополнительное время на разработку и разъяснение всем участникам их роли в проекте. Таким образом, всем участникам проекта придется совершать действия, которые можно было бы избежать, если бы был отлаженный формализованный процесс. Именно поэтому корпоративная методология управления проектами является необходимым элементом КСУП, обеспечивая благодаря формализации, более налаженные действия с бизнес-процессами.

Однако, как бы ни был отлажен и прописан процесс, не менее необходимым условием его выполнения является наличие специально обученного и компетентного персонала, который будет понимать формализованные правила и, следуя им, выполнять свою работу эффективнее. Таким образом, обученный управлению проектами персонал является так же необходимой частью КСУП.

ИСУП предназначена для эффективности управления различными бизнес-процессами на уровне программы, то есть она позволяет выполнять многие пересчеты и действия намного быстрее, чем справился бы отдельный человек. Однако повышение эффективности выполнения процесса можно обеспечить и другими способами, в том числе бенчмаркингом и реинжинирингом [8], однако обученный персонал и отлаженная методология уже должны обеспечивать выполнение и работоспособность корпоративной системы. Именно поэтому наличие ИСУП можно отнести к поддерживающим элементам корпоративной системы управления проектами.

Существование отдельного проектного офиса так же может являться не необходимо мерой, если его функции можно поделить между другими людьми - владельцем бизнеса и менеджерами. При условии выполнения требования к обучению персонала, знаний людей и умений должно хватить, что сделает присутствие проектного офиса так же дополнительным, но не обязательным элементом КСУП.

Подводя итоги, КСУП - это комплексное решение, каждый элемент которого направлен на решение своих задач на пути к повышению эффективности деятельности организации. Однако комплексное решение целиком влечет за собой и высокую стоимость, которую особенно тяжело осилить владельцам малого бизнеса. Именно поэтому разделение элементов КСУП на основные и дополнительные поможет оптимизировать затраты на ее внедрение. Как показал анализ, необходимыми элементами для создания и функционирования КСУП является регламентированная методология управления проектами и обученный персонал, без которых функционирование корпоративной системы управления проектами невозможно в принципе. Наличие проектного офиса и ИСУП - желательные, но дополнительные меры для построения КСУП, которые могут быть исключены из системы с целью понижения затрат.

# **Глава 2. Разработка корпоративной системы управления проектами для компании FT**

# **2.1 Анализ текущей деятельности организации и ее проектов**

# **2.1.1 Краткая характеристика компании FutureToday**

Компания FutureToday - молодая компания, занимающаяся развитием стратегии бренда работодателя и адаптации EVP в России. Первый офис был открыт в Москве в 2005 году, спустя три года в 2011 был открыт второй офис в Лондоне. Постоянные представители компании FutureToday работают в крупных городах России: Санкт-Петербурге, Новосибирске и Екатеринбурге. Компания FutureToday - партнер ведущих глобальных сетей TMP Worldwide и OneAgent Global, а также член Ассоциации Европейского бизнеса aebrus.ru и НП "Эксперты рынка труда"lmexerts.ru [25].

Компания специализируется на разработке EVP (ценностного предложения работодателя) и бренда работодателя, регулярно проводит количественные и качественные исследования. Основной статьей генерирования выручки компанией является реклама, так FutureToday участвует в процессе создания креативных HR-решений, планирует и проводит рекламные кампании через Интернет. Клиентами компании являются такие организации как Bain, Unilever, JTI, PWC, BAT, P&G и т.д.. Выручка компании за второе полугодие 2015 года составила 15 млн рублей.

В московском офисе компании работает 48 человек, из которых 3 - партнеры-основатели, 5 менеджеров, 2 работника бухгалтерии, 5 работников отдела маркетинга, 3 продаж и 30 человек заняты операционной частью бизнеса.

Миссия FT - "дать возможность молодым профессионалам построить свою карьеру в лучших компаниях" [24]. Продукты компании, будь то сайты, информирование об отборах, ведение социальных сетей компании или организация мероприятий, направлены на то, чтобы молодые специалисты смогли наиболее полно узнать обо всех аспектах работы в различных компаниях и корпорациях. Ключевые аспекты деятельности компании - ориентация на клиентов и потребителей.

У компании FT дивизиональный тип организационной структуры, который характеризуется наличием дивизионов, обладающих определенной степенью автономии - так у компании есть офисы и-или представительство в 5 городах и управляющий центр в лице партнеров-учредителей. Управленцы принимают решения о стратегии компании, распределении капитала и инвестировании. У дивизионов же есть возможность принимать решения о финансовых и операционных вопросах в рамках установленных лимитов ответственности.

Корпоративная культура компании заключается в поощрении неформального общения между сотрудниками. В компании отсутствует официальный дресс-код, сотрудникам предлагается зона отдыха с удобными креслами и настольными играми. Руководство старается создать дружественную атмосферу, все сотрудники общаются между собой на "ты" вне зависимости от положения и уровня. Раз в две недели проводятся встречи, на которых сотрудники делятся новостями и проектах и идеями для развития. Компания препятствует возникновению бюрократизма внутри существующих процессов, поддерживая коллективные решения и личную ответственность каждого сотрудника в первую очередь за себя самого.

# **2.1.2 Текущая организационная структура компании FT**

Говоря о московском офисе, в FT действует бригадная форма правления, то есть распределение обязанностей происходит не по функциям, а по продукту, над которым работает проектная команда.

Так как в компании отсутствует регламент формирования проектных команд. То на каждый новый проект менеджеры каждый раз набирают себе новые команды, что ведет к тому, что некоторые сотрудники имеют параллельно несколько проектов у нескольких менеджеров. Из-за того, что проекты параллельны, сотрудник оказывается перезагружен, что ведет к отставанию по срокам или падению качества.



Рисунок 6. Организационная структура компании FT

# **2.1.3 Определение состава стейкхолдеров для компании FT (модель Менделоу)**

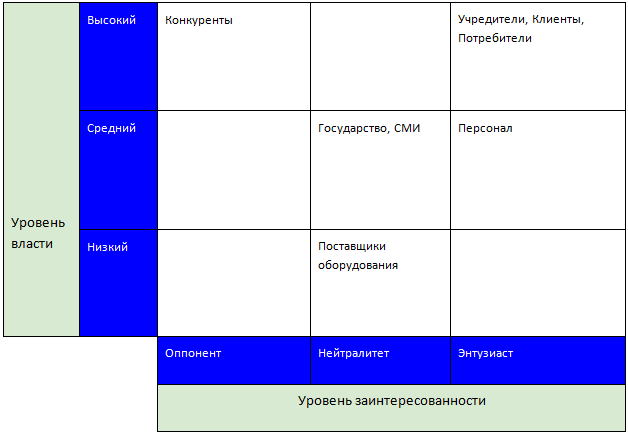


Рисунок 7. Состав стейкхолдеров компании FT

Оппонентами компании FutureToday, которые имеют самый высокий уровень власти над организацией, являются ее конкуренты. То, как именно они развиваются, какие услуги могут предложить зарождающемуся рынку может значительно сказаться на выручке и прибыли FutureToday, именно поэтому компании приходится очень внимательно следить за деятельностью и продуктами своих конкурентов, перенимая удачные инновации.

В группу стейкхолдеров, которые имеют достаточно высокий уровень власти над организацией и настроенных к ней нейтрально попали государство и СМИ. Законодательная деятельность государства - законы о размещении рекламы - может оказать влияние на деятельность компании. Задача компании отслеживать все нововведения в законодательстве, максимально адаптируясь к ним. То же касается и СМИ, которые создают имидж компании. Обоюдное сотрудничество и размещение информации друг о друге выгодно для обеих сторон.

Клиенты и потребители продуктов компании - те люди, которые заинтересованы в ее услугах и деятельности и могут максимально повлиять на ее развитие. Основными клиентами компании являются крупные бизнесы и корпорации, потребителями услуг - в том числе студенты, которые заканчивают обучение в университетах. Цель компании в первую очередь - удовлетворять потребности своих клиентов, поэтому большое внимание всегда уделяется именно им, для них проводятся круглые столы, качественные и количественные исследования, компания поддерживает хорошие отношения с ними. Так же FT заботится о своих сотрудниках, именно они определяют и финансовый, и имиджевый успех компании.

# **2.1.4 Оценка уровня зрелости компании FT**

Результатом оценки уровня зрелости компании FT в управлении проектами станет совокупность количественных и качественных оценок и характеристик, которые позволят получить понимание об уровне готовности компании к профессиональному управлению проектами.

В исследовании приняло участие 8 человек, то есть 100% общего числа людей, являющихся управленцами в московском офисе компании FT. Анкета с инструкцией по заполнению была разослана по корпоративной почте компании FT. Всего было получено обратно и обработано 8 ответов. Было принято решение сосредоточиться только на московском отделении компании, так как в лондонское подразделение временно находится в поиске нового управляющего менеджера.

Исследование базировалось на методике Г. Керцнера. Модель Керцнера дает подробное описание уровней зрелости, а так же тех методов, которые должны быть использованы для перехода на более высокий уровень, описывает источники сопротивления и то, какими способами можно преодолеть сопротивление. автоматизированный управление персонал

Оценка зрелости проводилась по всем основным областям знания управления проектами: управлению интеграцией, управлению содержанием, управлению сроками, управлению стоимостью, управлению человеческими ресурсами, управлению коммуникациями, управлению рисками, управлению заинтересованными сторонами проектов и управлению качеством. По каждому направлению было задано 2-3 вопроса, которые оценивали используемость методов из каждой области знания в деятельности организации. Для проведения анкетирования была выбрана следующая шкала ответов:

Таб. 1. Соответствие ответов респондентов уровню зрелости организации по модели Керцнера

|  |  |
| --- | --- |
| Ответ | Соответствие уровню зрелости по модели Керцнера |
| Не знаю, что это за мера | 1 - общая терминология; уровень фактически полного отсутствия поддержки управления проектами руководством, отсутствие осознания выгод от УП |
| Нет, эта мера не нужна | 1 - общая терминология; уровень фактически полного отсутствия поддержки управления проектами руководством, отсутствие осознания выгод от УП |
| Нет, но эта мера могла бы быть полезна | 2 - общие процессы; уровень осознания выгод от УП, осознание необходимости разработки процессов и методологии по управлению проектами |
| Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | 3 - общая методология; уровень неформализованного управления проектов, управление проектами поддерживается руководством и чаще всего персоналом |
| Да, мера была внедрена и используется стабильно | 4 - бенчмаркинг; создание проектного офиса, сравнение практик УП со схожими практиками из отрасли, количественный и качественный бенчмаркинг |
| Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | 5 - постоянное улучшение; постоянное накопление знаний в области управления проектами и улучшение практик, возможность стратегического планирования в терминах управления проектами |

По результатам полученных ответов (см. Приложение) было подсчитано среднее значение для каждой области знания по всем респондентам. Уровень зрелости был высчитан как среднее значение всех областей знаний. Результаты исследования показаны в таблице.

Таб. 2. Соответствие областям знания уровню зрелости организации по модели Керцнера на основе ответов респондентов

|  |  |
| --- | --- |
| Название области знания | Средняя оценка уровня зрелости |
| 1. Управление интеграцией | 1 |
| 2. Управление содержанием | 2,708333333 |
| 3. Управление сроками | 2,583333333 |
| 4. Управление стоимостью | 3,125 |
| 5. Управление качеством | 1,75 |
| 6. Управление человеческими ресурсами | 2,875 |
| 7. Управление коммуникациями | 2,0625 |
| 8. Управление рисками | 1,25 |
| 9. Управление закупками | 1,75 |
| 10. Управление заинтересованными лицами | 1 |
| Средняя оценка зрелости | 2,010416667 |

Итого, исследование показало, что компания FT находится на втором уровне зрелости модели Керцнера "общие процессы". Это означает, что у руководителей компании присутствует понимание выгод от использования практик управления проектами, поэтому в компании на некоторых уровнях есть понимание необходимости разработки методологии управления проектами, что благоприятно для того, чтобы предложить менеджерам начать разработку КСУП.

Препятствиями, которые мешают компании перейти на следующий уровень, являются: неправильное представление о том, что вся методология управления проектами непременно связана со строгими политиками, процедурами и бюрократизацией, понимание, что система, которая сложилась, уже работает хорошо, а значит, некоторая боязнь перемен

Для того чтобы решить эти проблемы, существует ряд мер, предложенных Керцнером. На втором уровне зрелости организации необходимо создавать культуру и понимание среди всех сотрудников, почему управление проектами полезно в их деятельности, делать это нужно, показывая возможные выгоды от применения методик управления проектами. Далее необходимо начать внедрять КСУП, показывая, что применение мер по управлению проектами позволит получать хорошие результаты систематически.

При разработке КСУП важно понимать, что модель Керцнера несет ряд ограничений, которые необходимо будет учитывать. Оценка в этой модели достаточно субъективна, что может в целом привести или к завышению, или к занижению реального уровня зрелости компании.

# **2.1.5 Анализ существующей ИСУП**

Так как основная деятельность FT связана с ведением проектов, в ней существует программа Redmine, призванная помогать в управлении проектами. Redmine - это открытая сервисная программа для управления проектами, приложение веб-фреймворка Ruby on Rails. Продукт имеет неплохие возможности в управлении проектами, в частности: ведение диаграммы Ганта и календаря, система доступа основана на ролях, возможность ведения нескольких проектов, учет временных затрат по проектам и т.д.

Некоторые недостатки программы: отсутствие возможности управления документами, в программе возможно только подгружать их и удалять, программа не показывает трудоемкость задач и в ней отсутствует возможность управлять правами доступа на уровне отдельной задачи.

Однако внутри компании используются не все ее функциональные возможности, программа скорее ведется для сохранения информации по всем проектам и ведения коммуникаций внутри.

# **2.2 Создание концепции КСУП**

# **2.2.1 Постановка требований к системе**

Так как компания относится ко 2 уровню зрелости организаций по модели Керцнера, то очень важно изначально показать пользу от внедрения системы, то есть показать, как методология управления проектами может решить самые насущные проблемы организации. При переходе к 3 уровню и понимаю важности всех методов управления проектами, внедрение системы будет проходить проще, так как не будет встречать сопротивления со стороны сотрудников. В конце анкеты, которая была предложена менеджерам, находился открытый вопрос о том, с какими проблемами чаще всего сталкивается организация и хотелось бы, чтобы управление проектами помогло их решить.

На сегодня у менеджеров существует несколько проблем, которые внедрение КСУП должно будет помочь решать. К системе будет предъявлен следующий ряд требований:

 Оптимизация загрузки ресурсов (особенно трудовых)

 Управление сроками выполнения проектов

 Повышение качества оказываемых услуг по проектам

 Управление стоимостью проектов

 Интеграция с Redmine

Так же важно помнить те отличия малого бизнеса от среднего, которые мы выделили в 1 главе. Важно выбрать ту методологию и те меры, которые помогут эффективному управлению проектами в организации, не перегружая ее при этом бумажной работой. КСУП, разработанная для компании-представителя малого бизнеса должна быть облегченной версией обычной, помогая использовать лучшие практики управления проектами и не навязывая лишние, с точки зрения управления малым бизнесом, меры.

# **2.2.2 Выбор базовой методологии управления проектами**

Базовая методология - это одна из уже реально существующих, опубликованных типовых методологий, которая должна не столько приниматься полностью, сколько послужить основой для формирования методологии для управления проектами в конкретной организации [16].

Как уже было рассмотрено ранее, существует множество "базовых" методологий по управлению проектами - к ним можно отнести методологию PMI, IPMA, MSF, RUP, ISO10006 и т.д. Некоторые из них ориентируются на определенный тип проектов. Так, например, MSF и RUP - это методологии, которые максимально адаптирован для проектов построения IT-систем и ПО.в основном регламентирует управление именно качеством проекта, остальные области знаний рассмотрены там рамочно. Так как перед нами стоит ряд других требований к методологии управления проектами, то ISO10006 лучше использовать как дополнительную, но не базовую методологию.

Самое широкое распространение в качестве методологий получили модели PMI - PMBoK и ICB IPMA. Каждая из этих методологий признана более чем в 20 странах. Если сравнивать эти две методологии, то можно отметить, что они похожи, их основная разница заключается в том, как задачи управления проектом привязываются к общему циклу управления. Для долгосрочных целей, которые ставит перед собой организация FT методология PMBoK и ее способ привязки к циклу управления ближе, поэтому в качестве базовой методологии будет выбран стандарт PMI PMBoK.

Однако, грамотное построение КСУП не исключает применения других методов, лучшая корпоративная система - та, которая возьмет самое необходимое и лучшее для целей организации от каждого стандарта.

# **.3 Разработка КСУП**

# **2.3.1 Разработка новой организационной структуры компании**

Среди проблем, выделенных менеджерами компании важно отметить проблему перегрузки некоторых сотрудников во время того, как другие относительно свободны. Эта проблема свойственна компании из-за ее современной организационной структуры, которая является абсолютно не регламентированной. Менеджеры просто выбирают из пула исполнителей тех, кто будет работать с ними, не имея необходимости даже мотивировать свой выбор. Такой подход к организационной структуре и приводит к тому, что один человек может иметь параллельную занятость на 5 проектах, в то время как другой будет относительно свободен. Для того, чтобы исправить это, нами будет предложена новая организационная структура для компании - бригадная. В ней распределение обязанностей будет происходить по конкретному продукту, над которым работает менеджер и команда.

Роли в новой структуре будут распределены следующим образом - управлять компанией все так же будут управляющие партнеры, которые сообща принимают важные стратегические решения, а так же отслеживают общее ведение проектов менеджерами, контролируют финансовую работу и следят за тем, как работает отдел продаж.

Бухгалтерия и отдел продаж остаются автономными и подчиняющимися только партнерам. Задача первых - вести финансовую отчетность компании, они так и должны подчиняться только учредителям. Задача отдела продаж - искать новых клиентов, после того, как они справляются с продажей и привлекают нового клиента, они передают его клиентскому менеджеру, который в будущем и будет вести проект по клиенту. Отдел продаж не подчиняется клиентским менеджерам, как и наоборот, клиентские менеджеры не подчиняются отделу продаж, они работают параллельно.

Задача клиентских менеджеров - вести коммуникации с клиентом во время выполнения проектов и координировать команду, которая выполняет заказ. Клиентский менеджер может вести коммуникации о продаже услуг уже существующим клиентам. Но именно клиентский менеджер здесь - управленец проектом, тот, кто должен координировать всю деятельность подчиненных.

Исполнители - это маркетологи и операционисты, которые работают в компании. Они - те люди, которые непосредственно создают услуги, которыми торгует компания.



Рисунок 8 Предлагаемая организационная структура для компании FT

Такая структура поможет избежать перезагрузки определенных сотрудников, так как теперь проектные группы будут постоянными, и сотрудника будет невозможно забрать в параллельный проект.

Так как компания относится к малому бизнесу, степень формализации в компании низкая и в ней относительно небольшое количество сотрудников, в компании останется возможность просить друг друга о помощи в случае перезагрузки, однако теперь загруженность персонала станет более регламентированной, что во многом поможет избежать существующие проблемы.

Как уже рассматривалось в главе 1, малому бизнесу необходим облегченный вариант КСУП, а так как Проектный офис является дополнительной ее частью, то для малого бизнеса целесообразнее будет отказаться от создания дополнительной структуры и перераспределить обязанности, выполняемые обычно сотрудниками проектного офиса, между партнерами и менеджерами. Как уже рассматривалось ранее, к базовым функциям Проектного офиса относятся: разработка методологии управления проектами и контроль над ее соблюдением; формирование реестра проектов и создание сводной отчетности по ним; помощь в планировании и реализации проектов по запросу от проектной группы или на постоянной основе. Основные функции проектного офиса, безусловно, должны взять на себя управляющие партнеры, однако они так же могут по всем этим вопросам обращаться к менеджерам.

# **2.3.2 Разработка процессов управления проектами**

В результате анкетирования управляющим звеном компании FT были выделены ключевые проблемы, которые бы они хотели решить, благодаря внедрению КСУП. Важно отметить, что построение облегченной системы и методологии управления проектами для компании, относящейся к малому бизнесу, предполагает под собой временный отказ от внедрения некоторых методов из областей знания проектного управления, так как те меры, что необходимы крупным проектам для существования и эффективного функционирования, могут оказаться не столь нужны для ведения малых проектов. Лишняя документация в малом бизнесе - это не процесс, который помогает процедурам стать более "прозрачными", а наоборот, лишняя бюрократизация процессов внутри фирмы, которая приведет к увеличению сроков работы над проектом, но не окажет существенного влияния на результат.

Таб. 3. Разработка процессов управления проектами для компании FT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область знания | Необходимые элементы | Комментарии |
| 1. Управление интеграцией | Разработка планов по ведению работ | Следует отказаться от составления Устава каждого проекта, так как компания ведет не столь масштабные проекты, и все необходимые элементы устава можно базово указать в redmine. Составление планов по ведению работ будет рассмотрено ниже в соответствующих областях знаний |
| 2. Управление содержанием | Определение содержания ИСР Контроль содержания | Подробное описание содержания продукта поможет и исполнителям, и заказчикам понимать, что нужно сделать и что нужно ожидать. ИСР поможет создать структурированное видение того, что нужно достичь компании. Мониторинг поможет проследить, чтобы проект проходил правильно. |
| 3. Управление сроками | Разработка расписания | В компании существует проблема отставания по срокам, так как расписание проектов существует только на уровне начало-конец. Управление расписанием проекта с помощью определения операций, длительности и постоянный контроль помогут заложить реальные сроки на выполнение и отслеживать их выполнение. Для эффективности построение расписания существуют методы PERT и критического пути, которые помогут менеджерам. |
| 4. Управление стоимостью | Оценка стоимости Управление бюджета Контроль стоимости | Аналоговый и параметрический анализы поможет компании оценить необходимые средства, которые нужно будет вложить в проект. Так же постоянный мониторинг статуса проекта о стоимости позволит компании избегать перерасхода и вовремя произвести корректирующие действия |
| 5. Управление качеством | Определение качества Контроль качества | Определение требований и стандартов качества поможет сотрудникам понимать цели, которые стоят перед ними, и снизит возможность оппортунизма. Постоянный контроль и мониторинг со стороны менеджеров поможет компании предоставлять услуги наивысшего качества, что выгодно отличит их от конкурентов |
| 6. Управление человеческими ресурсами | Набор команды проекта Отслеживание деятельности команды проекта | У организации достаточно развитый уровень в плане управления человеческими ресурсами, и новая организационная структура поможет избежать проблем перезагрузки трудовых ресурсов. Однако для успешного существования систему необходимо так же отслеживать деятельность каждого отдельного члена команды по проекту, ввести систему поощрений по этим результатам, которая создаст личную заинтересованность сотрудников в результате проекта и поможет сделать его эффективнее |
| 7. Управление коммуникациями | Контроль коммуникаций | В небольшой компании коммуникации построены так, что управление ими займет больше времени, чем отдача от них. Важно отслеживать, чтобы все части проектной команды эффективно коммуницировали, но нет необходимости создавать отдельные планы под этот процесс |
| 8. Управление рисками | Идентификация рисков Планирование реагирования на риски | Малый бизнес не видит большой необходимости тратить время на управления рисками, так как проекты небольшие, считается, что со всеми текущими рисками можно будет разбираться по ходу ведения проектов. Это сильное недопонимание рисков может в итоге сильно навредить компании. Стоит внедрять понимание рисков через минимальное управление ими, разрастаясь, организация сама поймет необходимость контроля рисков. |
| 9. Управление закупками | Проведение закупок Контроль закупок | Специфичность проектной деятельности компании не предполагает большое количество закупок. Базовое понимание необходимости управления отношений с поставщиками присутствует уже сегодня. Более детальная разработка понадобится для более развитой организации. |
| 10. Управление заинтересованными лицами | Контроль вовлечения заинтересованных сторон | Специфика деятельности компании не предполагает серьезных оппонентов для ее проектов, кроме ее конкурентов. Постоянный мониторинг ситуации будет полезен, но детальная проработка стейкхолдеров по каждому проекту не столь необходима. |

# **2.3.3 Обучение работе с ИСУП**

Как было выявлено ранее, ИСУП - поддерживающий элемент КСУП, однако в компании FT она фактически уже присутствует. На стадии внедрения КСУП нужно провести обучающий тренинг для всех сотрудников компании о том, какие функции и дополнения содержит эта программа.

Программа Redmine предлагает своим пользователям управление сроками проекта и помощь в построении диаграммы Ганта, управление человеческими ресурсами проекта через контроль трудозатрат, управление файлами и документацией. При должном обучении сотрудников сначала методологии УП, а потом тому, как это можно применить на практике с помощью ПО, программа может стать необходимым элементом для функционирования эффективной корпоративной системы управления проектами.

# **.4 Рекомендации для разработки КСУП для малого бизнеса**

Проведенный анализ деятельности компании FT позволяет сформулировать ряд общих рекомендаций, которые, учитывая особенности в потребностях малого бизнеса, помогут усовершенствовать процесс разработки КСУП для малых предприятий. Для "облегчения" КСУП у малого бизнеса, следует рассмотреть следующие возможности:

 Возможный отказ от Проектного офиса и перераспределение его функций на действующих управленцев компании (в том числе собственников малого бизнеса и менеджеров)

 Возможный отказ от внедрения ИСУП или ее замена на более простой вариант, такой как система Redmine, которая намного дешевле, но при этом поддерживает базовые функции управления проектами

 Возможный отказ от процедур лишней, с точки зрения малого бизнеса, документации процессов (например, разработки подробного Устава каждого проекта, плана управления и т.д.)

 Возможный отказ от внедрения управления всеми областями знаний (например, облегчение системы управления коммуникациями по проекту и управления стейкхолдерами проекта). Расширять области применения в процессе роста фирмы и перехода к следующим уровням зрелости

 Дополнительная работа по обучению менеджеров и сотрудников компании, основам проектного управления, где отдельный упор следует сделать на том, чтобы показать успешные практики применения именно в сфере малого бизнеса

# **Заключение**

Развитие малого бизнеса в современной России является неотъемлемым элементом развития российской экономики и занимает в ней свое особенное и весьма весомое место. Именно поэтому сегодня, когда малый бизнес сталкивается с проблемами эффективного управления, так важно адаптировать уже существующие меры проектного управления именно под его нужды, учитывая специфику функционирования и требований подобных организаций.

Создание корпоративной системы управления проектами - важный шаг на пути построения эффективного управления внутри фирмы, ведь именно корпоративная система управления проектами является комплексным решением по применению знаний, инструментов и навыков к деятельности фирмы для достижения ее целей. КСУП предлагает комплексное решение по управлению всеми аспектами проектов: по управлению содержания и объему работ, стоимостью, закупками и поставками, временем, качеством, коммуникациями, рисками, человеческим ресурсами и интеграцией.

В теории проектного менеджмента понятие разработки корпоративной системы управления проектами занимает важное место среди областей его знаний. Однако, как показал проведенный нами анализ, у разных авторов существует разный подход к разработке системы управления проектами, так как каждая система становится потом уникальной. В этой дипломной работе за основу было взят следующий подход: анализ проектной деятельности организации, разработка концепции КСУП, разработка КСУП.

В ходе анализа было выявлено, что ряд требований, предъявляемых малым бизнесом к КСУП, значительно отличается от требований крупного бизнеса в связи со спецификой организационной структуры и деятельности таких предприятий. Ограниченность материальных ресурсов, неформальные отношения между менеджером и сотрудниками и то, что обычно функции управленца в малом бизнесе берет на себя сам владелец фирмы, накладывает ряд ограничений на корпоративную систему управления проектами. КСУП для малого бизнеса должна стать значительно более простой, отказываясь от дорогих, но не столь необходимых элементов и лишней бюрократизации, но при этом уделяя особое внимание причинам оппортунизма сотрудников при внедрении системы.

Положения методологии построения КСУП вместе с пониманием специфики требований малого бизнеса мы применили к деятельности фирмы FT. Чтобы процесс построения корпоративной системы управления проектами в компании FT был запущен эффективно, необходимо было оценить уровень зрелости организации, ведь именно исходя из анализа существующих практик управления проектами внутри фирмы, можно сделать вывод о том, какие именно элементы КСУП необходимы фирме на данном этапе развития. Проведенный нами опрос управленцев фирмы путем анкетирования и анализа результатов показал, что компания FT сейчас находится на втором уровне зрелости организации по модели Керцнера, что означает, что компания готова к внедрению практик управления проектами.

В ходе анализа ответов управленцев компании было выявлено, что в компании FT имеется ряд проблем с управлением сроками, человеческими ресурсами, стоимостью и качеством проектов. Именно поэтому при разработке КСУП для компании FT особое внимание было уделено тому, как система управления проектами может помочь компании именно в этих областях. Компании была предложена новая организационная структура - проектная, которая должна будет решить ее проблемы с неравномерной загрузкой персонала, а так же ряд элементов из различных областей знания управления проектами, направленные на решение стоящих перед компанией проблем. Так компании было предложено ввести подробную разработку расписания для каждого проекта, основываясь на таких эффективных методах проектного менеджмента как метод критического пути и PERT, внедрение контроля качества и оценки стоимости каждого проекта. Отдельное внимание было уделено уже существующей, но малоиспользуемой ИСУП компании - программе Redmine. Обучение всех менеджеров и сотрудников полному ее функционалу может помочь компании систематизировать свои знания по управлению проектами и эффективнее пользоваться автоматизацией.

Проведя анализ требований предъявляемых конкретным представителем малого бизнеса к КСУП, нами так же был разработан ряд рекомендаций по тому, на что именно следует обратить внимание при построении КСУП для фирмы, действующей в сфере малого бизнеса. Так как прежде всего малый бизнес интересует удешевление системы, при разработке КСУП нужно проанализировать возможность отказа то некоторых ее элементов, таких как внедрение ИСУП и Проектного офиса. Так же следует уделить особое внимание специфике организации и то, насколько ей необходимо сразу же внедрять управление всеми областями знаний. Отдельно стоит отметить то, что малому бизнесу не нужна строгая формализация всех процессов, поэтому есть возможность отказаться от внедрения разработки ряда документов, таких как Устав проекта, например. Постоянное обучение сотрудников компании методологии управления проектами станет намного эффективнее, если показать им, как управление проектами уже помогло решить ряд проблем в схожих сферах.

Таким образом, предложенная нами система разработки КСУП для малого бизнеса, в частности компании FT, может повысить эффективность деятельности фирмы: помочь ей следовать срокам проекта, контролировать его стоимость и обеспечивать должное качество для всех клиентов компании. Чем больше будет существовать успешных примеров внедрения корпоративной системы управления проектами в деятельность организаций в сфере малого бизнеса, тем больше и другие организации будут переходить к проектному управлению фирмы, увеличивая эффективность работы малого бизнеса России в целом и разрабатывая новые подходы адаптации существующих практик к нуждам малого бизнеса.

# **Список использованной литературы**

. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. - М.: ФАИР-Пресс, 2006. - 296с.

2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. - М.: ДМК Пресс, 2002. - 464с.

. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами. - М.: p. m. Office, 2007. - 588с.

. Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации. М. : Креативная экономика, 2012.

. Орр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. - Днепропетровск: Балан Бизнес Букс, 2006. - 224с.

. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 240с.

. Ильина О.Н. Формирование корпоративной методологии управления проектами // Российское предпринимательство. - 2008. - № 12 (125) . - с. 40-43.

. Лобзов А.В. Без чего не работает корпоративная система управления проектами // Российское предпринимательство. - 2015. - Том 16. - № 13. - с. 2045-2052.

. Попова О.В. Проблемы создания корпоративной системы управления проектами в сфере малого предпринимательства // Российское предпринимательство. - 2013. - № 9 (231) . - с. 92-97

. Фунтов В.Н., Сенько А.А. "Бережливое" управление проектами // Управление проектами. - 2009. - № 1. - С. 27-31.

. Чернов Д.В. Роль проектного управления на разных стадиях жизненного цикла организации // Управление проектами и программами. - 2012. - № 1 (29). - С. 66-77.

12. Haugan G. Project Management Fundamentals: Key concepts and methodology: Management Concepts, 2011, 380 pp.

. McConnell E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples.- Principles And Practices Of PM.-2010.-p.2-5

. PMBOK Guide 4th Edition. - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008

. Rehman, AU Software project management methodologies/frameworks dynamics - "A comparative approach" ICIET 2007: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION AND EMERGING TECHNOLOGIES. P. 165-169

. Renault S., Guerlain C. Improvement by Comparison: A case study on the improvement of a project management methodology by measuring differences between methodologies.-2010.-p. 32-45

. Turner R.; Ledwith A.; Kelly J. Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company // Management Decision. - 2012. - Volume 50. Number 5. - pp. 942-957.

. Wells, H How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice/Project management journal,-2012.-p.43-58

19. Проектный офис:создание и развитие - [Электронный ресурс]: URL:-http://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet/ (дата обращения 10.04.2016)

. На какую помощь государства могут рассчитывать предприниматели в 2016 году развитие - [Электронный ресурс]:URL:- http://www.business.ru/article/236-podderjka-malogo-biznesa-2015-2016 дата обращения 15.04.2016)

. Быкова О.- Построение корпоративной системы управления проектами в компании: возможности и особенности крупного и малого бизнеса развитие - [Электронный ресурс]:URL:- https://pm.hse.ru/data/2015/11/05/1078044079/2015%2010%2014%20%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%91%D1%8B%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92%D0%A8%D0%A3%D0%9F.pdf (дата обращения 20.04.2016)

. Волкова О. - Малый бизнес назвал четыре главные проблемы[Электронный ресурс]: URL:-http://www.rbc.ru/economics/25/09/2015/560574bf9a7947d1198f6d29 (дата обращения 15.04.2016)

. Зыкова Т. - Больше малых и средних компаний получат поддержку от государства развитие - [Электронный ресурс]: URL:- http://rg.ru/2016/04/07/pravitelstvo-rasshirilo-krug-kompanij-malogo-i-srednego-biznesa.html (дата обращения 15.04.2016)

. O FutureToday-[Электронный ресурс]:URL:- http://fut.ru/info/about-ft// (дата обращения 30.04.2016)

. FutureToday-[Электронный ресурс]:URL:- http://fut.ru/info/en/(дата обращения 30.04.2016)

. PM Expert оценила уровень эффективности КСУП в российских компаниях h развитие - [Электронный ресурс]: URL:- http://b2blogger.com/pressroom/104744.html (дата обращения 15.04.2016)

# **Приложение. Заполненные анкеты для оценки модель зрелости по модели Керцнера**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 3 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 2,333333333 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 2,666666667 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 2 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 2,333333333 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 1 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 2 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 1,933333333 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Отставание по срокам, превышение заложенного бюджета, жалобы от клиентов на качество услуги | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 2,666666667 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 3 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 3 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 1 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 3 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 2 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 1 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 1,966666667 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Загруженность сотрудников, из-за чего не успеваем закрыть проект вовремя | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | 1 | | | | | |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | 2 | | | | | |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | 2 | | | | | |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | 3 | | | | | |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? | 1 |  |  |  | 1 |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | 3 | | | | | |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | 3 | | | | | |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | 1,5 | | | | | |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | 1 | | | | | |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | 2 | | | | | |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | 1 | | | | | |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | 1,95 | | | | | |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Трудно понять стоимость проекта, иногда недостаточно хорошо он выполнен | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 2,666666667 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 3,666666667 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 3,666666667 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 2 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 3 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2,5 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 1 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 2 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 2,25 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Чрезмерная загруженность моих сотрудников, хотя другие в это время отдыхают. Трудно успеть вовремя | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 2,333333333 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 2,333333333 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 2,666666667 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 1 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 3 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 1 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 1,5 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 1,783333333 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Хотелось бы повысить качество проектов, чтобы клиенты были еще довольнее | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 3 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 3 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 3 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 2 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 3 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2,5 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 2 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 1,5 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 2,2 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Не всегда успеваю вовремя закончить проект. Возможно, это связано с неправильным распределением рабочей силы | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 2,666666667 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 2 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 3,333333333 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 2 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 2,666666667 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 1 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 2 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 1,966666667 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Самое сложное - успеть выполнить проект в сжатые сроки | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область знаний | Не знаю, что это за мера | Нет, эта мера не нужна | Нет, но эта мера могла бы быть полезна | Да, полезная мера, применяется в некоторых проектах | Да, мера была внедрена и используется стабильно | Да, мера была внедрена и постоянно улучшается | Средняя оценка зрелости области знания |
| 1. Управление интеграцией | | | | | | | 1 |
| 1. Разрабатывается ли устав проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Разрабатывается ли план управления проектом? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 2. Управление содержанием | | | | | | | 3,333333333 |
| 3. Разрабатывается ли подробное описание услуги или продукта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 4. Создается ли иерархическая структура работ? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Ведется ли мониторинг содержания проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 3. Управление сроками | | | | | | | 2,333333333 |
| 6. Разрабатывается ли расписание проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Проводится ли оценка ресурсов проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 8. Ведется ли контроль следования срокам проекта? |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 4. Управление стоимостью | | | | | | | 3,666666667 |
| 9. Проводится ли оценка стоимости проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 10. Определяется ли бюджет проекта? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 11. Ведется ли контроль стоимости проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 5. Управление качеством | | | | | | | 1 |
| 12. Определяются ли стандарты качества для проекта? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 13. Существует ли процесс проверки соответствия качеству? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 6. Управление человеческими ресурсами | | | | | | | 3 |
| 14. Проводится ли процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 15. Существует ли - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 16. Существует ли процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 7. Управление коммуникациями | | | | | | | 2 |
| 17. Составляется ли план управления коммуникациями? | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 18. Архивируется ли информация после проекта? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 8. Управление рисками | | | | | | | 1 |
| 19. Определяется ли перечень рисков, которые могут воздействовать на проект? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 20. Разрабатываются ли варианты и действия по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 9. Управление закупками | | | | | | | 2 |
| 21. Существует ли планирование управления закупками? |  |  |  | 1 |  |  |  |
| 22. Существует ли процесс управления отношениями с поставщиками? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 10. Управление заинтересованными лицами | | | | | | | 1 |
| 23. Определяются ли заинтересованные стороны? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 24. Существует ли процесс коммуникаций с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям? |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка зрелости | | | | | | | 2,033333333 |
| Назовите, пожалуйста, основные проблемы, с которыми Вам приходилось сталкиваться в ходе ведения проектов? | Иногда сложно достучаться до операционистов, они слишком заняты | | | | | | |

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |