

Для реализации процесса стратегического управления используются методы проектного управления, их место указано на рис.7-03 и они будут рассмотрены ниже.

### Модель оперативного управления компанией

Процесс оперативного управления также может быть реализован с помощью методов управления проектами, которые подробно описаны в рекомендациях РМВоК американского института управления проектами (PMI) и приведены на рис.7-04.

Весь процесс управления проектами может быть представлен в виде групп процессов по фазам управления (инициация, планирование, исполнение, управление, закрытие) и в виде процессов по областям знаний (управление: интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, информационным взаимодействием, рисками, контрактами проекта).

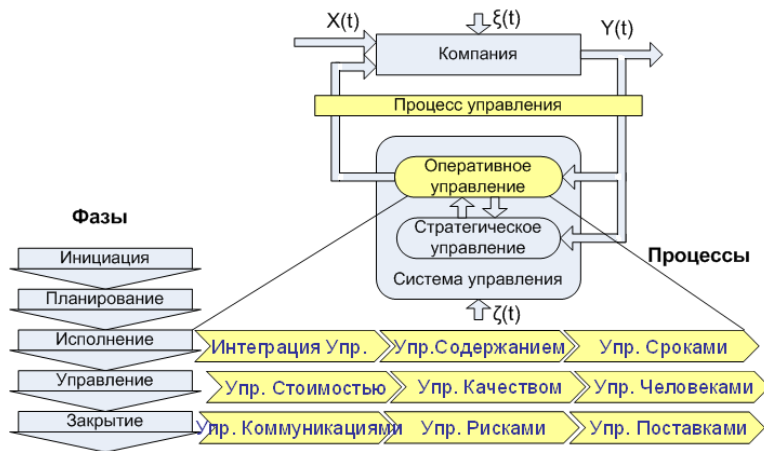


Рис.7-04. Процесс оперативного управления.

## Тема 8. Управление проектами и стратегии компании

### Компания как объект стратегического управления

*Стратегическое управление* (strategic management) — деятельность, связанная с постановкой целей и задач и с поддержанием ряда взаимоотношений между компанией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность компаний в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти

элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплощать стратегию в жизнь.

*Стратегия* (strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

В процессе стратегического управления выделяют следующие основные этапы (рис.8-01): анализ внешней и внутренней среды; формулирование миссии организации; определение ее целей; стратегический анализ и разработка стратегий для достижения этих целей на основе концепции корпоративной стратегии; реализация стратегий с использованием методов управления проектами; стратегический контроллинг (анализ) реализации стратегий (определение необходимости коррекции миссии, целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению).



Рис.8-01. Место управления проектами среди этапов стратегического управления.

Этапы «Формулирование миссии», «Определение целей» и «Разработка стратегий» часто объединяют в один этап «Стратегическое планирование», который является ключевым этапом стратегического управления.

Способности Компании к стратегическому менеджменту и возможность реализации сформулированных стратегий определяет наличие у нее следующих пяти элементов:

- 1) умение моделировать ситуацию (требует наличия бизнес-моделей Компании, внешней среды и процессов их взаимодействия);
- 2) умение выявлять необходимость изменений;
- 3) умение разработать стратегию изменений;
- 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы управления проектами;
- 5) умение воплощать стратегию в жизнь.

Все пять элементов реализуются в интегрированной системе стратегического управления в виде следующих функциональных подсистем, обеспечивающих поддержание деятельности и развитие Компании: прогнозирования; планирования; экономического анализа; организации; оперативного регулирования; учета; контроля.

### Виды стратегий компании

Одной из главных задач компании является увеличение прибыли предприятия, которое может происходить путем *роста доходов* за счет развития новых источников доходов, и/или увеличения потребительской ценности для клиента, и/или *снижения затрат* за счет повышения эффективности использования, и/или улучшения структуры издержек<sup>7</sup> (рис.8-02).



Рис.8-02. Пути повышения прибыли предприятия.

#### Увеличение прибыли за счет роста доходов

Увеличение прибыли за счет роста доходов (рис.8-03) может опираться на:



Рис.8-03. Стратегии роста доходов.

- 1) стратегии развития новых источников доходов: «Выхода на новые рынки», «Расширение видов продуктов и услуг», «Увеличение числа клиентов», которые реализуются с помощью бизнес-процессов: исследования рынков, прогнозирование рынков, реклама и дизайн, продвижение продуктов и услуг, анализ продаж;
- 2) стратегии увеличения потребительской ценности для клиента: «Лидерство по продуктам», «Доверительные отношения с клиентом», «Операционное совершенство», «Взаимоотношение с обществом», которые реализуются с помощью бизнес-процессов: иновационные процессы, управление отношениями с клиентами, операционные процессы, процессы регулирования деятельности.

#### Увеличение прибыли за счет снижения затрат

Увеличение прибыли за счет снижения затрат (рис.8-04) может опираться на:

<sup>7</sup> Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — 2-е изд., стер. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 240с.



Рис.8-04. Стратегии снижения затрат.

1) стратегии повышения эффективности использования активов: «Приобретение/списание основных средств», «Долгосрочные финансовые вложения», «Дебиторская задолженность», «Нематериальные активы», реализуемые с помощью бизнес-процессов: управление основными средствами, управление финансами, управление персоналом, управление интеллектуальным капиталом, управление брэндом;

2) стратегии улучшения структуры издержек: «Управление системой поставок», «Оптимизация логистических схем», «Эффективность производства», «Эффективность системы сбыта», реализуемые с помощью бизнес-процессов: закупка оборудования и пр., транспортное обеспечение, хранение на складах, производство, продажи, оказание услуг.

### Модель организационной зрелости управления проектами

Концепция зрелости ориентирована на достижение успеха в бизнесе за счет повышения конкурентоспособности компании путем оценивания зрелости своих бизнес-процессов. Зрелость управления проектами имеет определенные особенности, так как ее рассматривают как инструмент развития фирмы через постоянное совершенствование методологии управления проектами, более глубокое ее интегрирование в общую систему управления компанией и достижение повторяемости успехов в выполнении проектов.

Термин «Организационная зрелость по управлению проектами» описывает способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом,

чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение стратегических целей компании.

Модель зрелости управления проектами позволяет увидеть сильные и слабые стороны, понять, где находится компания и спланировать траекторию движения по улучшению системы управления проектами.

Модель организационной зрелости управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model — OPM3), которая разработана Институтом управления проектами (Project Management Institute — PMI) призвана стать для организаций тем, чем стал Свод знаний PMBoK (Project Management Body of Knowledge) для проектов. OPM3 позволяет фирмам понять концепцию зрелости управления проектами, оценить свой уровень зрелости и выбрать оптимальный путь ее повышения.

OPM3 является своего рода ключом к организационной зрелости управления проектами и содержит три взаимосвязанных элемента:

- элемент ЗНАНИЕ (KNOWLEDGE) представляет собой сотни лучших практик по управлению проектами, характеризующих те или иные уровни организационной зрелости УП;
- элемент ОЦЕНКА (ASSESSMENT) является инструментом, помогающим организациям оценить текущую зрелость по УП и определить области улучшения;
- элемент УЛУЧШЕНИЕ (IMPROVEMENT), который помогает компаниям построить схему развития управления проектами таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение своих стратегических целей.

Точно также как PMBoK является настольной книгой профессионалов УП, теперь ни одна организация не может позволить себе развиваться по стезе управления проектами без OPM3.

Крайне важным является то, что для организаций, желающих развивать управление проектами, OPM3 предоставляет руководство, которое помогает грамотно планировать шаги по развитию, определять приоритеты и экономить тем самым ресурсы компании. Итак, в результате:

- стандарт состоит из свода знаний (в привычном формате книги) и инструментария модели, организованного в виде базы данных на CD (оценочный опросник и директория лучших практик и способностей (best practices и capabilities));
- стандарт использует для структурирования лучших практик и способностей пять процессов управления проектами в соответствии с PMBOK Guide;
- инструментарий оценки и рекомендаций по совершенствованию основан на применении структурированного набора способностей — конкретных компетенций (умений), которые должны существовать в компании для того, чтобы она могла успешно осуществлять процессы управления

проектами, и лучших практик — оптимальных, с точки зрения конкретной области применения, способов достижения определенной цели или показателя. Все элементы структурированы, а многие непосредственно взаимосвязаны между собой.

- для описания шагов по совершенствованию управления проектами в организации используется концепция последовательного улучшения процессов, лежащая в основе TQM (стандартизация, измерение, контроль, совершенствование);
- для описания различных уровней зрелости организационного управления проектами используются понятия *программы и портфеля*;
- большую часть стандарта представляет собой пошаговое описание, как применять модель, включая инструментарий оценки (опросник) и совершенствования (директории Лучших Практик и Способностей).

Основное назначение ОРМЗ — быть стандартом для корпоративного управления проектами и организационной зрелости по управлению проектами.

Основная отличительная черта ОРМЗ — это наличие уникальной базы данных, поставляющейся на CD-ROM, которая содержит сотни лучших практик, описание тысяч Ключевых Факторов Успеха, Результатов и другой информации, характеризующей развитие зрелости управления проектами в организации.

Схематично стандарт ОРМЗ можно представить в виде графика, изображенного на рис.8-05.

Уровень 1 — *терминология*. Компания осознает важность управления проектами и необходимость усвоения знаний и сопутствующего им языка в области управления проектами.

Уровень 2 — *общие процессы*. Компания разрабатывает общие процессы управления проектами для повторения результатов успешных проектов и применяет принципы управления проектами к другим методологиям компании.

Уровень 3 — *единая методология*. При объединении всех методологий в единую получается синергетический эффект, облегчающий управление всеми процессами компании.

Уровень 4 — *бенчмаркинг*. Для сохранения и развития конкурентного преимущества компании перед конкурентами компания улучшает свои процессы путем непрерывного проведения бенчмаркинга.

Уровень 5 — *непрерывное улучшение*. Развитие единой методологии компании, используя результаты бенчмаркинга.

ОРМЗ спроектирована таким образом, чтобы быть легкой в понимании и использовании, масштабируемой и гибкой. Основываясь на базе ОРМЗ как стандарта управления проектами, организация может успешно перейти к такому состоянию, когда проекты будут достигать поставленных целей в

рамках бюджета, сроков и, что более важно, преследуя корпоративные стратегические цели.

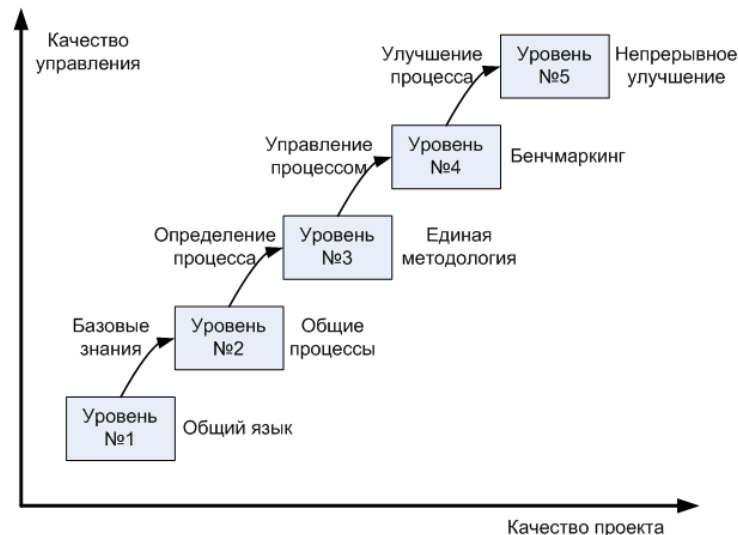


Рис.8-05. Модель зрелого управления проектами.

Стандарт, несомненно, является ценной с практической точки зрения разработкой. В настоящее время существуют модели зрелости, более точные по некоторым отдельным аспектам (например, лучше учитывающие особенности корпоративной культуры, или с более проработанными оценочными опросниками), но благодаря относительной простоте использования и рыночному потенциалу РМІ, ОРМЗ может претендовать на роль действительно глобального стандарта. В нашей стране перспективы его использования видятся, в первую очередь, в области "внутреннего" бенчмаркинга, а также как основы для консалтинговых продуктов и услуг.

### Формирование бизнес-модели компании

Опираясь на базовые стратегии, строится бизнес-модель Компании (рис.8-06), которая представляет собой совокупность информационных моделей, обеспечивающих необходимую полноту и точность описания бизнеса компании. К информационным моделям относятся: модель целеполагания; организационная модель; технологическая модель; процессная модель; проектная модель; модель структуры данных<sup>8</sup>.

Бизнес-модель компании является не только основой управления организацией. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания

<sup>8</sup> [http://big.spb.ru/publications/bisspb/bm\\_complex\\_upr.shtm](http://big.spb.ru/publications/bisspb/bm_complex_upr.shtm)



позволяет разработать исходное техническое задание на настройку системы управления ресурсами (например, системы ERP) и осуществить разработку новых требований по совершенствованию (подстройке) системы управления ресурсами. Это позволяет обеспечить необходимые ресурсы, требуемое качество, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену, и снизить производственные издержки, обеспечив, таким образом, повышение конкурентоспособности компании.

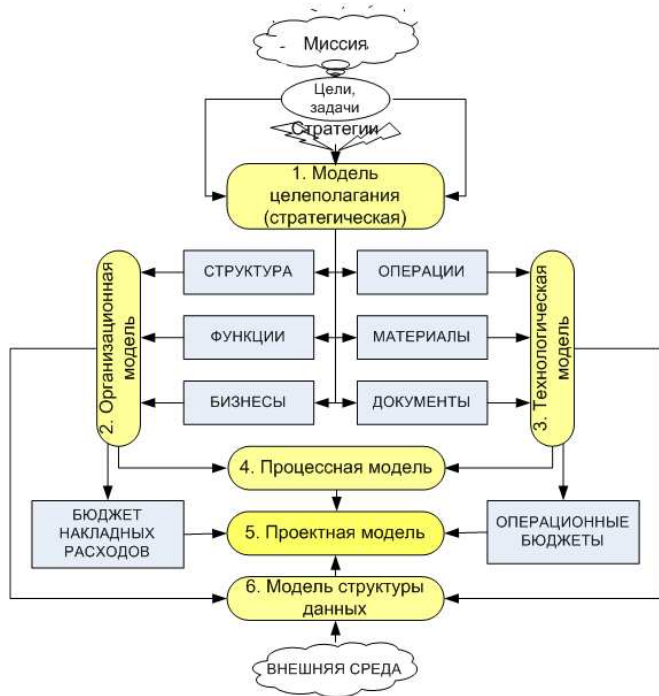


Рис.8-06. Полная бизнес-модель компании.

В этом случае в бизнес-модель вносятся упреждающие корректировки не под действием уже свершившихся изменений на рынке, а на основании стратегического прогноза таких изменений. Это обеспечивает чрезвычайно высокую конкурентоспособность саморазвивающейся компании.

Менеджеры получают на основе бизнес-модели необходимые распорядительные документы (должностные инструкции, положения, другие управленческие регламенты, оперативные и стратегические отчеты о наличии и движении ресурсов в компании и т.д.).

На основе построенных бизнес-моделей формируются все необходимые регламенты компании. Например: Регламент управления проектами; Регламент планирования и ведения проектов в ИСУР; Регламент управления рисками

проектов; Регламент обеспечения качества проектов; Регламент внутрифирменного планирования и отчетности.

## Тема 9. Информационная система управления проектами как инструмент реализации стратегий компании

### Интегрированная система управления развитием

Интегрированная система управления развитием (ИСУР) компании осуществляет управление в целях повышения эффективности ее деятельности и включает (рис.9-01): систему стратегического управления (ССУ), систему производственного управления (СПУ) и систему стратегического развития (ССР).



Рис.9-01. Тема бизнес-процессов Интегрированной системы управления развитием компании.

ССР обеспечивает реализацию следующих бизнес-процессов (рис.9-01): инициирования, планирования и контроля проектов; детального планирования; исполнения и контроля проектов; завершения проектов; внедрения и контроля результатов проектов.

Например, основу организационной структуры ССР могут составлять: высший коллегиальный (законодательный) орган по стратегическому развитию компании — Совет по развитию; Департамент развития и Центр управления