

УДК 65

Е.И. Рейшахрит, Д.А. Тимиров, Т.С. Губина
СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
НА ГОРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*Рассмотрен ряд вопросов управления проектами на горном предприятии.
Ключевые слова: технология управления проектами, горное предприятие, контроллинг, риск-фактор.*

Семинар № 8

"Управление проектами требует многогранного мастерства - начиная с видения и планирования и вплоть до мониторинга, коммуникации, руководства и, разумеется, получения результата, выполнения проекта.

Адриэн Гаттридж, директор, Andersen Consulting

**E.I. Reyshahrit, D.A. Timirov,
T.S. Gubina**
**THE MAIN FEATURES OF PROJECT
MANAGEMENT AT MINING
ENTERPRISE**

Some of the issues of project management at mining enterprise are reviewed.

Key words: project management technique, mining enterprise, controlling, risk factor.

Управление проектами - одна из самых быстроразвивающихся управлеченческих дисциплин нашего времени. В условиях современной экономики, когда конкуренция во всех областях возросла, кажется, до предела, а сроки жизни отдельных товаров исчисляются месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами является необходимым не только для процветания, но и для выживания почти каждого коммерческого предприятия.

Проектный подход к управлению уже доказал свою эффективность на практике и применяется ведущими мировыми компаниями, его успешно используют IBM, Motorola, Boeing, Intel и множество других.

Когда в 1992 году была выпущена первая версия программного пакета управления проектами Spider Project, немногие знали, что такое «управление проектами» и приходилось всем объяснять, что проект - это не проектно-сметная документация. Теперь ситуация изменилась. Мы живем в развивающейся стране, и для России внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое стратегическое значение. Только научившись эффективно использовать свои ресурсы, предприятие сможет стать конкурентоспособными на мировом рынке. А чтобы быть успешным оно должно научиться управлять проектами лучше всех, брать лучшее у других, но не слепо копировать.

В данной статье рассмотрен ряд вопросов управления проектами на горном предприятии.

Проект (Project) можно определить как последовательность взаимосвязанных операций, ограниченных во времени и направленных на достижение конкретного, чаще всего уникального результата.

Управление проектом (Project Management) можно описать как комплекс планирования, распределения и регулирования ресурсов (трудовых, материальных, в том числе оборудования), а также организации взаимодействия всех заинтересованных сторон, с учетом всех затрат данного проекта (технических, бюджетных и временных).

Задача проекта – достижение поставленной цели, после чего проект завершается.

Проекты являются средством организации операций, которые не могут быть проведены в рамках обычной деятельности предприятия. Таким образом, проекты часто используются в качестве средства выполнения стратегического плана организации, причем команда проекта может состоять как из сотрудников организации, так, и нанята по контракту.

Проекты обычно авторизуются в результате одного или нескольких стратегических соображений:

- требования рынка (угольная компания авторизует проект строительства шахты в ответ на постоянные перебои с поставками топлива);
- нужды организации (тренинговая компания авторизует проект разработки новой курса обучения для увеличения своих доходов);
- требования заказчика (например, компания авторизует проект сооружения новой обогатительной фабрики для увеличения обеспечения концентратом нового металлургического завода);
- технологический прогресс (например, угольная компания организует новый проект по проведению выработки);
- требования законодательства (производитель краски авторизует проект разработки инструкции по

обращению с новым токсичным веществом).

В управление проектом входит:

- определение требований к проекту,
- установка четких и достижимых целей,
- уравновешивание противоречащих требований по качеству, содержанию, времени и стоимости,
- коррекция характеристик, планов и подхода в соответствии с мнением и ожиданиями различных участников проекта.

Менеджеры проектов часто говорят о "тройном ограничении" – содержании проекта, времени и стоимости, – которое приходится учитывать при согласовании разнообразных требований проекта. Качество исполнения проекта зависит от уравновешивания этих трех факторов. Проекты с высоким качеством организации дают требуемый продукт, услугу или результат, соответствующие содержанию проекта, вовремя и в пределах установленного бюджета. Взаимоотношения между этими факторами таково, что, если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Менеджеры проекта также управляют проектами, реагируя на неопределенность.

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое будет иметь положительное или отрицательное воздействие как минимум на одну цель проекта, если оно произойдет.

Схема управления проектом, изображенная на рис. 1, позволяет с учетом данных полученных на каждой её стадии, заметить отклонения между фактическим результатом и запланированным, а также рассматривать проект в перспективе.



Цикл управления проектом на предприятии

Прежде чем приступить к реализации проекта, высший управленческий персонал должен решить, какая из трех организационных структур будет использоваться для привязки данного проекта к организационной структуре фирмы: обособленный, матричный или функциональный проект.

Существуют причины, по которым проект может "провалиться". Наиболее серьезная из них заключается в недостаточном внимании к фазе планирования. Кроме того, выполнение проекта, как правило, заканчивается неудачей, если проектная группа хоть и доверяет своему руководителю, но не выполняет его требований, а также если в команде нет талантливого менеджера.

В угольной промышленности проводится большая работа по совершенствованию системы и методов управления проектами. Один из таких подходов разработка целостной системы управления **проектным полем**, включающим большое количество одновременно реализуемых проектов

Как правило, на предприятие реализуется несколько проектов одновременно. В связи с ограниченностью экономических ресурсов одновременное осуществление проектов требует оптимального их использования и распределения, четкого определения приоритетов в постановке целей. Кроме того, проекты в горной промышленности, в особенности технические, в большей степени, чем другие виды деятельности предприятия, требуют значительных объемов инвестиций и сопряжены с рисками.

Механизм «управления проектным полем» требует разработки новых подходов, одним из которых является контроллинг. Такой подход находится на стыке теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования, экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента в целом.

Принятие решений инновационного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, осно-

вывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов.

Разработка и внедрение системы управления проектным полем осуществляется в несколько этапов. Только после прохождения всех этапов, проект может быть успешно реализован, и предприятие сможет получить все выгоды от такой системы.

I этап

- Определение специфических для данного предприятия важных направлений развития и формулирование стратегических целей.

- Определение риска - факторов возникающих при управлении проектами с учетом специфики управления на горных предприятиях.

- Анализ реализованных проектов за предыдущий период и выявление причин отклонения фактических показателей от плановых.

- Определение показателей выполнения проектов, анализ отклонения фактических показателей от запланированных, анализ соблюдения выполнения графика затрат, времени, качества реализации проекта.

- Анализ существующей системы планирования, бюджетирования проектов и учетной политики проектной деятельности.

- Разработка рекомендаций по созданию системы и методология управления проектным полем.

- Определение структуры ценностей проектов и привязка реализуемых проектов к этим стратегическим целям предприятия.

- Разработка нормативной, плановой и отчетной документации проектов.

- Создание регламента всех процессов целостной системы управления одновременного проектным полем.

II этап

- Анализ инициализируемых проектов и исследование их соответствия существующей стратегии предприятия.

- Разработка основных критериев и необходимых подконтрольных показателей для каждого центра ответственности с учетом возможностей и полномочий менеджеров этих центров.

- Проверка чувствительности проектов к количественным показателям и определение возникающих рисков в случае реализации пессимистического прогноза.

III этап

- Разработка структуры системы отчетности по проекту, которая фиксирует плановые и фактические показатели по этапам работ, срокам, затратам и использованию трудовых ресурсов.

- Выявление причин отклонения фактических показателей от плановых.

IV этап

- Разработка и внедрение системы документооборота, позволяющей осуществлять наряду с последующим предварительный и текущий контроль за отклонениями основных показателей.

- Мониторинг одновременно реализуемых проектов.

В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, общепризнанных зарубежных систем (PMI- Project Management Institute), которые могут служить основой для принятия решений в области политики управления в рамках одного проекта. Однако единая система управления проектным полем, которая позволит решать возникающие проблемы комплексно и оперативно, не разработана.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобс, Роберт, Ф. 462 Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. : Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильяме", 2003. — 704 с.: ил. — Парал. тит. англ.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание - 388с, 2004

Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

3. Познер К., Эпплгард М. Управление проектами. Карманный справочник/Пер. с англ. М: НИПРО, 2004. – 112 с.

ГИАБ

Коротко об авторах

Рейшахрит Е.И., Тимиров Д.А., Губина Т.С. – Воркутинский горный институт, fspggi@vorkuta.com



СОВЕРШИТЬ ПОДВИГ И ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ



Легко быть героем, ничем не рискуя. Многие забираются на баррикады, уверенные, что никто стрелять в них не будет. Иногда героизм связан с определенными лишениями, но без опасений за свою жизнь. Так бывает в цивилизованном обществе, где стрелять в безоружного человека не будут. Сравните подвиги Андрея Дмитриевича Сахарова и Мартина Лютера Кинга. Сахаров не был уверен в своей безопасности, тому было множество примеров, но безумно отстаивал гуманистические идеи. И его не посмели убить. Безумству храбрых поэм мы славу. А вот Кинг не сомневался в том, что никаких репрессий бояться ему не надо. И был убит фанатиком-расистом. Всего не предусмотришь.

Но в истории бывали случаи, когда герои шли на верную смерть за благородные идеи. Эти случаи редки, не всегда достоверны, плохо изучены и встречаются только при тоталитаризме. В августе 1991 года граждане СССР в порыве

борьбы с коммунистической диктатурой готовы были к самопожертвованию. И победили, обошлось без кровопролития. Правда, в жизни общества мало что изменилось — менять надо было не режим, а нравы. Но герои об этом не могли знать, опыта не хватало.

Из книги Л.Х. Гитиса «Верхом на тигре». М.: Горная книга, 2009. С.141