**Введение**

В отечественной практике понятие проектадо недавнего времени использовалось преимущественно в технической сфере. Под «проектом» обычно подразумевалась разработка документации для создания каких-либо зданий или сооружений. Сам процесс разработки и внедрения назывался проектированием.

В зарубежных странах для обозначения данного процесса проектирования использовался другой термин - designing (дизайн, проектирование здания, разработка изделия), а понятие project (проект) трактуется более широко.

Существует ряд определений понятия «проект», каждое из которых имеет право на существование. Специалисты по управлению проектами пользуются тем из них, что наиболее подходит к решаемой ими задаче.

Бизнес-инжиниринг, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада. Там в 80-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название "реинжиниринг". Его идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили cущность реинжиниринга следующими словами: "Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы". Одно из ключевых понятий, лежащее в основе реинжиниринга - бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия. А для этого необходимо осмыслить природу бизнес-процессов, понять, какое значение они имеют для предприятия, как следует их правильно изменять. Само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода.

США, Институт Управления Проектами (PMI): «Проект - некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта».

Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров: «Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

Германия, DIN 69901: «Проект - это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

- задание цели;

- временные, финансовые, людские и другие ограничения;

- разграничения от других намерений;

- специфическая для проекта организация его осуществления».

Мировой Банк, «Оперативное руководство» № 2.20: «Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями».

Целью данной дипломной работы является создание проекта по созданию механизма управления деятельностью филиалов по автоматизации клиентов.

Исходя из поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

1 – литературный обзор понятия проекта и бизнес-инжиниринга;

2 – изучение специфики и направлений деятельности исследуемой организации;

3 – постановка цели и задач разрабатываемого проекта;

4 – экономическое обоснование внедряемого проекта;

5 – расчет финансовых показателей эффективности внедряемого проекта.

Информационную базу данной работы составляют научные труды зарубежных и российских ученых, таких как: Э. Роджерса, Й.А. Шумперетера, Д. Норта. Последователями развития теории бизнес-инжиниринга в своих трудах являются: А.И. Анчишкин, Р. Акофф, А. Т. Волков, Ф. Валента, А.Г. Гранберг, С.Ю. Ляпина, А.Е. Когут др.

Теоретические аспекты формирования инжиниринга отражены в работах М. М. Гуревича, к тому же внесли в развитие комплексного инжиниринга многие ученые: Ларсон Э.У., Коваленко С. П., Афонин А. М. и др.

**1. Аналитическая часть**

1. Направления деятельности ООО «Интеллектуальные технологии»

Объектом исследования в данной работе выступает ООО «Интеллектуальные технологии».

Данная организация специализируется на создании, внедрении программных продуктов, а так же предоставляет услуги по обслуживанию и интеграции информационных систем корпоративных клиентов.

Основные направления деятельности:

1 – разработка и внедрение информационной системы по проведению внутреннего аудита;

2 – разработка, внедрение и поддержка корпоративных приложений;

3 – формирование и обслуживание систем электронного документооборота;

4 – разработка программного обеспечения на заказ;

5 – обслуживание информационных систем;

6 – ИТ-консалтинг;

7 – автоматизация бизнеса и процесса управления рисками.

Принципы работы

А – ориентир на долгосрочное сотрудничество - развитие долгосрочных партнерских отношений с заказчиками;

Б – высокое качество создаваемых продуктов и предоставляемых услуг;

В – открытость и системность процессов управления проектом;

Г – тесное взаимодействие с заказчиком на всех этапах сотрудничества в целях наиболее полного удовлетворения его потребностей.

1. Основные показатели финансовой деятельности и организационная структура управления ООО «Интеллектуальные технологии»

Таблица 1.1. – «Основные финансовые показатели ООО «Интеллектуальные технологии»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | % отклоне-ния 2015 года от 2014 |
| 1.Внеоборотные активы, млн. руб | 3521,3 | 3521,3 | 3964,9 | 3789,3 | 3684 | 97,22% |
| 2.Оборотные активы, млн. руб | 1096,3 | 965,1 | 901,4 | 1074,1 | 989,3 | 92,11% |
| 3.Собственный капитал, млн. руб | 1145,2 | 1245,1 | 1245,1 | 1341,3 | 1452,1 | 108,26% |
| 4.Краткосрочные обязательства, млн. руб | 1657,3 | 1745,2 | 1647,8 | 1975,2 | 2147,1 | 108,70% |
| 5.Выручка от продажи, млн. руб | 1200,1 | 1604,3 | 1750,3 | 1998,3 | 1995,3 | 99,85% |
| 6.Себестоимость, млн. руб | 1012,3 | 1143,7 | 1096,3 | 1247,3 | 1536 | 123,15% |
| 7.Прибыль от продаж, млн. руб | 187,8 | 460,6 | 654,0 | 751,0 | 790,6 | 105,27% |
| 8.Рентабельность основной деятельности, % | 15,65% | 28,71% | 37,37% | 37,58% | 33,98% | 90,42% |
| 9.Коэффициент текущей ликвидности | 66,15% | 55,30% | 54,70% | 54,38% | 70,87% | 130,32% |
| 10.Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -2,17 | -2,36 | -3,02 | -2,28 | -1,69 | 74,12% |

Структура управления ООО «Интеллектуальные технологии» представлена на рисунке 1.1.

Управляющая

компания

Общее собрание участников

Высший орган управления

Директор

Исполнительный орган

Рисунок 1.1. Органы управления ООО «Интеллектуальные технологии»

Как показано на рисунке 1.1. в организации в соответствии с действующим законодательством (см. 91 ГК РФ, ст. 32 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью) реализована двухзвенная структура управления. Высшим (волеобразующим) органом общества является общее собрание его участников. Кроме того, образуется исполнительный (волеизъявляющий) орган, который является единоличным - Директор ООО «Интеллектуальные технологии». Также в организации для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью избран Управляющая компания.

1. Анализ конкурентоспособности ООО «Интеллектуальные технологии»

Для оценки конкурентоспособности рассмотрим приоритетные направления проводимой в ООО «Интеллектуальные технологии» маркетинговой политики.

Важнейшим направлением маркетинговой политики является клиентоориентированность. ООО «Интеллектуальные технологии» видит своими клиентами жителей России и коммерческие предприятия всех форм собственности.

Целями организации в рамках данного направления являются:

* Учитывать в работе всех подразделений потребностей клиента ООО «Интеллектуальные технологии».
* Искать улучшения в деятельности с акцентом на пользу клиента.
* Принимать решения в нестандартных ситуациях с учетом интересов клиента.
* Сообщать своему руководителю любую информацию, связанную с интересами клиента.
* При решении повседневных задач относиться друг к другу как к партнеру, понимая что приоритетом является клиент.

Следующим элементом проводимой маркетинговой политики является уважение – т.е. признание ценности каждого сотрудника для компании, проявление внимания к мнению каждого.

Условиями реализации данного элемента выступают:

* Говорить вежливо, без повышения голоса.
* Предоставлять достоверную информацию (честность).
* Давать обратную связь в форме: факт-отношение-обоснование-пожелание.
* Устранять разногласия путем переговоров и поиска компромиссов.
* Находить удовлетворительное решение (а не виновных) для всех сторон.
* Предупреждать потенциально конфликтные ситуации.

Так же немаловажным направлением маркетинговой политики является стабильное развитие ООО «Интеллектуальные технологии» - продуманное последовательное движение вперед.

Задачами данного направления являются:

* Предлагать новые решения с минимальными рисками.
* Искать возможности оптимизации бизнес-процессов.
* Ориентироваться на мировой опыт передовых компаний.
* Воспринимать ошибку как возможность для развития.
* Понимать, что традиционное качество продукции это имидж компании.

Стоит отметить, что в рамках социальной ответственности ООО «Интеллектуальные технологии» проводит политику содействия социальному развитию общества и семьи.

Социальная ответственность ООО «Интеллектуальные технологии» представлена следующими целями:

* Выдвигать идеи и способствовать реализации социально значимых мероприятий.
* Сохранять и развивать преемственность поколений в компании.
* Проявлять заботу о наших детях, организовывать детские праздники и конкурсы.
* Поддерживать благосостояние многодетных семей.
* Оказывать содействие социальному и духовному развитию нашей области.

Для составления полной картины о конкурентоспособности ООО «Интеллектуальные технологии» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Метод SWOT представляет собой процедуру экспертной диагностики среды, позволяющей описать основные тенденции ее развития, сформулировать базовые гипотезы о перспективах деятельности организации и определить поле альтернативных направлений ее дальнейшего развития.

Целью SWOT-анализа является определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы, для получения четкого представления основных направлений развития предприятия. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Таблица 1.2 – «Базовые факторы оценки внутренней и внешней среды организации»

|  |  |
| --- | --- |
| К факторам оценки внутренней среды организации традиционно остается | К факторам оценки внешней среды организации традиционно относятся |
| 1 | 2 |
| **1. Организационные**  - организационная структура;  - гибкость системы управления;  - формы контроля, их наличие или  отсутствие;  - наличие взаимодействия между  подразделениями;  - информационная взаимосвязь между  подразделениями;  - информационная взаимосвязь  подразделений.  **2. Производственные**  - качество оборудования;  - использование мощностей;  - качество или услуги;  - ноу-хау;  - себестоимость.  **3. Маркетинговые**  - известность марки;  - полнота спектра услуг;  - позиции по распределению;  - сервис для клиентов;  - квалификация персонала. | **1. Факторы спроса**  - потенциал рынка;  - динамика или темпы  роста/сокращения рынка;  - структура спроса (скорость  проникновения и приверженности);  - доля организации.  **2. Факторы конкуренции**  - количество значимых конкурентов;  - сила марок конкурентов;  - степень ценового давления;  - технологическое развитие.  **3. Факторы сбыта**  - количество посредников.  **4. Макрофакторы**  - законодательное регулирование;  - рентабельность отрасли;  - темпы инфляции;  - инвестиционная привлекательность  отрасли. |

Укажем алгоритм проведения SWOT-анализа на примере ООО «Интеллектуальные технологии» с выделением отдельных этапов:

1) сформулируем перечень:

возможностей – факторов, которые открывает перед организацией внешняя среда;

угроз – факторов, которые таит в себе внешняя среда;

сильных сторон - навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие успех организации в ее деятельности;

слабых сторон - факторов, которые мешают или могут помешать организации работать и развиваться.

Все вышеуказанные факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Интеллектуальные технологии» группируем в таблицу 1.3.

Таблица 1.3. – «Факторы для SWOT-анализа»

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1 – расширение ассортимента услуг;  2 – применение новых технологий;  3 – реализация различных инструментов продвижения услуг;  4 – возможность регулирования ценовой политики;  5 – улучшение механизма контроля за качеством услуг. | 1 – снижение платежеспособного спроса;  2 – ограниченная емкость рынка;  3 – введение санкций странами Европы и США;  4 – высокая степень конкуренции на рынке;  5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка; |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1 – выгодное географическое положение;  2 – высокое качество услуг;  3 – молодой квалифицированный персонал;  4 – современное высокотехнологичное производство;  5 – предложение по, не имеющих аналогов. | 1 – недостаточность собственного капитала;  2 – существенная зависимость от ценовой политики конкурентов;  3 – недостаточная рекламная политика по продвижению услуг в других регионах;  4 – высокая зависимость от кредиторов. |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Далее строится матрица (таблица 1.4).

Слева выделяются два раздела — сильные и слабые стороны, в верхней части матрицы выделяют два раздела — возможности и угрозы.

На пересечение разделов образуются четыре поля, для которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия:

* «СИВ» — сила и возможности. Для таких пар следует прорабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия, для того чтобы для того чтобы получить результат от возможностей, выявленных во внешней среде;
* «СИУ» — сила и угрозы. Стратегия должна предполагать использование сильных сторон предприятия для устранения угроз;
* «СЛВ» — слабость и возможности. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие могло использовать появившиеся возможности для преодоления имеющихся слабостей;
* «СЛУ» — слабость и угрозы. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие избавилось от слабостей и преодолело имеющуюся угрозу.

Таблица 1.4. – Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Рынок | |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности:  - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент услуг и программ. | Основными угрозами ГК являются снижение платежеспособного спроса на услуги в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество компаний, оказывающих схожие услуги. |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики конкурентов расширение ассортимента услуг становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж. | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению услуг в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии компании. |

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Интеллектуальные технологии» на занимаемом рынке, а так же распространение услуг в других регионах.

Так же в качестве инструмента оценки конкурентоспособности можно использовать PEST – анализ.

Таблица 1.5. - PEST – анализ ООО «Информационные технологии»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Описание |
| Политическая среда | Законодательство | По НК РФ размер пеней за несвоевременное перечисление налога зависит от ставки рефинансирования. С 2016 года ЦБ РФ не устанавливает ее самостоятельное значение: она равна ключевой ставке.  С части информации о компании снимается режим налоговой тайны. Это дает возможность проверить добросовестность контрагента, не прибегая к услугам специализированных коммерческих организаций. Изменения, которые отражены в п. п. 1, 1.1 ст. 102 НК РФ, не касаются сведений, составляющих гостайну. |
| Экономические факторы | Экономический рост | Предположительно, нижнюю точку падения экономика уже прошла. Таким образом, можно прогнозировать поступательный рост спроса на оказываемые услуги в течение ближайших 3-5 лет. Это означает, что вход на рынок в данный момент и постепенное расширение своего присутствия является крайне благоприятным. |
|  | Процентные ставки и кредитно-денежная политика | Правительство традиционно сдерживает инфляционные процессы за счет поддержания высоких процентных ставок, периодически «отсасывая» с рынка избыточную денежную массу. Поэтому следует ожидать лишь умеренного снижения кредитных ставок, которые, тем не менее, будут оставаться относительно высокими. Данный фактор не будет оказывать на рассматриваемый бизнес существенного влияния, в связи с тем, что главным ресурсом являются кадры. |
| Социальные факторы | Демографические показатели | Рост числа людей пенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату. |
| Технологические факторы | Динамика развития информационных технологий | Разработка облачных сервисов (позволяют организовать рабочее место без привязки к конкретному физическому месту, что значительно облегчает организацию филиалов и представительств, а также позволяет перенести back-office из крупных населенных пунктов в города с более низкой оплатой труда).  Распространено массовое применение средств удаленного принятия решений (системы документооборота, видеоконференции). |

1. Литературный обзор исследуемой темы

Инжиниринг бизнеса - это набор приемов и методов, которые ком­пания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Необходимость проведения инжиниринга можно пояснить следующим образом. Наиболее фундаментальная движущая сила каждой компании - потребность улучшения своего финансового положения. Говоря проще, компания должна делать деньги.

М. Хаммер предложил такое определение: инжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы". Это определение содержит четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, резкий (скачкообразный) и процесс (наиболее важное слово).

Русский ученый Кесаев С.А. дал следующее определение бизнес-инжиниринга: «формальное комплексное проектирование взаимосвязанных бизнес-процессов и бизнес-структур, обеспечивающее оптимальное соотношение между хаосом и порядком в бизнес-системе и оптимальную и постоянную адаптацию бизнес-системы к изменениям во внешней среде, обеспечивающую достижение основополагающих целей бизнеса при любом фактическом сценарии развития окружающей среды».

Таким образом, можно дать собственное определение.

Бизнес-инжиниринг – комплекс процессов и инструментов, обеспечивающих фундаментальное проектирование в целях роста показателей финансовой деятельности компании, а так же снижении финансовых рисков.

1. Описание проекта

Цель проекта: внедрение механизма управления проектами (создание проектного отдела) по автоматизации клиентов филиалов.

Автоматизация предполагает внедрение программного обеспечения - Автоматизация бухгалтерского и управленческого учета 1С.

Срок выполнения данного проекта составляет 4 месяца – с 01.09.2016 г. по 31.12.2016 г.

Затраты на реализацию проекта составят 1010 тысяч рублей.

Перечень документации при реализации проекта автоматизации:

- основные технические направления в проектировании строительных организаций, а также в разработке систем управления и средств автоматизации, исходя из перспективы развития науки и техники;

- результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- передовой промышленный опыт в области автоматизации технологических процессов;

- действующие нормативные документы по проектированию систем автоматизации технологических процессов, утвержденные в установленном порядке, а также эталон проектов автоматизации;

- утвержденные сметные нормы, прейскурант и ценник для определения сметной стоимости систем автоматизации технологических процессов;

- указаниями Госкомитета по делам изобретений Совета Министров РФ о мерах по обеспечению патентоспособности и патентной чистоты машин, приборов, оборудования, материалов и технологических процессов в случаях, предусмотренных ГОСТ 15.011-82, ГОСТ 15.012-84, а также СНиП 1.02.01-85, п.1.13

Проверка проекта по критериям SMART:

Таблица 1.5. – Критерии SMART

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Цель проекта |
| * 1. Конкретная | Разработка механизма управления проектами по осуществлению руководства и контроля управляющей компанией за выполнением плана по автоматизации в филиалах сети. |
| * 1. Измеримая | Цель состоит в создании механизма управления. Задачей данного механизма является способность управляющей компании руководить и контролировать процесс реализации проектов по автоматизации клиентов во всех филиалах сети организации. |
| * 1. Достижимая | Данный проект реализуется при помощи разработчиков, задача которого состоит в разработке проекта, а так же разработчиков отдельных филиалов. |
| * 1. Определенная по времени | Внедрение проекта в срок – 3 месяца - с 01.10.2016 г. по 29.12.2016 г. |

**2. Проектная часть**

Данный проект объединяет разнообразные виды деятельности по управлению, характеризуемые рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов – создание механизма управления;

- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий – деятельность проектного отдела;

- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом – внедрение механизма в определенные сроки. А именно – за 4 месяца.

К основным функциям УП специалисты из PMI относят:

1. Базовые функции:

- Предметная область;

- Качество;

- Время;

- Стоимость.

2. Интегрированные функции:

- Надежность и риск;

- Трудовые (людские) ресурсы;

- Коммуникации и информация.

Такой подход к определению функций УП может быть полезен для руководителя проекта тем, что достаточно удобно структурирует поле его управленческой деятельности и позволяет определить для выполнения каждой из функций наиболее эффективный инструментарий.

Американский институт менеджмента (Project Management Institut) выделяет четыре базовых функции управления проектами.

Управления предметной областью проекта. Предметная область проекта (цели проекта, задачи и работы, их объемы вместе с требуемыми ресурсами) в процессе его "жизни" претерпевает изменения и возникает необходимость управления предметной областью проекта (иногда говорят "управление результатами", "управление работами или объемами").

Управления качеством. Для проекта должны быть установлены требования или стандарты качества результатов, по которым оценивается успешность завершения проекта. Определение этих требований, их контроль и поддержка на протяжении "жизни" проекта требует осуществления управления качеством.

Управление временем. В каждом проекте устанавливается период времени и сроки выполнения проекта. Время – это важнейший, но "негибкий" ресурс, поэтому все работы и взаимодействие всех участников должны быть тщательно спланированы, контролироваться и должны приниматься своевременные меры для ликвидации или предотвращения нежелательных отклонений от установленных сроков.

Управление стоимостью. Каждый проект имеет установленный бюджет, но далеко не каждый проект завершается в рамках бюджета. Стоимость тесно связана со временем, но в отличие от него является гибким ресурсом.

Управление предметной областью, качеством, временем и стоимостью образуют ядро УП, которое используется практически во всех случаях. Однако выделяют и другие важные функции управления проектами.[1]

Управления персоналом или трудовыми ресурсами. В течение жизни проекта требуется разное количество специалистов, с разной квалификацией, на различные периоды времени. Ядро этих специалистов образует временную команду проекта, поэтому в проекте возникает необходимость подбора людей, распределения обязанностей и ответственности между ними, организация эффективной работы команды и т.д. Эти, как впрочем и другие, функции управления закрепляются за руководителем проекта.

Управление коммуникациями или управление информационными связями. Для контроля состояния хода работ проекта, его окружения и прогноза результатов необходимо иметь обратную информационную связь.

Управление информационными связями обеспечивает своевременное реагирование на внешние и внутренние возмущающие воздействия.

Управления риском. Осуществление проекта связано с неопределенностью многих элементов, вероятностным характером протекания процессов, а значит и определенным риском. Уровень риска проекта можно снизить путем принятия специальных мер. Причем заданный уровень риска проекта можно обеспечить с минимальными затратами. Однако это требует глубокого изучения природы проекта и его окружения.

Рассмотрим внедряемый проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное (рис. 2.1).

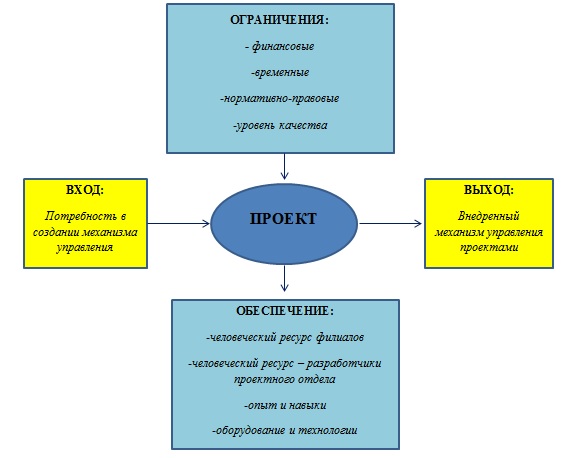


Рисунок 2.1. – Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное.

Ограничения, как правило, сокращают возможности реализации проекта, а так же снижают варианты решений проектной команды.

Ограничениями в данном проекте выступают:

- финансовые ограничения – бюджет проекта, то есть денежные затраты на его реализацию;

- временные – срок внедрения проекта составляет – 4 месяца;

- нормативно-правовые – внедряемый механизм управления не должен противоречить внутренним документам компании (устав, учетная политика), а так же нормативно-правовым актам в области управления, и всей деятельности компании;

- уровень качества – соответствие внедряемого механизма качеству и целям его реализации.

Обеспечение проекта составляют в первую очередь человеческие ресурсы – это кадровый потенциал управляющей компании – проектного отдела, а так же филиалов.

Специфика программного проекта заключается в том, что людские ресурсы вносят основной вклад в его стоимость. Все остальные затраты, как правило, незначительны, по сравнению с этим расходами.

Рассмотри кадровый состав проектной группы (таблица 2.1.)

Таблица 2.1. – Кадровый состав проектной группы

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество человек |
| Руководитель проекта (осуществляет руководство и контроль за процессом внедрения проекта, набирает проектную группу) | 1 |
| Технический лидер (архитектура, проектирование) | 1 |
| Кадровик | 2 |
| Менеджер | 2 |
| Системный аналитик (проверяет соответствие требованиям, нормативной базе) | 2 |
| Тестировщик (тестирует внедряемый проект на различных стадиях) | 2 |

Рассмотрим степень участия на каждом из этапов внедрения проекта (по месяцам) персонала (рис. 2.2.)

Рисунок 2.2. – График использования трудового ресурса

Как показывает график 2.2. полный состав проектной группы задействована только на 4 месяце внедрения проекта, когда требует участие тестировщиков, кадровиков и системного аналитика, в то время как, например в первый и второй месяц участие тестировщиков не является необходимым. Так же стоит отметить, что участие руководителя в целях контроля осуществляется на всех этапах разработки и внедрения проекта.

Распределение трудозатрат в процентном соотношении представлено на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3. – Распределение трудозатрат проекта

Одним из ключевых моментов разработки проекта является календарное планирование, которое включает:

- планирование содержания (scope) проекта и построение СДР - структурной декомпозиции работ, или WBS (Work Breakdown Structure);

- определение последовательности работ и построение сетевого графика;

- планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы;

- определение потребности в ресурсах (люди, машины и механизмы, материалы и т.д.) и составление ресурсного плана проекта;

- расчет затрат и трудозатрат по проекту.[5]

Календарное планирование реализации проекта и перечень этапов для его внедрения представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Перечень этапов внедрения проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Длительность этапа, недели | Дата начала этапа | Дата окончания этапа |
| 1. Определение структуры должностей проекта | 1 | 01.10.2016 | 08.10.2016 |
| 2. Разработка документации и стандартов отдела | 2 | 09.10.2016 | 24.10.2016 |
| 3. Набор сотрудников | 3 | 25.10.2016 | 15.11.2016 |
| 4. Определение навыков и тренинг сотрудников | 3 | 16.11.2016 | 07.12.2016 |
| 5. Подготовка технологического оборудования и рабочих мест | 1 | 08.12.2016 | 15.12.2016 |
| 6. Определение эффективности функционирования проектного отдела | 2 | 16.12.2016 | 29.12.2016 |

Рассмотрим подробнее этапы внедрения проекта.

**Определение структуры должностей и составление проектного отдела.**

Не существует какого-либо определенного шаблона структуры проектного отдела, поскольку каждая организация учитывает свои переменные и значения. Некоторые люди управляют всеми аспектами назначенного им проекта, такими как планирование, управление бюджетом, ресурсами, сотрудниками, мониторингом и коммуникациями. Другие могут строго придерживаться тактики координации данных аспектов, используя поддержку смежных отделов. Ключом к определению правильной структуры и членов команды проектного отдела является понимание наиболее эффективного способа сосуществования с компанией и нахождение правильного баланса между отделом, организационной культурой, ролями и ответственностью, а также стилем управления. Для установления структуры и составления проектного отдела вам стоит учесть следующее:

* Доступность ресурсов.
* Существование стандартов и методологий управления проектами.
* Текущие роли и ответственности.
* Политики организации.
* Размер и объем проекта.
* Текущие проблемы в управлении проектами.

**Разработка документации и стандартов отдела.**

За этапом определения структуры и состава проектного отдела следует разработать и документировать стандарты, опыт и методологии управления проектами филиалов, так как основная цель создания данного отдела состоит в координации деятельности филиалов над своими проектами по автоматизации клиентов. Данные стандарты позволят установить постоянство среди организации и ее портфеля проектов. Они также будут составлять большую часть тренингов, которые понадобятся руководителям и сотрудникам на первом этапе. Стандартизация также является важной частью, позволяющей организации сравнивать различные проекты и своевременно перераспределять ресурсы на те участки, где они необходимы.

**Набор сотрудников.**

На данном этапе наибольшая деятельность требуется от кадровиков, так как в составе проектного отдела возможны и новые сотрудники, не состоящие в штате организации.

**Определение навыков и тренинг сотрудников.**

Как только разработка стандартов и методологий будет завершена и отдел будет укомплектован, необходимо определить уровни профессионализма и набор навыков руководителей и сотрудников для того, чтобы определить необходимые тренинги. Некоторая информация будет очевидна, исходя из статусов текущих проектов. Большинство тренингов также может быть основано на стандартах, опыте и методологиях, которые были определены на третьем шаге. Проектный отдел также должен установить программу продолжительного тренинга. Уход и приход сотрудников из отдела, а также изменение и развитие стандартов организации неизбежно. Программа тренинга обеспечит вам постоянное осведомление текущих сотрудников об организационных стандартах, а также своевременное обучение новых.

**Подготовка технологического оборудования и рабочих мест.**

Для реализации проекта на данном этапе необходимо привлекать программистов из технологического отдела, основная задача которых будет состоять в создании рабочих мест каждого сотрудника отдела и обеспечении его необходимым оборудованием инвентарем (рабочая станция).

**Определение эффективности функционирования проектного отдела.**

Теперь, когда структура отдела завершена, стандарты управления проектами составлены и распространены, а сотрудники обучены, отделу стоит сконцентрироваться на оценке и измерении успеха. Данный этап означает начало процесса отчетности об успехе и производительности, основываясь на стандартизированных инструментах, шаблонах и методологиях. Тем не менее, он в то же время означает начало процесса продолжительного цикла улучшения процесса, а также перехода от старта работы отдела по управлению проектами до поддержания операций. По мере развития отдела, члены проектной команды должны быть постоянно осведомлены о метриках, по которым их проекты будут оценены, и как будет определена эффективность процесса. Должны существовать согласованные усилия по определению тех процессов, которые необходимо улучшить. Как только они будут определены, необходимо разработать и реализовать меры по улучшению процесса.

Экономическое обоснование внедрения проектного отдела.

Установление эффективного отдела по управлению проектами выгодно любой организации, которая управляет своим портфелем проектов. При планировании и создании отдела важно учесть, что это стоит выполнять в таком виде, который будет дополнять текущую структуру организации. Это позволит компании получить максимум преимуществ, следовательно, отсутствие такого отдела будет только во вред. Поскольку каждая организация уникальна, оптимальная структура отдела должна быть разработана на основании множества аспектов и значений. Способность отдела управлять проектами посредством постоянных и однотипных стандартов и методологий подразумевает множество преимуществ. Организация получит большую отчетность, целостность, упрощенный контроль и возможность измерить успех проекта более эффективным способом.

Рисунок 2.4. иллюстрирует значимость функционирования проектного отдела для организации.

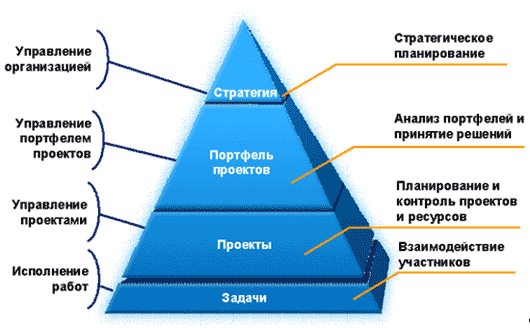


Рисунок 2.4. – Пирамида значимости проектного отдела

Таким образом эффективный отдел может ускорить получение большей производительности, поскольку он позволяет организации выполнить больше работы в условиях наименьшего риска и при этом затратить меньше ресурсов. Результат данных преимуществ в организации значительно увеличит степень успешности проектов.

На рисунке 2.5. представлен график структуры затраченного времени на реализацию проекта по этапам.

Рисунок 2.5. – Структура затраченного времени на реализацию проекта по этапам

Как показывает график, наиболее затратными по времени этапами является набор сотрудников и определение навыков сотрудников проектного отдела и их обучение. Данные этапы занимают 50% времени – то есть 6 недель. Именно этим этапом необходимо уделить наибольшее внимание.

Сетевая диаграмма проекта представлена на рисунке 2.6.

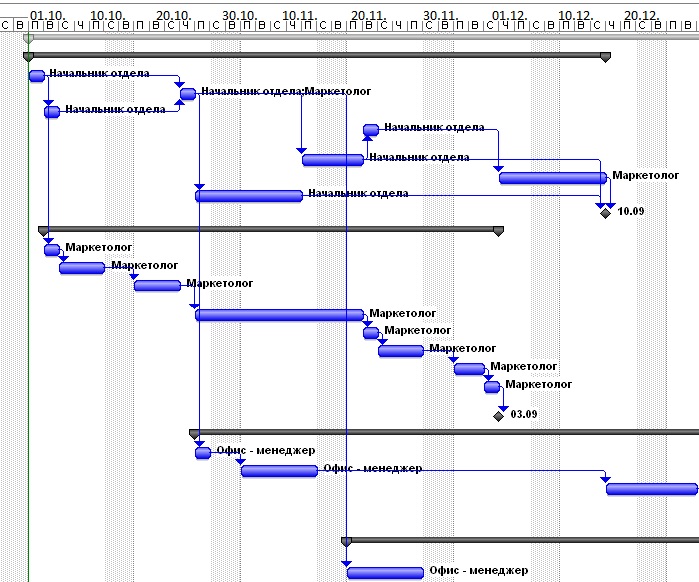


Рисунок 2.6. – Сетевая диаграмма проекта

Для исследования финансового обеспечения внедряемого проекта необходимо проанализировать затраты на создание проектного отдела (таблица 2.3.)

Таблица 2.3. – Затраты на осуществление проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма, руб |
| 1. Заработная плата руководителям и исполнителям проекта | 128632 |
| 2. Отчисления на социальное страхование от заработной платы руководителям и исполнителям проекта | 32158 |
| 3. Технологическое оснащение аудитории проектного отдела (единовременные затраты) | 512630 |
| 4. Затраты на электро- и теплоэнергию (в месяц) | 14500 |
| 5. Содержание помещения проектного отдела (в месяц) | 11240 |
| 6. Оплата тренингов проектного отдела (единовременные затраты) | 15860 |
| 7. Заработная плата сотрудникам проектного отдела | 192000 |
| 8. Отчисления на социальное страхование от заработной платы сотрудников проектного отдела | 48000 |
| ИТОГО | 955020 |

Структура затрат представлена на рисунке 2.7.

Рисунок 2.7. – Структура затрат на реализацию проекта

Как показывает график, наибольший удельный вес в структуре затрат занимают затраты на технологическое оснащение аудитории для работы проектного отдела – 54%.

Отчет о ходе проекта целесообразно изображать с помощью диаграммы Ганта (см. рисунок 2.6.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | Руководитель | НЕДЕЛИ | | | | | | | | | | | |
| Подготовка | | | Дата | | | Утверждение | | | Дата | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Определение структуры должностей проекта | Парамонов И.В. | 08.10.16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Разработка и документация стандартов отдела | Осипова В.П. |  | 24.10.16 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Набор сотрудников | Занькина Л.Ф. |  |  |  | 15.11.16 | | |  |  |  |  |  |  |
| 4. Определение навыков и тренинг сотрудников | Водякова Н.П. |  |  |  |  |  |  | 07.12.16 | | |  |  |  |
| 5. Подготовка технологического оборудования и рабочих мест | Макарова Г.Н. |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15.12.16 |  |  |
| 6. Определение эффективности функционирования проектного отдела | Осипова В.П. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 29.12.16 | |

Рисунок 2.8. - Диаграмма Ганта, иллюстрирующая назначенные этапы и график их выполнения

На рис. 2.8. представлен график Ганта для проекта внедрения проектного отдела в формате, которому в настоящее время отдается предпочтение. В течение нескольких лет этот формат графика Ганта был модифицирован для того, чтобы представить больше информации на одном графике. Изменения, внесенные в формат, позволили устранить большинство недостатков, присущих графикам Ганта, почти не усложняя их. В новом формате каждый этап представляется в виде прямоугольника, ширина которого равна запланированному времени выполнения данного задания.

Далее рассмотрим структуру и состав внедряемого проекта – проектного отдела.

Главная цель создания проектного отдела состоит в разработке системы управления проектами филиалов управляющей компании.

Структура данной системы представлена на рисунке 2.9.

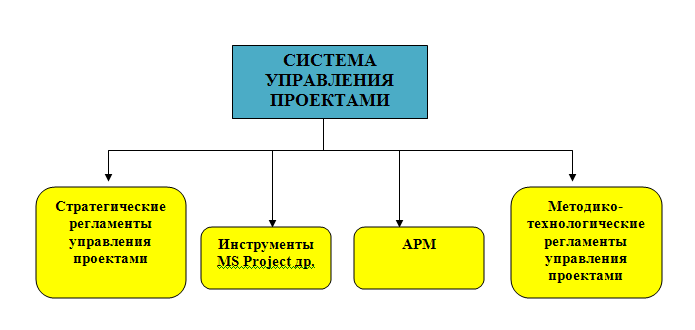


Рисунок 2.9. – Структура систмы управления проектами

Таким образом, рисунок 2.9. показывает, что система управления проектами включает в себя ряд обязательных элементов, одним из которых является инструментальная система управления проектами.

В настоящее время насчитывается более 200 программных продуктов, которые могут использоваться в качестве базового инструмента для создания системы управления проектами. При выборе такого инструмента необходимо принять во внимание, что процессы портфельного управления достаточно сложны и требуют последовательного роста уровня организационной зрелости предприятия, которое внедряет систему управления портфелями. А потому на начальных этапах следует ориентироваться на лидеров рынка, которые обеспечивают развитие процессов, поддержку зарекомендовавших себя решений, признанные стандарты и методики, гибкую настройку и конфигурирование системы.

Начиная с 2010 года появляется ряд инструментальных систем от ведущих разарботчиков, такие как: CA Technologies (продукт CA Clarity PPM), Hewlett-Packard Development Company (продукт HP Project and Portfolio Management Center), Planview Inc. (продукт Planview Enterprise Portfolio Management), Compuware Corporation (продукт Compuware Changepoint), Microsoft Corporation (продукт Microsoft Office Project Portfolio Server), Oracle Corporation (продукт Oracle Primavera Portfolio Management).

Предварительные исследования показали, что все эти системы выполнены на высоком технологическом и профессиональном уровне и могут использоваться в качестве инструментальной основы для создания системы управления проектами.

Для дальнейшего сравнительного изучения выбрали системы CA Clarity PPM, HP Project and Portfolio Management Center и Microsoft Project Portfolio Server. Было выполнено сравнительное тестирование. Конкретно для условий портфельного управления проектами информатизации крупной российской корпорации выбор остановился на системе CA Clarity PPM. [11]

Сравнение описанных выше инструментальных систем по указанным параметрам может быть представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4. –Сравнительная характеристика возможных инструментов системы управления проектами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | CA Clarity PPM | HP Project and Portfolio Management Center | Microsoft Office Project Portfolio Server |
| 1. Управление портфелем проектов | + | + | + |
| 2. Управление проектами | + | + | + |
| 3. Поддержка нормативной базы | + | + | - |
| 4. Учет автоматизируемых бизнес-процессов | - | - | + |
| 5. Эффективность в использовании | + | + | + |
| 6. Цена | - | - | + |
| Относительный балл | 4 | 4 | 5 |

С точки зрения функциональности и доступности для организации система Microsoft Office Project Portfolio Server в большей степени подходит для управления процессами информатизации крупной корпорации в сравнении с представленными аналогичными системами.

Необходимо отметить, что система Microsoft Office Project Portfolio Server позволяет обеспечить комплексную автоматизацию процессов управления информатизацией без применения каких-либо иных программных продуктов. Система, построенная на базе Microsoft Office Project Portfolio Server, при развитии проекта может стать главной управляющей системой.

По результатам проведенной работы по внедрению проектного отдела в структуру организации составляется контрольный список вопрос по окончанию проекта.

Контрольный список для процесса окончания проекта.

Следующий список может оказать помощь при определении готовности проекта к окончанию без учета опубликованных или запланированных дат и крайних сроков:

Согласуется ли все еще проект с поставленными целями?

Является ли он практичным? Полезным?

Достаточно ли руководство заинтересованно в проекте, чтобы поддержать его реализацию?

Имеет ли организация достаточно финансовых средств для реализации проекта?

Согласуется ли проект с понятием "сбалансированной" программы во всех сферах технического интереса организации? по "возрасту"? по стоимости?

Имеет ли проект поддержку со стороны всех отделов (например, финансового, производственного, маркетингового и т.п.), необходимую для его реализации?

Является ли поддержка проекта слишком "распыленной"?

Является ли поддержка данного проекта достаточной для его успешной реализации?

Представляет ли проект большой шаг вперед по отношению к современной технологии? Маленький шаг вперед?

Являются ли все еще члены группы, работающие над проектом, новаторами? Утратили ли они свежесть восприятия?

Можно ли защитить новые знания патентом или авторским правом?

Можно ли привлечь персонал для выполнения работ по проекту со стороны без потери качества?

Является ли действующая рабочая группа достаточно квалифицированной для продолжения проекта?

Имеет ли организация требуемую квалификацию для реализации проекта?

Была ли предметная область проекта тщательно исследована?

Лишился ли проект ключевой фигуры или поддержки?

Заинтересована ли рабочая группа в успехе проекта?

Является ли необходимым привлечение сторонних организаций к работам или можно обойтись своими силами?

Какова вероятность достижения минимума поставленных целей проекта? Является ли он все еще прибыльным и своевременным?

Какую бы форму окончание работ не приняло, руководителю проекта все еще необходим процесс его завершения для структурирования и осуществления его окончания. После рассмотрения все пунктов контрольного списка, можно приступить к завершению проекта.[2]

Проведение проверки после реализации проекта и выпуск окончательного отчета.

Задача проверки после реализации проекта - определить, достигнуты ли поставленные цели и выполнены ли все задания в соответствии с планом проекта, в рамках бюджета, и согласно графику, а также были ли получены ожидаемые конечные результаты, удовлетворены ли требования к проекту и доволен ли заказчик конечными продуктами. Протокол работ по проекту служит в качестве базовой информации для такой проверки. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

Достигнута ли цель проекта?

Выполнены ли работы по проекту в срок, в рамках бюджета и в соответствии с требованиями к нему?

Удовлетворен ли заказчик результатами проекта?

Окончательный отчет о проекте предоставляет информацию для будущих справок и описывает хронологию проекта. Этот документ позволяет всем заинтересованным лицам изучить ход выполнения рабочих заданий по проекту и препятствия на пути его реализации. Существует множество форматов, которые можно использовать для окончательного отчета. В отчет обычно включают следующие элементы:

Успех проекта в целом и его характеристики (на основе результатов проверки после реализации проекта)

Организационная структура и руководство проекта

Методика, использованная для получения результатов проекта

Оценка сильных и слабых сторон проекта

Рекомендации руководителя и рабочей группы проекта о том, продолжать ли реализацию проекта или прекратить его

Вознаграждение за успехи и извлечение уроков из неудач

Последнее, что должен сделать руководитель проекта, - это собрать рабочую группу вместе и провести анализ всего процесса реализации проекта от начала до конца. Это один из способов официального и неофициального завершения работ. Не все проекты заканчиваются на оптимистической ноте. Тем не менее, было извлечено множество полезных уроков из неудач. Заключительное совещание, праздничный обед или банкет ставит точку в жизненном цикле проекта.

**3. Расчетная часть**

Механизм управления проектами представляет собой организованный комплекс методических, программных и информационных, технических средств, направленные на повышение эффективности процессов планирования, реализации и управления проектами, в основе которого лежит целый комплекс специализированного программного обеспечения.

Для повышения эффективности реализации проектов требует, прежде всего, внедрение единой системы планирования, реализации и управления проектами. Все это должно быть скоординировано в проектном отделе.

Преимуществами внедрениия и функционирования проектного отдела в организаци являются:

1 - определение и анализ эффективности деятельности филиалов, целесообразности их функционирования;

2 - централизованное хранение информации по графику работ, ресурсам и стоимостям;

3 - возможность регламентирования процедур управление проектами филиальной сети;

4 - обеспечение структуры контроля выполнения работ проектов, учет и управление рисками проектов;

5 - определение информационных потоков проектной деятельности, возможность быстрого анализа влияния изменений в графике, ресурсном обеспечении и финансировании на план проекта;

6 - использование математических методов расчета временных, ресурсных, стоимостных параметров проектов;

7 - обеспечение контроля качества работ, поддержка использования архива проектов и накопления знаний;

8 - возможность автоматизированной генерации отчетов и графических диаграмм, разработки документации по проекту.

Для точной оценки и эффективности функциоирования проектного отдла необходимо рассмотреть широкий аспект критериев. Есть множество подходов и методов оценки эффективности при использовании различных механизмов управления проектами (Project Management Value), которые основываются на опыте и методике разных организаций, собранные для использования в различных отраслях сферы хозяйствования.

Оценка эффективности рассматривается по определенным качествам, которые в свою очередь основываются на определении и в выборе критериев. Определение и выбор критериев зависят от сферы деятельности организации, состава системы и характеристики применяемого проекта.

В рамках оценки проекта через систему сбалансированных показателей организация рассматривается и оценивается в четырех перспективах:

- в перспективе, связанной с финансовым состоянием (общепринятые финансовые показатели);

- в перспективе, связанной с позицией организации на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.);

- в перспективе, связанной с внутренними бизнес процессами (насколько они настроены и эффективны);

- в перспективе, связанной с развитием и обучением персонала.

Так как данная внедрение проектного отдела в организационную структуру организации рассматривается как проект, то целесообразным является дальнейшая оценка его с помощью показателя «Проектное отклонение».

Главной особенностью процессов проектно-ориентированной организации является их стандартная структура и стандартные ограничения. Именно эти стандартные ограничения по времени, стоимости реализации проектов и по качеству результатов и могут быть использованы для построения обобщенного показателя, характеризующего деловые процессы проекта через оценку возникающих отклонений.

*Проектное отклонение = (K1\*{Отклонение по времени} + K2 \*{Отклонение по стоимости} + K3 \* {Отклонение по качеству  продукта})/(K1+K2+K3)*

Значения отклонений рассчитываются на основании специальной шкалы, позволяющей классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий. Данную оценку наиболее целесообразным является проводить по окончании года с момента внедрения проекта.

Расмотрим подробнее затраты на реализацию проекта.

Единовременные затраты – сумма затрат, вложенная на начальном этапе внедрения проекта.

Таблица 3.1. – Единовременные затраты на реализацию проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Сумма |
| 1. Технологическое оснащение аудитории проектного отдела | 512630 |
| 2. Оплата тренингов проектного отдела | 15860 |
| ИТОГО | 528490 |

Таблица 3.2. – Затраты на оплату работы по внедрению проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Сумма, руб в месяц | Сумма, руб за весь срок внедрения проекта |
| 1. Заработная плата руководителям и исполнителям проекта | 128632 | 385896 |
| 2. Отчисления на социальное страхование от заработной платы руководителям и исполнителям проекта | 32158 | 96474 |
| ИТОГО | 160790 | 482370 |

Таблица 3.3. – Постоянные затраты на реализацю и функционирование проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Сумма, руб в месяц | Сумма, руб в год |
| 7. Заработная плата сотрудникам проектного отдела | 192000 | 2304000 |
| 8. Отчисления на социальное страхование от заработной платы сотрудников проектного отдела | 48000 | 576000 |
| 4. Затраты на электро- и теплоэнергию (в месяц) | 14500 | 174000 |
| ИТОГО | 254500 | 3054000 |

Определим общую сумму затра на внедрение и реализацию проекта в течение года:

S = Единовременные затраты + Заработная плата разработчиков + Заработная плата проектной группы в течение года = 528490+482370+3054000 = 4064860 рублей.

Для оценки эффективности реализации данного проекта целесообразно определить NPV – чистый доход от реализации в виде экономии затрат, так как данный проект не являетс инвестиционным и определение величины IRR не представляется возможным.

Определим эффективность реализации данного проекта.

NPV = Денежный приток – Денежный отток

В качестве денежного притока в данном случае будет выступать экономия средств на заработную плату руководителям и менеджерам проектов во всех филиалах.

Определим размер экономии.

Таблица 3.4. – Экономия от реализации проекта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Филиал | Количество сотрудников | Размер экономии за счет заработной платы, руб в месяц | Размер экономии за счет отчислений на оплату труда, руб в месяц | Размер экономии, итого в месяц | Размер экономии, руб в год |
| 1. Самарский филиал | 2 | 39300 | 9825 | 49125 | 589500 |
| 2. Новосибирский филиал | 3 | 58326 | 14581.5 | 72907.5 | 874890 |
| 3. Казанский филиал | 2 | 37082 | 9270.5 | 46352.5 | 556230 |
| 5. Ярославский филиал | 3 | 59232 | 14808 | 74040 | 888480 |
| 6. Нижегородский филиал | 3 | 62223 | 15555.75 | 77778.75 | 933345 |
| 7. Краснодарский филиал | 2 | 41268 | 10317 | 51585 | 619020 |
| 8. Пензенский филиал | 1 | 19740 | 4935 | 24675 | 296100 |
| ИТОГО | 16 | 317171 | 79292.75 | 396463.75 | 4757565 |

Рисунок 3.1. – Структура средств от экономии по филиалам

Рисунок 3.1. показывает, что ниабольший процент экономии будет получен от сокращения затрат на заработную плату и отчисления в Нижегородском филиале – 20% от общей суммы.

Таблица 3.4. иллюстрирует, что общий размер экономии от внедрения проектного отдела составляет 4757565 рублей. Количество сотрудников показывает число работников организации филиальной сети, занятых управлением и контролем за осуществлением проектов по автоматизации клиентов.

Таблица 3.5. – Читый денежный поток от реализации проекта по годам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Экономия | Затраты | NPV |
| 1 | 4757565 | 4064860 | 692705 |
| 2 | 4757565 | 3054000 | 1703565 |
| 3 | 4757565 | 3054000 | 1703565 |
| 4 | 4757565 | 3054000 | 1703565 |
| 5 | 4757565 | 3054000 | 1703565 |

Таблица 3.5. показывает, что в первый год чистый доход от реализации данного проекта составит 692705 рублей. Чистый доход в данном случае является экономией затрат в результате реализации проекта. Второй и последующий года будут приносить организации ежегодную экономию затрат в размере 1703,5 тысяч рублей.

Далее определим прирост эффективности процессов управления в результате внедрения механизма управления.

Таблица 3.6. – Оценка прироста эффективности после внедрения проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разделы управления | Выполненные работы | Результаты эффективности |
| 1. Управление предметной областью | Интеграция проектной деятельности в общую деятельность организации | +25.0% |
| Актуализация целей проектов по автоматизации | +20.4% |
| 2. Управление сроками проектов | Управление расписанием проектов | +27.5% |
| Прогнозирование расписания и сроков выполнения проектов по автоматизации | +30.0% |
| 3. Управление ресурсами | Контроль за целесообразностью использования средств проекта | +26.0% |
| Управление ресурсами клиента | +25.0% |
| Продуктивность работы персонала | +15.1% |
| 4. Управление рисками проектами | Управление рисками проектами | +19.0% |
| 5. Работа с заказчиками | Информированность заказчиков | +2.5% |
| Вовлечение заказчиков | +44.4% |

Рисунок 3.2. – Прирост эффективности функционирования проектного отдела по разделам управления

Как показывае график, наибольший прирост эффективности каснется управления сроками выполнения проектов по автоматизации клиентов в сторону их сокращения.

Данная модель оценки PMI (PM Value Model) дает возможность более подробно рассмотреть прирост эффективности процессов управления проектами по следующим видам раздела: рост эффективности и обучение кадрового потенциала, финансовые расчеты и параметры, непосредственная работа с клиентами, процедурные/организационные параметры.

Для дальнейшего роста эффективности необходима разработка системы мотивации сотрудников проектно отдела.

Таблица 3.7. – Варианты системы мотивации сотрудников проектного отдела

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант 1 | Система мотивации складывается из заранее определенных (расчетных) бонусов за реализованный проект которые корректируются на результат выполнения основных задач этапа или проекта в целом. |
| Вариант 2 | Определяются фиксированные бонусы, как процент от сметы проекта, за реализованный проект которые корректируются на результат выполнения задач этапа или проекта в целом и распределяются внутри группы на менеджера проекта и рабочую группу филиала. |
| Вариант 3 | Мотивация построена в виде фиксированных надбавок к основному окладу за участие в проекте. |
| Вариант 4 | Удобство в этом варианте состоит в том, что если меняются участники проекта, то распределение и выплата премии не вызывает трудностей. Этот вариант подходит если компания выполняет однотипные проекты с понятной детализацией работ и возможность бесспорного определения их стоимости т.е. данный способ является аналогом «сдельного» принципа оплаты труда. |

Таким образом, внедрение данного проекта направлено не только на экономию средств организации, но и на повышении эффективности управления филиальной сетью, а конкретно исполнением заказов по автоматизации клиентов.

**Заключение**

Проект как комплексная система, обладает следующими характерными чертами: наличие сложных и многочисленных заданий; уникальная последовательность событий; конечность - даты начала и окончания работ установлены; ограниченность ресурсов и бюджета, участие большого числа людей, обычно из нескольких функциональных подразделений организации; установленный порядок выполнения заданий; ориентация на достижение конечной цели; результат - получение конечного продукта или предоставление услуг

Определенная зачада может быть выполнена одним или несколькими лицами с помощью простого списка, задающего последовательность действий. Однако очевидно, что задача превращается в проект, если перечисленные выше факторы начнут доминировать и, как следствие, отдельные сотрудники уже будут не в состоянии выполнить работу в установленные сроки, оставаясь в рамках бюджета, и получить ожидаемые результаты, работая в одиночку.

Суть показанного проекта состоит в разработке механизма по управлению проектами, выполняемыми филиалами организации. Таким механизмом стал проектный отдел, созданный на базе управляющей компании.

Значение и цель внедряемого отдела состоит в создании целостной системы управления и контроля за результатами деятельности филиальной сети по автоматизации своих клиентов.

В работе подробно представлен перечень этапов и работ проекта, которые необходимо выполнить для его реализации.

Как и любой проект, внедрение отдела так же ограничено сроками – 4 месяца – с 01.10.2016 по 31.12.2016 г. и финансовыми ресурсами.

Результатом реализации проекта должен стать проектный отдел по управлению деятельностью филиалов по работе с клиентами.

Преимуществами внедрения данного отдела являются: возмоность определения и анализа эффективности деятельности филиалов, целесообразности их функционирования; способность регламентировать процедуру управление проектами филиальной сети; обеспечить структуру контроля выполнения работ проектов, учет и управление рисками проектов; обеспечить контроль качества работ, возможность автоматизированной генерации отчетов филиалов.

По результатам финансовых расчетов целесобразности и эффективности внедряемого проекта было выявлено, что экономия затрат от его реализации в первый год составит 692705 рублей, во втором и последующих годах – 1703565 рублей.

Так же в ООО «Информационные технологии» остро стоит вопрос о повышении эффективности реализуемых проектов по автоматизации клиентов в филиалах и принципах мотивации сотрудников в этих проектах. Это во многом связано с типом организационной структуры компании, с возрастающей текущей загрузкой сотрудников и многосложностью решаемых задач, а также с ответственностью менеджеров за результаты своей деятельности.

В работе представлена таблица с возможным приростом эффективности по категориям управления при случае внедрения и реализации данного проекта.

Наибольший прирост эффективности отмечен по управлению графиком выполнения проектов, что будет достигнутов в первую очередь за счет сокращения сроков выполнения проектов по автоматизации клиентов, а так же возможности участия заказчика в процессе выполнения проекта, его полная информированность. В связи с перечисленным качество предоставляемых услуг так же увеличится.

Степень успешности проекта, во многом определена достижением поставленных проектных целей и эффективным выполнением определенных стадий проекта, таких как инициализация, планирование, выполнение, контроль и завершение.

Кроме этого, в работе рассмотрены варианты мотивации сотрудников проектного отдела в целях повышения производительности труда. Для исследуемого объекта наиболее применимым является вариант 1, при котором бонусы в виде надбавки будут действовать по мере выполнения задач и этапов проекта.

Четкие механизм мотивации и оценки результатов для проектного отдела, вселит в сотрудников уверенность, что они получат премию за эффективную работу, а руководство компании уверенность, что достижение целей проекта будет осуществляться с наибольшим усердием и результативностью.

**Список используемой литературы**

1. Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 c.
2. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 c.
3. Вейс Дж. Пять стадий управления проектами – Москва, Питер, 2006.
4. Коваленко, С.П. Управление проектами: Пректическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 c.
5. Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2013. - 784 c.
6. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; Пер. с англ. У.В. Саламатова. - М.: Альпина Пабл., 2010. - 354 c.
7. Культин Н.Б. Управление инновационными проектами: Спб: Политехника, 2002г.
8. Перевощиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевощиков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 233 c.
9. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 c.
10. Товб А.С. Управление проектами – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003г..
11. Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-. - М.: ДиС, 2011. - 240 c.
12. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 c.