

Лаврентьев А.А.,
Московский Институт Радиотехники Электроники и Автоматики (МИРЭА)
Научный руководитель к.э.н., доцент Сиганьков А.А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Редкое российское промышленное предприятие является чистым оператором единожды созданных активов. Практически каждое предприятие сталкивается с задачами увеличения объемов производства, модернизации существующих и выхода на рынок с новыми продуктами, изменения технологии, совершенствования цепочки доставки продукции и обслуживания потребителей, внутренней инфраструктуры предприятия и прочих изменений существующего производительного потенциала. Эта деятельность, затраты на ее осуществление являются дополнительными по отношению к операционному процессу и предпринимается для получения дополнительных, по отношению к текущей деятельности, выгод. Иными словами, предприятия осуществляют инвестиционную деятельность. Подавляющее большинство задач, решаемых в процессе инвестиционной деятельности, имеет уникальный характер, ограничения стоимости, ресурсов и сроков, что обуславливает применение проектного подхода в их управлении. Грамотное управление проектно-инвестиционной деятельностью, портфелем проектов и программ обеспечивает выстраивание будущего предприятия в заданном направлении, являясь ключевым элементом стратегического управления.

1. Понятие проектно-инвестиционной деятельности

Деятельность любого предприятия, понимаемого как предпринимаемое дело, бизнес, основывается на создании ценности для потребителя, выражаемой в виде продуктов или услуг и способах их доставки потребителю. Для производства продуктов или услуг и их доставки, предприятию необходимо обладать совокупностью активов, материальных и нематериальных, в том числе слабо формализуемых и неотчуждаемых, таких как, знания и умения руководителей и сотрудников предприятия, методические, правовые и управленческие системы. Всю эту совокупность принято назвать производительным потенциалом предприятия, именно он (потенциал) предприятия, является основным средством стратегического управления. Операционная (эксплуатация) и финансовая деятельности промышленного предприятия во многом определены и ограничены сформированным производительным потенциалом, несут гораздо меньшую «стратегическую нагрузку».

В качестве примеров деятельности по формированию производительного потенциала на промышленном предприятии, можно привести:

- Создание и постановку на производство нового изделия;
- Развитие региональных сбытовых центров;
- Увеличение объема производства и продаж путем исключения узких

- мест производственной цепочки;
- Программа капитальных ремонтов;
 - Строительство очистных систем;
 - Строительство объектов социально-бытовой сферы;
 - Программа совершенствования качества изготовления;
 - Внедрение ERP-системы.

Важной особенностью создания или изменения производственного потенциала предприятия является необходимость нести дополнительные по отношению к текущей деятельности затраты: труда, материальных и денежных ресурсов и просто усилий. Часто к дополнительным затратам относят даже выгоду, упущенную вследствие осуществления деятельности по созданию или изменению производственного потенциала предприятия. Все вышеперечисленные затраты принято называть инвестиционными, а деятельность в рамках которых они осуществляются - инвестиционной деятельностью предприятия. Другой важной особенностью создания или изменения производственного потенциала предприятия является преимущественно проектный¹ (программный) характер его формирования, вследствие четкости целеполагания при ограничениях времени и ресурсов их достижения.

Действительно, львиная доля производственного потенциала промышленного предприятия складывается из достаточно формализуемых и четких требований, предъявляемых к его продуктовой линейке, основным средствам производства, технологии, сбытовой структуре, информационному обеспечению и многому другому, включая структуры и методологии управления и даже некоторые формализуемые аспекты такого понятия, как культура производства (система 5S) и прочее. Иными словами, процесс формирования производительного потенциала промышленного предприятия хорошо «квантуется», обуславливая возможность применения управления по результатам - проектного (программного) управления.

Подчеркнем, что, безусловно, некоторая значимая доля производственного потенциала предприятия формируется «сама-собой», как неумовимое следствие характера и качества деятельности руководства и сотрудников предприятия, случайных событий. Однако, для промышленного предприятия большая часть деятельности по формированию его производительного потенциала обладает всеми свойствами инвестиционной и проектной деятельности. Данное обстоятельство, в рамках организации стратегического управления, обуславливает возможность и необходимость применения проектно-инвестиционных подходов, методов и процессов, формирующих систему управления проектно-инвестиционной деятельностью, покрывающую большую часть процессов формирования производительного потенциала промышленного предприятия.

¹ Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, 388с.)

2. Управление портфелем проектов и программ

Совершенствование управления проектно-инвестиционной деятельностью необходимо начинать с упорядочения управления формированием портфеля проектов и программ, процессов разработки и принятия проектных решений.

Формирование портфеля проектов и программ должно осуществляться в соответствии со стратегическим планом предприятия и имеет главной целью обеспечение финансово-экономической устойчивости организации, непрерывной эффективной инвестиционной деятельности в соответствии с разработанной стратегией². По мере изменения стратегии должна обеспечиваться коррекция портфеля проектов и программ. Для обеспечения данного требования вводится консолидация планирования и контроля всех проектов и программ в едином плане проектно-инвестиционной деятельности. Согласно данному плану осуществляется стратегическое, годовое финансово-экономическое планирование, определяется, поддерживается в актуальном состоянии список приоритетности реализации проектов и программ. На основании разделов консолидированного плана определяется соответствие портфеля проектов ресурсным возможностям предприятия.

Цикл проектно-инвестиционного планирования может быть привязан к годовому циклу финансово-экономического планирования. Вместе с тем, для российских предприятий, находящихся в условиях мирового финансового кризиса, нестабильных рынков и внешней среды, гибкость в формировании портфеля проектов и программ является одним из значимых факторов конкурентоспособности. Портфель может дополняться и изменяться по мере завершения этапов проектов и программ, находящихся в разработке, изменения стратегического планов предприятия и прочим значимым соображениям. Для соблюдения баланса в части гибкости и соблюдения гомеостаза предприятия (постоянства внутренней среды) возможно применение поквартальных циклов консолидированного планирования.

Как правило, консолидированное планирование и контроль проектно-инвестиционной деятельности находится в обязанности руководителя, ответственного за стратегическое планирование и развитие предприятия, который должен обеспечить соответствие стратегии и проектно-инвестиционного портфеля предприятия.

Следующий важный момент для обеспечения эффективного управления портфелем проектов и программ. Решения должны приниматься не по принципу «кто что сумел «протолокнуть», но должны быть стратегически и технико-экономически обоснованы. Выполнение данных требований обеспечивают следующие действия:

1) **Консолидация планирования и контроля всех проектов и программ в едином плане проектно-инвестиционной деятельности.** Ответственным за экспертизу проектов, формирование, сводное планирование и

² Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Академический проект, 2002. – 272 с.

контроль, определение приоритетов плана проектно-инвестиционной деятельности обычно назначается руководителем, ответственным за стратегическое планирование и развитие предприятия

2) **Постановка и внедрение процессов инициации разработки проектов и программ.** Инициация проекта - результат предпроектной деятельности, будь то анализ стратегических возможностей или стратегическое планирование, целеполагание по части различных аспектов деятельности предприятия, например анализа рекламаций и брака.

Разработке стратегии инвестирования при реформировании предприятия должны предшествовать:

- Анализ стратегической позиции и концепция развития предприятия
- Разработка продуктово-рыночной стратегии предприятия, на основании которых происходит целеполагание в рамках основного бизнеса предприятия.

Конечно, на первых порах и «концепция» и «продуктово-рыночная стратегия» могут существовать только в головах высшего руководства, без достаточной детализации. Важно то, что они должны быть согласованы руководством и доведены до основных разработчиков и исполнителей проектов и программ.

3) **Стандартизация проектного цикла разработки и реализации проектов и программ,** требований к представляемым проектным материалам, будь то технико-экономическая, планово-бюджетная или маркетинговая документация. Технико-экономические обоснования проектов, их поэтапная разработка и представление в едином формате - мера необходимая: прежде чем сходу «ввязаться в драку», начать реализовывать проект, необходимо оценить ситуацию, чтобы впоследствии не сожалеть о принятом решении. Не секрет, что среди российских предприятий нередки случаи, когда невзвешенные, непроработанные решения приводили к стремительно растущему снежному кому затрат, срыву сроков реализации, упущенным выгодам и стратегическим ошибкам предприятия. По этому все проекты и программы должны обосновываться на соответствие критериям оценки, применимым к проекту данного типа (см. рис.1.)

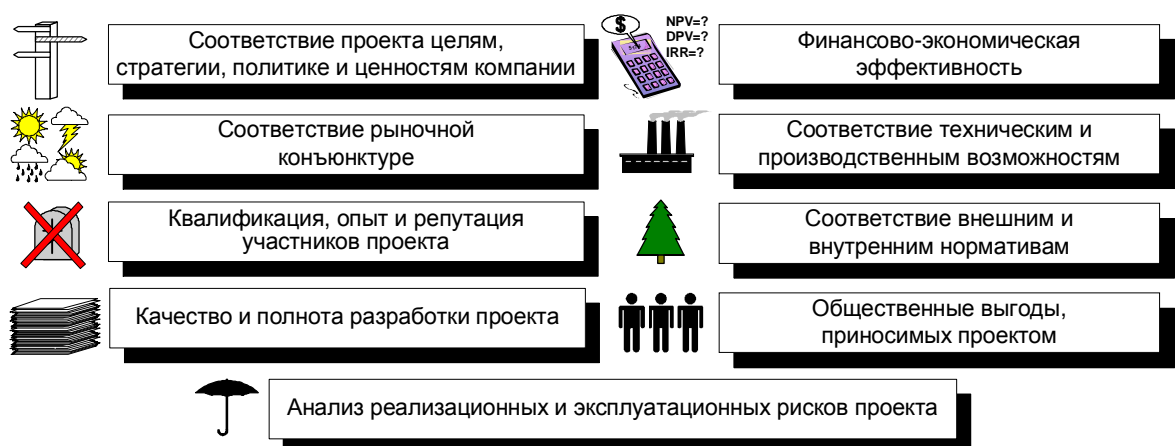


Рис. 1. Критерии оценки инвестиционных проектов

Для того чтобы проект или программа был рассмотрен и принят к реализации, необходимо его представление по определенной форме, которая, в том числе содержит технико-экономическое обоснование целесообразности проекта. При этом глубина и форма разработки проекта или программы зависит от достаточности сведений для принятия проектных решений. Для малых, очевидных с точки зрения целесообразности проектов или программ, достаточно разработать инвестиционную заявку с финансово-экономической оценкой экономического эффекта (если проект имеет прямой экономический эффект). Для более сложных проектов необходимо провести исследование возможностей реализации проекта с углубленным анализом альтернатив и презентацией результатов. Для проектов, требующих еще более глубокой проработки, включающей, скажем разработку опытных образцов, проектов строительства и прочих работ, требуется разработка развернутого технико-экономического обоснования.

Все проекты должны проходить обязательную экспертизу со стороны специалистов, непосредственно участвующих в разработке стратегии предприятия, экспертизу финансово-экономических служб.

Экспертиза инвестиционного проекта подразумевает ответ на вопросы, эффективны ли эти инвестиции (когда окупятся первоначальные вложения и какой доход обещают), какие источники финансирования и в каком объеме необходимы для реализации проекта. Однако, прежде чем отвечать на вопрос, эффективен ли этот проект, необходимо определить, стоит ли рассматривать именно этот проект³, или предприятие не имеет необходимости в его реализации.

При необходимости, служба развития должна использовать прочие компетентные экспертизы, вплоть до привлечения со стороны.

4) Разграничение уровней компетенций в принятии проектных решений. Уровень принятия решений должен соответствовать значимости проекта (см. рис.2.). Решения по большинству проектов должны приниматься на уровне Инвестиционного комитета предприятия. В состав Инвестиционного комитета должны быть включены носители стратегии предприятия - функциональные директора, руководители, ответственные за развитие, стратегическое планирование. Возглавлять Инвестиционный комитет должен Генеральный директор предприятия, несущий наибольшую ответственность за все действия, осуществляемые в рамках своего предприятия. По особо значимым проектам уровень принятия решений неизбежно переходит на уровень Совета директоров предприятия. Естественно, до рассмотрения проекта на Совете директоров предварительное решение должно быть принято на Инвестиционном комитете. Кроме того, функциональные директора должны иметь возможность самостоятельного оперативного принятия проектных решений, в рамках установленных компетенций и ограничения затрат. Обычно данные ограничения даются в рамках определенной суммы в год в поквартальном разрезе. Проектные решения принимаются функциональными ди-

³ Васина А.А.. Использование бизнес-анализа на различных этапах оценки инвестиционных проектов <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000570>

ректорами самостоятельно и включаются в портфель проектов и программ предприятия на правах уведомления. Функциональные директора по результатам обязаны отчитываться по результатам реализации самостоятельных проектов перед Инвестиционных комитетом.

Рис.2. Уровни принятия проектных решений



В завершение для постановки управления портфелем проектов и программ необходимо произвести

5) **Сопряжение с работающими системами управления**, будь то система планирования подготовки производства или система финансово-экономического планирования и контроля (бюджетирования), управления персоналом и мотивации.

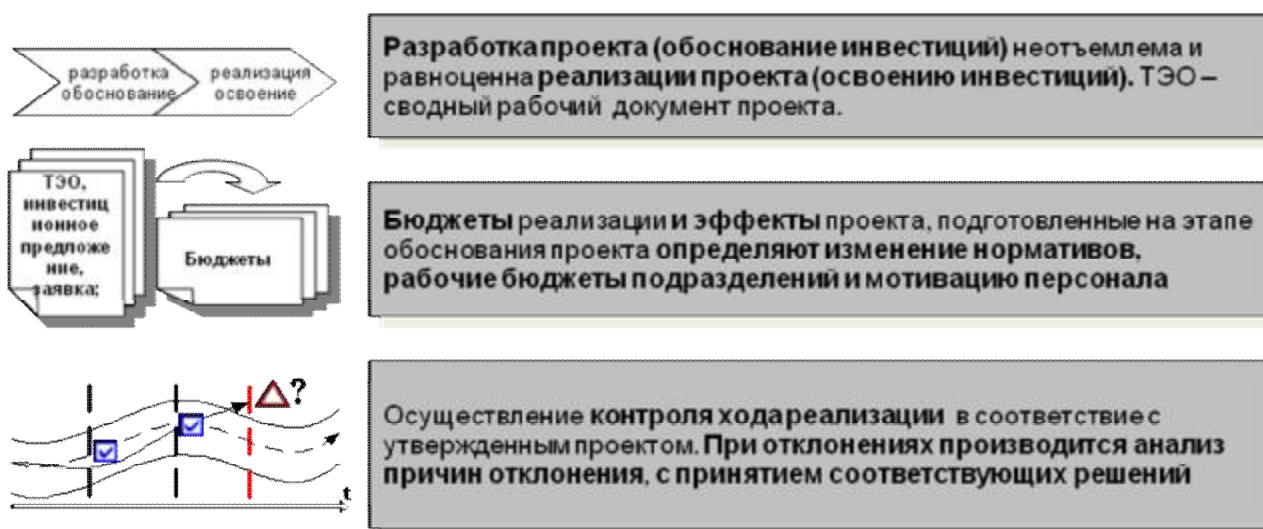
3. Управление проектами

Обоснование, разработка и планирование проекта для включения в портфель проектно-инвестиционной деятельности мера необходимая, но не достаточная. И в отдаленном, и в совсем недавнем прошлом не забыты примеры того, когда составленные планы мероприятий, «бизнес-планы» лежат на полке, а реальная реализация проектов идет своим чередом. Заполненные же клеточки «эффектов» мероприятий или пылящиеся «бизнес-планы» только лишний раз напоминают что процесс, важнейший для предприятия, на самом деле не контролируем.

Управление, если мы действительно хотим управлять, должно предусматривать, прежде всего, ответственность, а значит и контроль выполнения решений, достижения целей и задач проекта. Контроль, к тому же, должен

быть и своевременным, для возможности гибкой корректировки планов, изменения решений. Проект - процесс живой и этап его реализации последовательно вытекает из этапа его разработки, являясь только более затратным. Управление проектом не заканчивается с завершением его разработки и принятия решений, а является лишь одной из фаз непрерывного жизненного цикла проекта (см. рис.3.).

Рис.3. непрерывность разработки и реализации проекта



Как правило, проектно-инвестиционная деятельность существующего предприятия имеет такой характер, что большинство проектов:

- a) реализуется не на «пустом месте»
- b) затрагивает несколько подразделений, с различной функциональной специализацией.

Для того чтобы оперативно контролировать и координировать проектный процесс, необходимо иметь лицо, которое, как минимум, постоянно было бы «в курсе дел» по проекту, являлось носителем и распространителем информации о проекте, планировщиком, координатором и контролером проекта и его внешней среды и, как максимум, был «внутренним предпринимателем», действующим самостоятельно, опираясь на возможности предприятия, его инфраструктуру, капитал.

Для этих задач на предприятии вводятся должности руководителей проектов. Опыт показывает, что практика матричного, двойного подчинения (функциональному и проектному руководителю), как правило, приводит к хаосу и неразберихе, особенно на больших предприятиях. Принцип единоначалия важен для расстановки приоритетов работ. Важен он и в силу сложившейся культуры организации и управления на российских предприятиях.

Таким образом, статус руководителя проекта не означает, что он может напрямую руководить всеми подразделениями, участвующими в разработке или реализации проекта. Руководитель проекта действует «через верх», информируя и подготавливая проекты распорядительных документов ответственного директора, «спонсора проекта», представляя отчетную информа-

цию перед Инвестиционным комитетом. Руководителю проекта непосредственно подчиняются только члены рабочей группы, которая может быть создана в помощь руководителю проекта для выполнения его обязанностей управлению проектом. Такой способ организации работ называется «слабой матрицей». В слабой матрице, управление участниками проекта осуществляется не напрямую, а через функциональных руководителей, которые при этом не освобождаются от ответственности за качество, сроки, бюджеты работ по своим функциональным направлениям.

Таким образом, ген. директор, технический директор, функциональные директора, являясь «стратегическими» руководителями, делегируют функцию оперативного управления руководителю проекта, который в рамках проектной деятельности подчиняется либо непосредственно им, либо директору, ответственному за развитие и стратегическое планирование. Безусловно, функциональные директора, руководители подразделений, могут и лично выступать руководителями проектов, взяв на себя оперативный контроль и координацию проекта. В конце концов, большая часть промышленных предприятий являются результатами эксплуатации проекта, реализованного под руководством первого генерального директора завода. Особенно много таких проектов реализовывалось в рамках программ индустриализации, эвакуации предприятий, когда в рамках заданных сроков и ресурсов буквально на «пустом месте» разворачивались новые производства, осваивалась новая продукция.

Для постановки деятельности руководителей проектов и проектных групп, сопряжения с существующим линейно-функциональным управлением требует последовательности необходимых действий, включая:

- Ресурсное обеспечение деятельности руководителей особо значимых проектов. Обеспечение рабочей инфраструктурой деятельности по управлению проектами: проектный офис, комната переговоров. Уточнение полномочий по пользованию ресурсами и координацией их использования. Административное обеспечение деятельности руководителей проектов и рабочих групп.
- Регламентацию статуса и полномочий руководителя проекта. Разработка положения по мотивации проектно-инвестиционной деятельности. Наделение руководителей «особо значимых» проектов, ответственных за развитие реальными возможностями поощрения и наказания участников проекта и смежных служб. Введение в практику обязательного участия руководителя проекта во взаимодействии с внешними контрагентами проекта.
- Информатизацию деятельности по управлению проектами. Использование информационных средств для календарно-бюджетного планирования и контроля работ по проекту, информационного взаимодействия участников проектной группы.
- Подготовку и обучение руководителей проектов, членов рабочих групп принципам, процессам, методикам проектного управления и управления проектно-инвестиционным портфелем промышленного предприятия.

Важной дополнительной функцией института руководства проектами

на предприятии, является создание «скамейки» кадрового резерва. Новая временная должность позволяет руководителю проекта «приподняться» над своими текущими обязанностями, расширить кругозор, увидеть и понять цели, задачи и принципы работ прочих функциональных подразделений, осознать всю систему управления предприятием и бизнесом, примериться к новому объему ответственности. Для кого-то из технических специалистов работа по руководству проектом может стать шагом к получению дополнительного образования в сфере управления, экономики и финансов. Ведь не секрет, что отсутствие должных темпов развития, недостаток инвестиций на российских предприятиях обусловлен не «недостатком денег» (деньги всегда можно «купить» на стороне - занять или привлечь), а недостатком именно управленческих кадров, которые могут эффективно и рачительно инвестировать, коммерциализировать продукт и возратить предоставленные средства.

4. Сопряжение и разграничение проектно-инвестиционной и рационализаторской деятельности

Выстраиваемая система управления проектно-инвестиционной деятельностью должна быть определенным образом отграничена от рационализаторской деятельности - деятельности по оптимизации текущих операций, несмотря на то, что последняя часто имеет схожие формы. Такое требование обусловлено разными задачами, системами целеполагания и участниками деятельности. Проектно-инвестиционная деятельность определяется стратегией, является основным инструментом стратегического управления предприятия и опирается, прежде всего, на руководителей, инженерно-технических работников, рабочих и специалистов вспомогательных подразделений предприятия. В случае рационализаторской деятельности, инициация деятельности и инновации осуществляются снизу-вверх, основной задачей является вовлечение персонала занятого на основных операциях в процесс постоянных улучшений деятельности предприятия

Система рацпредложений или «предложений по улучшениям» является одной из важнейших форм вовлечения персонала в процесс постоянных улучшений деятельности предприятия (качество, затраты, сроки). Разработка индивидуальных предложений дает сотруднику предприятия возможность для самореализации и является важнейшим мотивирующим фактором. Систему «предложений по улучшениям» необходимо рассматривать, прежде всего, как средство повышения морального состояния сотрудников, их интереса к улучшениям, создание «обратной связи» с руководством. Система должна побуждать подачу как можно большего количества даже самых незначительных предложений. Позитивное участие в процессе заставляет каждого сотрудника улучшать свою работу. Развитие и поощрение нацеленных на улучшение и дисциплинированных сотрудников, создание конструктивного морального климата является первичной целью данного нововведения.

Система «предложения по улучшениям» не должна фокусироваться на прямом экономическом эффекте от каждого предложения. Большинство предложений, оказывающих экономический эффект, исходит от групп и ответственных руководителей, в то время как индивидуальные предложения,

как правило, не имеют прямого экономического эффекта, но позволяют улучшить тот или иной аспект деятельности предприятия и служат в качестве моральных стимулов.

Основные направления возможных улучшений:

- Облегчение работы;
- Повышение безопасности;
- Повышение производительности;
- Повышение качества оказываемых услуг;
- Совершенствование оборудования и оснащения;
- Сокращение затрат;
- Сбережение времени;

В случае, если масштаб рацпредложений реализуемых в рамках рационализаторской деятельности выходит за определенные ограничения, или предложения являются существенными для стратегии развития предприятия, управление ими должно осуществляться в рамках управления проектно-инвестиционной деятельностью. Для того чтобы не гасить инициативу «снизу» для таких предложений, служба, организующая рационализаторскую деятельность должна обеспечить прохождение предложениями соответствующих этапов проектного цикла, выступить руководителем проекта или войти в проектную группу.

5. Заключение

Внедрение «Системы управления проектно-инвестиционной деятельностью» на предприятии является достаточно трудоемким, но необходимым процессом для эффективного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.

Слово «система» предполагает упорядочение организации, т.е. выстраивания деятельности предприятия, его бизнес процессов, иногда и организационной структуры, в соответствии с заданными принципами, подходами, методологией и прочими составляющими системы. Такой подход плохо применим к небольшим предприятиям, в отличие, скажем, от средних и крупных промышленных предприятий и холдингов. Но насколько, вообще, возможен данный подход в таком неоднозначном понятии как стратегическое управление? Не существует ли для предприятия опасности упустить стратегическую инициативу, потерять руководителей и специалистов как стратегических субъектов, спрятав их деятельность за формальными системными процедурами?

Несомненно, то, что довольно часто стратегические продвижения в бизнесе происходят на внесистемном уровне. Важно не допустить превращения руководителей в администраторов, в худшем смысле этого слова. Цель предлагаемого системного управленческого решения - упорядочить хаос, запустить процессы, расчистить и предоставить высшему руководству пространство для стратегической и предметной деятельности в рамках основного бизнеса. Порядок в строю, грамотность использования ресурсов,

тщательность расчетов во многом определяют успех полководца. Это не означает, что невозможны внесистемные решения и действия - они и возможны и должны быть, идеология формализации не «превыше всего». Только внесистемным решениям и действиям должна предшествовать осознанная воля, а за ними следовать осознанная ответственность их совершающего.

Внедрение «Системы управления проектно-инвестиционной деятельностью» позволяет в сжатые сроки сконцентрироваться на задачах развития, осуществить необходимое реформирование производительного потенциала предприятия. И чем раньше данный процесс начнется, тем ранее предприятие обретет важное конкурентное преимущество - опыт управления достижением стратегических целей предприятия.

Список литературы

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, 388с.

1. Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический проект, 2002. – 272 с.
2. Васина А.А.. Использование бизнес-анализа на различных этапах оценки инвестиционных проектов <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000570>