

# ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

УДК 65.012

**Сергей Васильевич Раевский**,  
Профессор Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ  
Тел.: (916) 511-88-08  
Эл. почта: svraevsky@mail.ru

В статье рассматриваются типы организационных структур управления проектами, их применение в управлении проектами на малых и средних предприятиях. Среди подходов и методов к организации проектов особо выделено управление проектами в составе существующей функциональной структуры предприятия. Проанализированы наиболее актуальные организационные инструменты проектного управления в сфере малого бизнеса: сетевой график; матрица распределения административных и управленческих задач проекта; календарный график плана работ по проекту; информационные и технологические методы и модели, используемые в процессе управления проектами; программные приложения для управления проектами, используемые в сфере малого предпринимательства.

**Ключевые слова:** организационная структура управления проектом, малые предприятия, сетевой график, матрица распределения административных и управленческих задач проекта, информационные и технологические методы и модели, календарный график.

**Sergey V. Rajewski**,  
Professor of the Institute of Business and Business Administration in Russian Academy of National Economy and Public Administration  
Tel.: (916) 511-88-08  
E-mail: svraevsky@mail.ru

## APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT APPROACHES AT A SMALL BUSINESSES ENTERPRISES

This article discusses the types of organizational structures of project management and their application in project management in small and medium-sized enterprises. Among the approaches and methods to organize projects emphasizing project management as part of the existing functional structure of the enterprise. Analyzed the most relevant organizational tools of project management in small business: a network schedule; matrix distribution of administrative and management tasks of the project; schedule of the project plan; information and technological methods and models used in the process of project management; software applications for project management, used in the sphere of small business.

**Keywords:** organizational project management structure, small businesses, the network graph matrix distribution of administrative and management tasks of the project, information and technological methods and models, schedule.

## 1. Введение

Быстрота трансформаций, необходимых для достижения и сохранения конкурентоспособности предприятий, формирует необходимость одновременной реализации нескольких проектов. В сложившихся условиях может возникнуть большое количество проблем, основной из которых для руководителей выступает необходимость совместного потребления и приоритетного распределения по проектам имеющихся ресурсов. Для эффективного управления проектами в малом бизнесе используют такие функции, как [1]:

- управление предметной областью (сферой) проекта (для контроля содержания проекта и достижения его целей);
- управление качеством (для соответствия намеченных или полученных результатов проекта требуемым и установленным стандартам);
- управление временем (для контроля сроков реализации проекта);
- управление бюджетом (для контроля расходования средств);
- управление персоналом (для подбора, обучения и контроля персонала);
- управление коммуникациями (требуется для систематизации информационных потоков и планирования документооборота между всеми участниками проекта, которые взаимодействуют внутри команды проекта);
- управление рисками (для снижения уровня и степени неопределенности проекта).

Возможности использования отдельных инструментов рассматриваются в данной статье.

## 2. Основная часть

Следует отметить, что структура управления проектом часто не совпадает с имеющейся на предприятии организационной структурой управления. Такая ситуация происходит в том случае, когда предприятия создаются исключительно «под проект». На практике же сотрудники малых предприятий, в соответствии со своим штатным расписанием, распределяются по функциональным подразделениям. В то время как для выполнения самого проекта формируют специальные команды, состоящие не только их штатных сотрудников, но и из сторонних специалистов.

Эффективность выполнения проекта зависит от построения организационной структуры его управления. В аспекте малого предпринимательства организационные структуры управления проектами намного проще, чем сложные организационные структуры управления крупными проектами. При этом они также могут быть не только функционально, но и проектно-ориентированными.

Далее рассмотрим эти типы структур, их применение в управлении проектами на малых и средних предприятиях.

Среди подходов и методов к организации проектов особо выделяют управление проектами в составе существующей функциональной структуры предприятия. Когда руководителем или предпринимателем принимается решение о начале разработки проекта, то работу над различными его частями поручают отдельным функциональным подразделениям или ответственным специалистам соответственно на среднем или малом предприятии. Каждое подразделение в лице специалиста или работника ответственно за выполнение работ в рамках своего сегмента. Координацию осуществляют по принятым обычным управленческим каналам, которые используются на фирме. Аналогич-

ная схема реализации проекта также используется в том случае, когда проект инициирован, создан и внедряется в отдельно взятом функциональном подразделении (к примеру, отдел сбыта в торговой компании). В данном случае руководство и координацию осуществляет не руководитель предприятия, а руководитель данного подразделения.

Следует отметить, что проект можно разработать и реализовать в рамках одного подразделения предприятия в том случае, когда поставленные руководством задачи находятся в компетенции именно этого подразделения. При этом малые проекты чаще других применяют функциональную организационную структуру.

На предприятиях, где проекты выступают доминирующим видом бизнеса (например, консалтинг, строительные фирмы, мелкие киностудии, продюсерские компании), весь персонал поддерживает и задействован в проектных командах. В данном случае предприятие состоит из нескольких независимых команд, которые работают над своими конкретными проектами. Среди задач функциональных подразделений предприятия (а именно отдельных специалистов) стоит поддержка и помощь выделенных проектных групп. К примеру, отдел маркетинга, который на малых предприятиях соединен с отделом сбыта, параллельно со своей основной деятельностью ведет развитие нового направления бизнеса (продукции или услуг), в то же время отдел кадров (или специалист по кадрам) занимается решением различных вопросов по найму и подготовке новых сотрудников для нового направления бизнеса на предприятии.

Для реализации проектов на малых предприятиях применяют такой тип организационной структуры, который называется «гибридный». Происходит наложение горизонтальной проектно-ориентированной структуры на функциональную иерархию (вертикальную). Такое взаимодействие получило название матричной организационной структуры, когда элементы проекта не делегируют различным отделам, специалистам (как внутренним, так и

сторонним) или независимым проектным командам. При этом участники проекта всегда одновременно подотчетны не только функциональным менеджерам, но и управляющим проектом. Однако следует отметить, что указанная структура редко встречается на малых предприятиях, реализующих малые проекты, а также почти не используется на средних предприятиях.

Среди наиболее популярных и актуальных организационных инструментов проектного управления в сфере малого бизнеса целесообразно выделить такие:

- сетевой график или график проекта в сетевом представлении;
- матрица распределения административных и управленческих задач проекта;
- календарный график плана работ по проекту;
- информационные и технологические методы и модели, используемые в процессе управления проектами;
- информационное обеспечение, программные приложения для управления проектами, используемые в сфере малого предпринимательства.

Сетевым графиком проекта называют инструмент, применяемый с целью планирования, формирования расписания и осуществления мониторинга всего хода реализации проекта. Такой график формируется на базе информации, обобщенной для структуризации работ. Он представляет собой графическую схему отражения последовательности выполнения работ по проекту. В сетевом графике отражены необходимые к выполнению операции по проекту, логическая последовательность и взаимосвязь указанных операций. Часто встречается обязательное указание времени начала и завершения одной из самых продолжительных цепочек операций, что существует под названием «критический путь». По сути, сетевой график выступает основой всей информационной системы проекта, которую следует использовать менеджеру проекта в принятии решений относительно управления периодом проекта, ходом его выполнения и стоимостью.

Наряду с этим среди действен-

ных инструментов, необходимых в процессе разработки и управления проектом в среде малого предпринимательства выделяют матрицу распределения административных задач управления или РАЗУ. Данный инструмент необходим и рекомендован к применению. Он дает возможность руководителям проекта распределять задачи и функции управления и реализации не только между сотрудниками команды проекта, но и его исполнителями. Такая матрица РАЗУ представляется в виде таблицы, где указаны исполнители и задачи, которые они должны реализовать. В данной матрице при помощи соответствующих условных обозначений отмечены разные аспекты работы по реализации управленческих функций:

- определена ответственность за реализацию задачи;
- указано содержание работы исполнителя в ходе выполнения задачи;
- сформулировано содержание работы исполнителя в процессе подготовки и обслуживания его задачи.

Вместе с тем, приоритетным инструментом в ходе управления проектами на малых предприятиях выступают информационные технологии. В этой связи выделяют три уровня потребителей такой продукции на малых и средних предприятиях:

- руководитель, который отвечает за формулировку целей и задач, обобщенный план работы предприятия и оценку итогов выполнения данных планов;
- менеджер, который несет ответственность за: детальную разработку планов по достижению определенных руководителем целей, разделение и закрепление работ за конкретным исполнителем, план потребления ресурсов, учет и контроль выполнения планов, подготовку итоговых отчетов для руководителей;
- специалисты (исполнители), которые несут ответственность за: реализацию отдельных работ в соответствии с утвержденным планом-графиком, своевременное предоставление отчетов, отражающих состояние выполняемых задач, их качество, доступность, загрузку ресурсов и пр.

Значительные различия в осуществляемых задачах определяют разницу в требованиях, предъявляемых этими группами пользователей к соответствующим программам, используемым для повышения эффективности их деятельности.

В ходе реализации несложных (простых) проектов на мелких предприятиях потребителями программных продуктов являются только сотрудники или их руководство, для которых процесс планирования проектов является второстепенной работой. Такими лицами могут быть, например, директор небольшого предприятия, занимающийся планированием текущей деятельности своего предприятия, или другие начальники отделов, планирующие степень загрузки своего персонала. Для данной группы руководителей более важными будут такие специфические характеристики системы, как, например, простота в использовании или легкость обучения и пр.

Однако любое программное обеспечение в ходе управления проектами в сфере малого бизнеса обязано содержать в себе такие структурные составляющие, как:

- инструменты календарно-сетевого планирования или КСП;
- способы и приемы в решении частных задач (например, разработка бюджетов, предпроектный анализ, управление контрактами, анализ рисков, регулирование времени и т. п.);
- методы упрощенного доступа к имеющимся проектным данным.

В условиях малого бизнеса среди программных продуктов для КСП наиболее нужными могут быть пакеты, используемые для составления расписания. Они, прежде всего, предназначены на тех менеджеров, которые периодически заняты планированием простых проектов. Такие программные продукты дают возможность определять взаимосвязи между видами работ, строить и приводить диаграммы Ганта, а также различные сетевые диаграммы, позволяют измерять критический путь, упрощать оценку загрузки ресурсов, обозначать стоимость проекта и пр.

На рынке в последнее время

стали появляться другие самостоятельные системы, предназначенные на предприятии для упрощенного доступа к различным проектным информационным данным, а также для эффективного взаимодействия между сотрудниками проектной команды. Такие пакеты не имеют собственного инструментария для осуществления календарно-сетевого планирования, но могут интегрироваться с большинством систем КСП. Поскольку рынок ИСУ находится в постоянной трансформации, то функции, бывшие ранее доступными только для профессиональных систем, стали появляться и в относительно недорогих пакетах, а профессиональные программные продукты стали более доступными пользователям [2].

Существующую систему КСП под названием «Microsoft Project» следует охарактеризовать, как самую популярную благодаря синтезу таких особенностей, как простота использования, дружественный интерфейс, а также наличие требуемых инструментов в управлении проектом, предназначенных, прежде всего, для пользователей, не являющихся профессионалами данной области. С учетом совокупности указанных условий данной программе были неоднократно присуждены лидирующие места в конкурсных тестах, часто проводимых отдельными специализированными изданиями.

В то же время по своей функциональности программа MS Project до недавнего времени не могла конкурировать с продуктами, предназначенными для профессиональных руководителей проектов. Но благодаря трудам разработчиков каждая последующая версия дополнялась новыми функциями планирования, инструментами контроля или анализа выполнения, которые уже присутствовали в более профессиональных программах у других производителей. MS Project, на наш взгляд, идеально соответствует процессу управления проектами, которые реализуются в сфере малого бизнеса.

Среди базовых характеристик, относительно планирования и контроля реализации проекта, которые

появились уже в новой версии, следует выделить такие [3]:

- наличие иерархического кода структуры для задач и перечня ресурсов;
- систематизация расходуемых материалов как видов источников ресурсов;
- определение месяца как единицы длительности работ;
- разработка индивидуальных календарей для задач;
- формирование графических индикаторов для наглядного изображения возможных «проблемных» задач;
- предоставление полей с такими вычисляемыми формулами, которые могут задавать сами пользователи;
- использование двух временных шкал (основной и вспомогательной);
- наличие примерного периода, отражающего выполнение задачи, с его последующим детальным уточнением;
- возможность создания шаблонов проектов.

Также стали заметны улучшения в функциях поддержки, используемых для иерархической структуры работ или WBS, определены приоритеты для задач, показаны возможности выравнивания загрузки имеющихся ресурсов, предусмотрен расчет критического пути для группы проектов, просмотр сетевых диаграмм проекта.

Внимания также заслуживает программа «Primavera SureTrak Project Manager», которая наряду с ограничением инструментов планирования, имеет такие средства, которые предназначены начинающим пользователям, а именно: мастер создания проектов и мультимедийный обучающий ролик. Данная программа предоставляет также возможности просмотра различной проектной информации, изменения масштабов временной шкалы, имеет режим просмотра сетевых диаграмм, что позволяет проводить оценку не только логики выполнения работы, но и затраченного времени.

Такой программный продукт, как Expedition, представляющий собой систему управления контрактами, используется и самостоятельно, и может интегрироваться с иными программы, включая сторонних произ-

водителей. Программа представляет собой инструмент всестороннего управления проектными документами (чертежи, спецификации, сметы, контракты и пр.) благодаря чему имеется возможность:

- отслеживания сроков подготовки плановых и текущих документов, а также маршрута их освоения;
- подготовки и рассылки документации для участников проекта;
- организации хранения и поиска всех необходимых документов;
- контроля доходов и расходов по проекту, а также оценки влияния возможных изменений, как на стоимость проекта, так и на его структуру и сроки.

### 3. Заключение

Таким образом, рассмотренный и проанализированный организационный инструментарий для управления проектами целесообразно использовать на различных стадиях разработки проекта, его планирования и осуществления в сфере малого бизнеса. Использование такого инструментария не всегда необходимо. Однако практика показывает, что они удобны и эффективны. Поэтому сетевое планирование следует применять тогда, когда существует ограничение проекта во времени, а матрицу РАЗУ рекомендуют, когда есть ограничения в человеческих ресурсах. Рассмотренную инфор-

мационно-технологическую модель целесообразно использовать с целью оптимизации документооборота на предприятии.

### Литература

1. Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации: монография. – М.: Креативная экономика, 2012. – 208 с.
2. Скороход С.В. Управление проектами средствами Microsoft Project. – М.: ИНТУИТ, 2009. – 436 с.
3. Ляндау Ю.В., Масленникова В.В. Процессно-проектное управление: монография. – М.: Палеотип, 2014. – 111 с.