



Управление Компанией через проекты (Management by Projects): особенности использования методов управления проектами

**Аркадий Карамян, MBA, PMP
Директор по управлению проектами
ЗАО «Инкома»**

Почему

“Управление Компанией через проекты”?

- Растущие требования к снижению непроизводительных расходов
- Большой прирост производительности – меньшим количеством ресурсов
- Растущие требования участников бизнеса
 - внешние по отношению к Компании (Заказчики, поставщики, государственные и общественные организации)
 - внутренние (владельцы, менеджмент, сотрудники)
- Растущая конкуренция на рынке
 - Продукт, сроки, качество, стоимость

Не только *правильно* выполнять работу,
но и выбирать для выполнения
ПРАВИЛЬНУЮ работу!

Управление Компанией через проекты: декомпозиция целей и уровни управления



Декомпозиция Целей Компании: точка зрения “Финансы”

- Цель бизнеса: получение прибыли
- Прибыль = Изменение собственного капитала
 - СК = Активы – Обязательстваили
- Прибыль за период = Реализация за период – Расходы за период
- Цель каждого проекта:
 - Увеличение активов Компании
 - Уменьшение обязательств Компанииили
 - Увеличение объема реализации за период
 - Уменьшение расходов за период



Проект / программа как центр финансового учета

•ЦФУ

–Центр прибыли

–Центр затрат

–Центр инвестиций

•Проект/программа

**–Внешний – приносит прибыль,
выполняется для Заказчика**

**–Внутренний – обслуживание
основной деятельности Компании**

**–Инвестиционный – выход на
самоокупаемость**

**Категория проекта определяет применение
методов управления проектами**

Треугольник ограничений проекта в денежном выражении

Внутренние и инвестиционные проекты – ожидаемая денежная стоимость (EMV – Expected Monetary Value)

Внешние проекты – объем реализации

• Полезность внешних проектов:

• $ПП = \text{Реализация} - \text{стоимость ресурсов} \pm \text{цена времени}$

• Полезность внутренних проектов:

• $ПП = EMV - \text{стоимость ресурсов} \pm \text{цена времени}$

Время – деньги:

- Новый продукт – критичен срок выхода на рынок
- Выполнение работ по договорам – соблюдение обязательств
- Проект – отвлечение ресурсов Компании!

- Все ресурсы выражены в денежных единицах
- Расходы: прямые, косвенные, общехозяйственные

Управление Компанией через проекты: координация и контроль достижения целей



Управление Компанией через проекты: планирование деятельности

- **Ориентация на результат!**
 - Четкая идентификация целей и продукта проекта
 - Ключевые показатели эффективности (KPI)
- **Выявление объектов планирования**
 - Направления, проекты, WBS, результаты, работы, риски
 - Структуры доходов/расходов, ресурсы
 - Требования к детальности планирования
 - Содержание работ
 - Сроки
 - Ресурсы (Финансовые, МТР, людские)
- **Распределение ответственности и делегирование полномочий**
- **Унификация или индивидуальный подход?**
 - Гибкость vs. Жесткость... Баланс!

Затраты (времени, \$) на систему управления должны быть адекватны положительному эффекту от ее использования

Управление Компанией через проекты: мониторинг и управление

- **Достижение результата!**
 - Что не можем измерить – тем не можем управлять
 - «Правила игры» доступны и понятны участникам
- **Объекты контроля**
 - Соответствие объектам планирования
 - Достоверность данных о фактическом выполнении
 - Обоснованная жесткость контроля
 - Содержание работ
 - Сроки
 - Ресурсы (Финансовые, МТР, Людские)
- **Распределение ответственности и делегирование полномочий**
- **Обратная связь**

Затраты (времени, \$) на систему управления должны быть адекватны положительному эффекту от ее использования

Управление Компанией через проекты: целей достигают люди!

- **Методы управления проектами:**
 - «Рабочий язык» бизнеса, составной элемент корпоративной культуры
 - Общепризнанный стандарт на всех уровнях управления Компании
- **Ориентация на конечный результат**
 - Делать правильные вещи правильно!
 - Производительность или эффективность?
- **Мотивация сотрудников на достижение заданных показателей эффективности**
 - Контроль и аудит деятельности на всех уровнях управления
 - Обратная связь по результатам контроля
- **Ответственность:**
 - Определена и четко разграничена
 - Сопровождается соответствующими полномочиями
 - Делегирована и закреплена

Спасибо!

Вопросы?

Замечания?

Предложения?