

УДК 330.47

Т.А. Ермакова, В.А. Бартош

tanaerm@yandex.ru

Филиал учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет» «Бобруйский государственный лесотехнический колледж», Беларусь

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В статье приведены результаты исследования возможностей применения информационных технологий при совершенствовании процесса управления проектами на примере ОАО «БМЗ». Рассмотрено несколько основных направлений совершенствования процесса управления проектами: управление рисками, совершенствование процесса планирования, внедрение системы показателей по проектам.

Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта [1].

Как правило, степень успешности проекта во многом определена достижением поставленных проектных целей и эффективным выполнением определенных стадий проекта.

Выделяют следующие общие признаки проектов:

- проекты направлены на достижение конкретных целей;
- проекты включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- проекты имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- проекты в определенной степени неповторимы и уникальны.

Актуальность внедрения методов управления проектами на предприятии обусловлена объективными обстоятельствами и факторами, основным из которых является курс развития инновационной экономики и новых технологий управления.

В результате работы был проведен анализ существующего процесса управления проектами в ОАО «БМЗ», выявлены слабые места данного бизнес-процесса и разработаны рекомендации по совершенствованию проектной деятельности.

Исследования в области организации процесса управления проектами на примере ОАО «БМЗ» позволили выделить следующие проблемы в проектной деятельности на предприятии.

1 Управление рисками. На предприятии не ведется учет рискованных событий в проектах, что является одной из причин не выполнения проектов в срок, перерасхода запланированного бюджета и иных неблагоприятных ситуаций.

Предложено вести учет (прогнозирование, управление и контроль) рисков.

Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий способных негативно повлиять на проект.

Для обеспечения управления рисками необходимо разработать, с учетом особенностей предприятия, нормативно-методическую документацию:

- политика управления рисками;
- положение об управлении рисками;
- процедура управления рисками;
- методические указания по описанию и оценке рисков;
- методические указания по оценке влияния рисков на работы календарного плана;
- справочник по типовым рискам.

Есть необходимость разработки карты рисков (плана реагирования на риски) для каждого проекта, которая будет содержать такие разделы, как, категория/группа риска, номер и наименование риска, этап проекта, описание риска, приоритет/статус риска, источники/причина риска, вероятность и последствия риска, способ реагирования и ответственный за мероприятия.

Отвечать за заполнение вышеуказанных разделов предполагается руководителю проекта. Утверждение карты рисков, как правило, осуществляет куратор проекта.

Эффект: предложенный подход позволит заранее выявить рискованные события и провести комплекс предупреждающих мероприятий, а не получить трудноразрешимые проблемы во время реализации проекта.

2 Совершенствование процесса планирования. Планирование расписания не производится с помощью автоматизированных средств (например, MSProject, Primavera, SAPPS), что препятствует получению возможности качественной разработки и оперативного внесения изменений в план-график для его актуализации, а также некорректность оценки сроков и затрат проекта.

На ОАО «БМЗ» план-график ведется только по факту выполненных работ в MSExcel (разделы проекта, результаты исполнителей, количество затраченных часов). Т.е. в начале работы над проектом не составляется даже примерная диаграмма Ганта с учетом трудозатрат, листа ресурсов и т.д. Планируют только промежуточные и итоговые сроки реализации проекта.

В системе SAPERP в модуле PS планирование календарного плана-графика проектов не ведется из-за отсутствия данной функции. Таким образом, можно сказать, что используются ограниченные функции модуля SAPPs, требующие доработки.

Решение: автоматизировать процесс планирования проектов (оценки длительности всех работ по проекту, последовательности выполнения работ, возможности параллельного выполнения и др.).

Расписание работ проекта (план) необходимо составлять проектной группе на начальном этапе планирования всего проекта под руководством менеджера проекта.

Предлагается, чтобы в SAPPs вводился подробный календарный план-график проекта с учетом всех сроков, и составлялась диаграмма Ганта с учетом трудозатрат (листа ресурсов).

Нет необходимости тратить денежные средства на покупку и установку, например, специализированных программ MSProject, Primavera. Предлагается доработать уже внедренный модуль SAPPs с расширенной функцией планирования проектов. Это могут сделать сами сотрудники ОАО «БМЗ» (управление автоматизации).

Предлагается также создание шаблонов документов в SAPPs, которые позволят облегчить сотрудникам работу в новых бизнес-процессах управления проектами. Т.е. актуальные документы по проектам будут в одном месте в виде реестра решений.

Например, следует разработать шаблоны следующих документов: заявка на проект, приказ об открытии проекта, описание содержания проекта, план управления проектом, отчет о состоянии проекта, запрос на изменение параметров проекта, протокол совещания по проекту, приказ о закрытии проекта, служебная записка о распределении материального фонда, акт приемки работ, контрольный список по риску и др.

Эффект: план работ должен создаваться централизованно для всего проектного подразделения, из него автоматически формируются планы для каждого функционального подразделения и каждого исполнителя. Это приводит к четко выстроенному процессу работы, что существенно сокращает сроки реализации проектов без потери качества. Это позволит не превышать ранее установленный бюджет и сроки выполнения работ проекта.

Активное применение расширенных, доработанных функций модуля SAPPs позволит составлять качественный календарный план-график, отображать структуру проекта, а также индивидуальные задачи и пакеты работ, разрабатывать бюджет, управлять ресурсами, отслеживать исполнение плана проекта, строить отчеты и графики по проекту и многое другое.

3 Система показателей по проектам. На предприятии не используется оценка результатов в управлении проектами с использованием системы показателей. В случае отсутствия четких показателей в структурном плане проекта границы проекта размываются, срок увеличивается, бюджет превышает.

На ОАО «БМЗ» не ведут статистическую информацию по реализованным проектам. Например, нет учета количества проектов, выполненных/не выполненных в срок, проектов с перерасходом бюджета на определенный процент и т.д.

Решение: внедрение на предприятии системы показателей по проектам.

Для оценки степени достижения целей проектов предлагается использовать проектные ключевые показатели эффективности (KPI).

Эффект: сравнение реализованных проектов в динамике, например, за год, по ключевым показателям эффективности позволит выработать рекомендации по улучшению проектной деятельности на следующий период.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления проектами могут быть использованы ОАО «БМЗ» при разработке стратегических планов развития завода, подготовке и реализации проектных решений проведения различных работ, строительства новых объектов на территории завода, промышленного применения мероприятий научно-технического прогресса и др.

Литература

1. Бортник, А.Н. Основы проектного анализа: учебное пособие. – Саратов: СГСЭУ, 2012. – 84 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ