



ВВЕДЕНИЕ У КОМПАНИИ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРОГРАММА MBA START

Научный руководитель:
Автор:

Исходная информация:

1. **объект исследования:** ГК «ХХХ» (производством и продажей оборудования для объектов пищевой промышленности, общественного питания и розницы);
2. **проблемы ГК «ХХХ»** - серьезные нарушения в технологии взаимодействия как внутри компании, так и с потенциальными заказчиками (клиентами);
3. **цель** – разработка мероприятий, ориентированных на становление проектного управления в ГК «ХХХ»;
4. **задачи:**
 - изучение теоретических основ управления проектами в компании, систем управления проектами, управления проектно-ориентированной компанией и т.д.;
 - проведение в ГК «ХХХ» исследования ее работы по проектам, оценки соответствия ее деятельности требуемому уровню;
 - выявление на базе проведенного SWOT- и PEST- анализа ключевых моментов, оказывающих влияние на проектную деятельность ГК «ХХХ»;
 - разработка рекомендаций и мероприятий перевода ГК «ХХХ» на проектное управление.

Анализ видов и последствий отказов (FMEA)

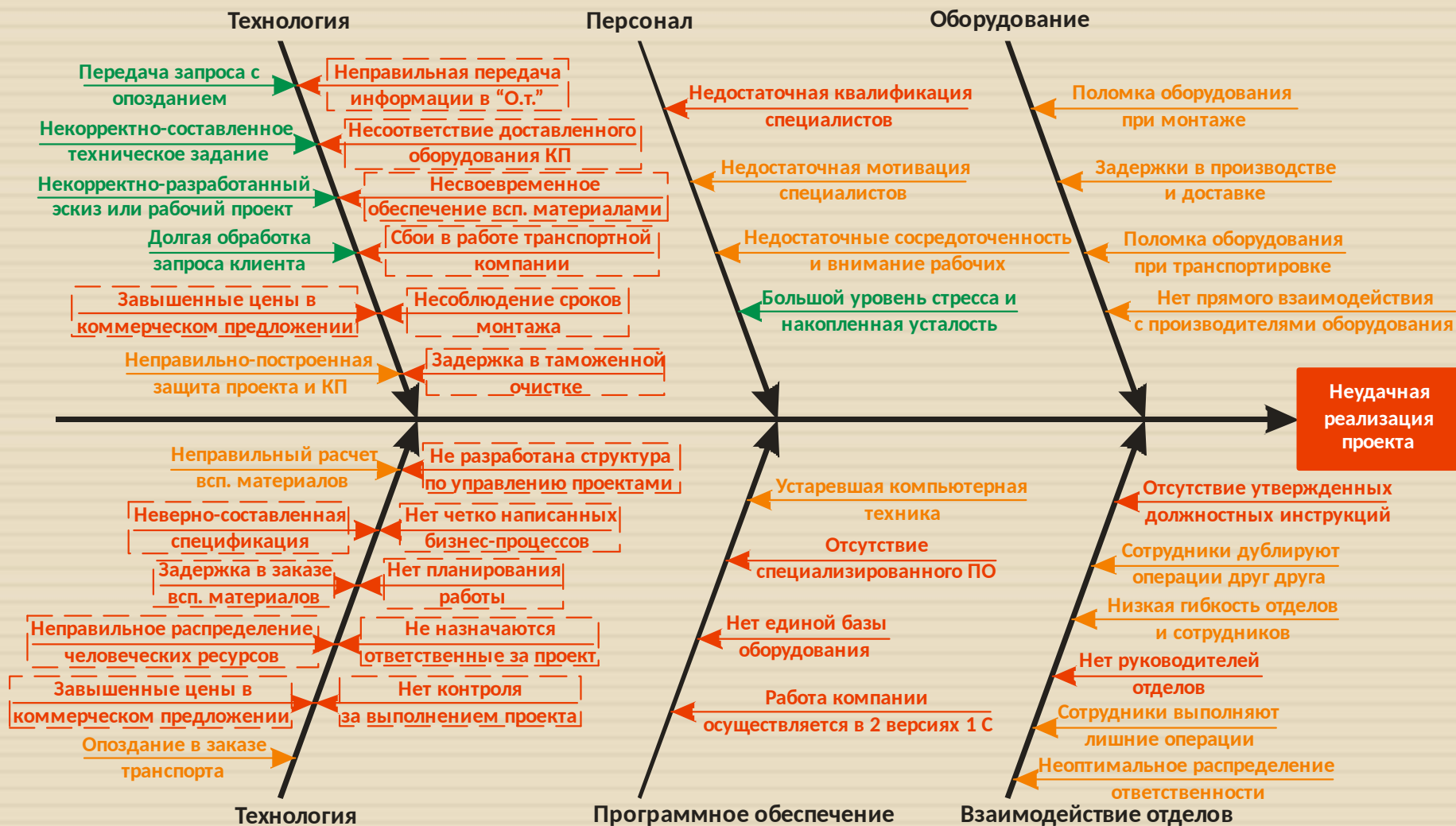
Выводы по проведенному анализу (K_p больше 150):

- Неправильное предоставление информации о закупках в «Отдел товара»;
- Задержка в таможенной очистке;
- Неправильный расчет вспомогательных материалов для проведения монтажа (неверно составленная спецификация на оборудование);
- Задержка в заказе вспомогательных материалов для проведения монтажа;
- Неправильное распределение человеческих ресурсов для проведения монтажа;
- Несоблюдение сроков монтажа оборудования.

Необходимо немедленное вмешательство и проведения ряда мероприятий по усовершенствованию/ пересмотру технологии работы компании и разработки методологии.

K_p – коэффициент, который показывает, какие возможные отказы (и их причины) являются наиболее существенными, а, следовательно, по каким из них следует принимать предупреждающие меры в первую очередь

Диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)



Анализ сильных и слабых сторон ГК «XXX»

(анализ цепочки создания ценностей, SNW-анализ)

Сильные стороны компании:

- наличие собственного производства («Промышленный холод»);
- продвижение сайтов компании;
- распределение запроса по отделам компании;
- контакты с поставщиками и производителями оборудования;
- разработка дизайн-проекта.

Данные позиции не окажут особого влияния на рост прибыли компании, единственное, позиция «продвижение сайтов компании», позволяет поступать большему количеству запросов и, соответственно, есть шанс увеличения прибыли.

Слабыми сторонами компании являются:

- неправильная передача информации между отделами;
- отсутствие регламентированных бизнес-процессов;
- отсутствие планирования работы;
- отсутствие ответственных за реализацию этапов (фаз) проекта;
- неадекватная организационная структура компании;
- неформализованный процесс управления проектами;
- низкая квалификация персонала;
- отсутствие специализированного ПО;
- периодические сбои на различных этапах реализации проектов.

Из перечня слабых сторон видно, что они присутствуют на всех этапах работы компании, а также во взаимодействии руководства с сотрудниками (персоналом) компании.

Требования собственников

Финансовые требования:

- уровнем рентабельности – минимум 23 %;
- минимальный оборот компании (продажа оборудования) – 10 млн. руб.

Нефинансовые требования:

- продавать оборудования только для сфер общественного питания и розничных продаж (ритейла);
- переманивать сотрудников из смежных компаний (компаний-конкурентов);
- нанимать сотрудников при наличии клиентской базы;
- восстановить имидж компании на рынке;
- если будет взаимодействие с клиентами от собственников – «не уронить лицо»;
- не брать кредитов.

Слабые стороны ГК «ХХХ»:

- неправильная передача информации между отделами;
- отсутствие регламентированных бизнес-процессов;
- отсутствие планирования работы;
- отсутствие ответственных за реализацию этапов (фаз) проекта;
- неадекватная организационная структура компании;
- неформализованный процесс управления проектами;
- низкая квалификация персонала;
- отсутствие специализированного ПО;
- периодические сбои на различных этапах реализации проектов.

Пути развития ГК «ХХХ»

(ориентирование компании на проектное управление):

1. разработать методику взаимодействия отделов;
2. разработать процесс управления в ГК «ХХХ»;
3. разработать методику проведения контроля за процессами работы в ГК «ХХХ»;
4. смоделировать ключевые бизнес-процессы;
5. разработать методику планирования работ;
6. разработать структуру компании, ориентированную на проектное управление;
7. пригласить высококвалифицированных специалистов или тренеров для сотрудников ГК «ХХХ»;
8. назначить ответственных за исполнение фаз проекта или пригласить высококвалифицированных специалистов;
9. обучить сотрудников методам предупреждения брака при оказании услуг.

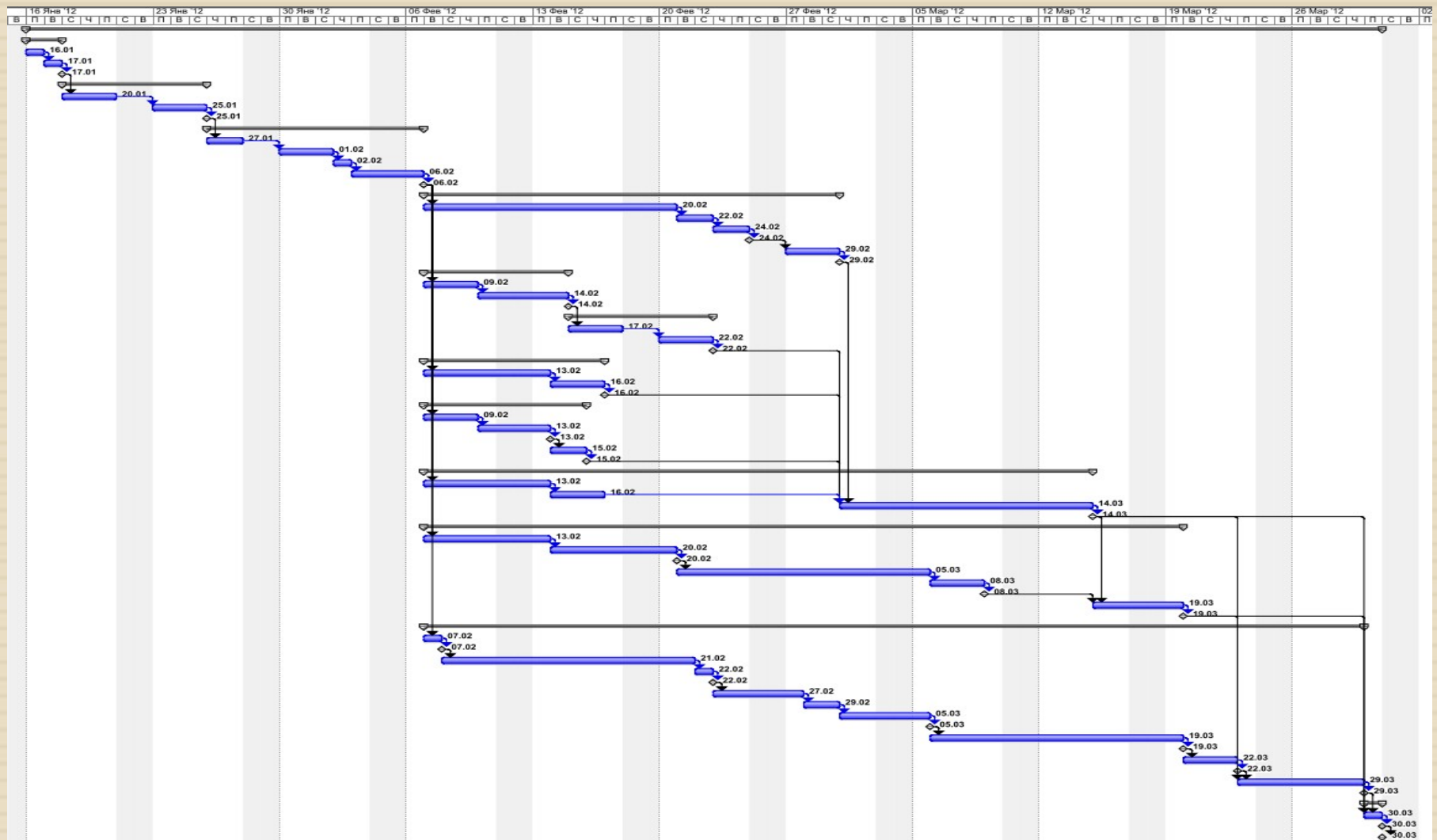
Мероприятия по ориентированию ГК «ХХХ» на проектное управление:

- 1. Формирование команды проекта по проведению изменений**
- 2. Составление плана проекта по проведению изменений**
- 3. Разработка структуры взаимодействия отделов**
- 4. Моделирование бизнес-процессов ГК «ХХХ»**
- 5. Поиск новых специалистов в ГК «ХХХ»**
- 6. Подготовка сотрудников ГК «ХХХ» к изменениям в компании**
 - Анализ «силового поля» в ГК «ХХХ»
 - Подготовка сотрудников ГК «ХХХ» к изменениям в компании
 - Проведение тренингов для оценки и обеспечение готовности к изменениям
 - Подготовка к переходному процессу
 - Работа над корпоративной культурой
- 7. Специализированное программное обеспечение**
- 8. Оценка ожидаемых выгод**

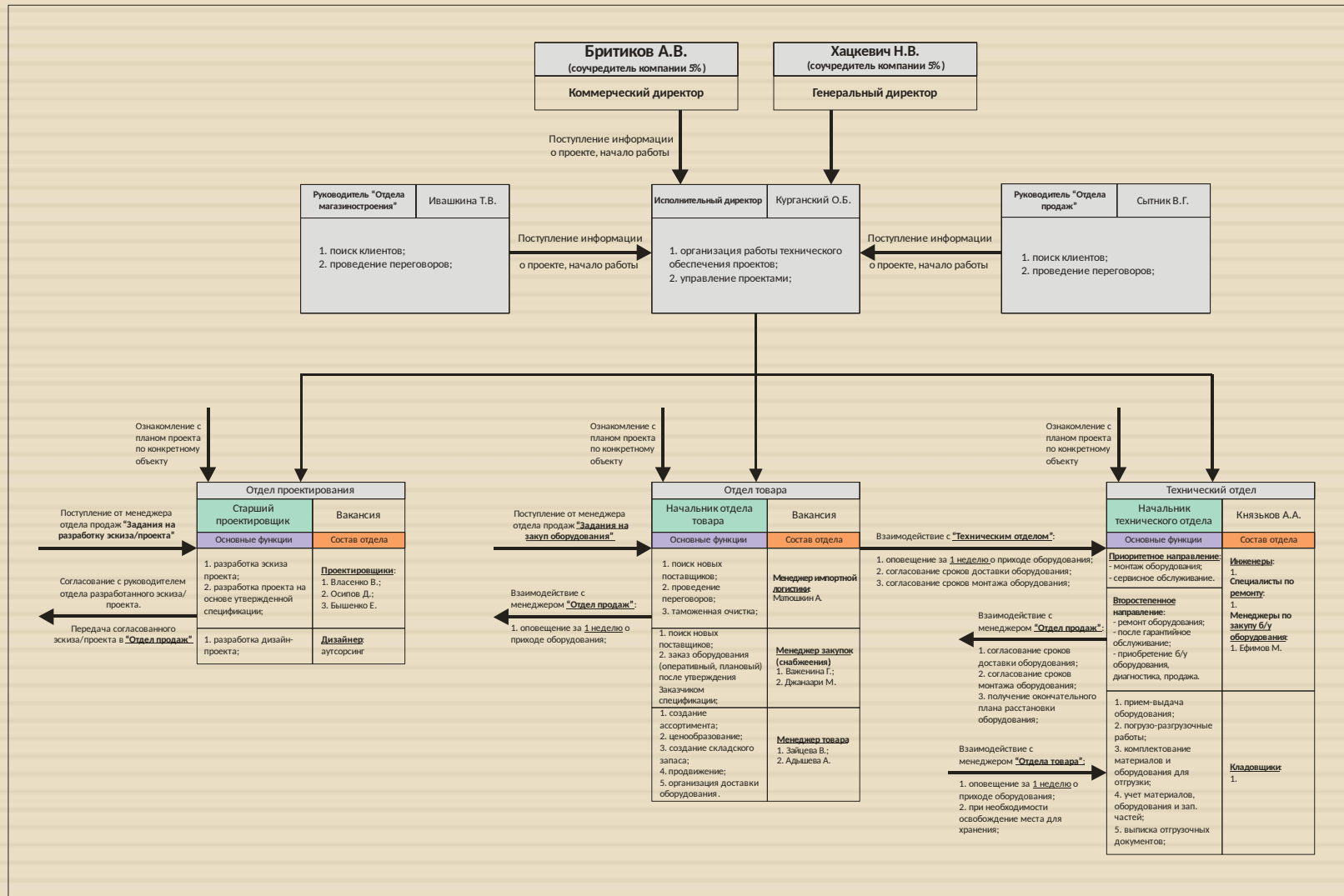
Сокращенный план проекта по проведению мероприятий по ориентированию ГК «ХХХ» на проектное управление:

Ид.	Название	Длительность	Начало	Окончание
1	Ориентирование ГК «ХХХ» на проектное управление	55.д	16.01.2012	30.03.2012
2	Совещание по проведению изменений	2.д	16.01.2012	17.01.2012
6	Команда проекта по проведению изменений	6.д	18.01.2012	25.01.2012
10	Назначение ответственных по проведению изменений	8.д	26.01.2012	06.02.2012
16	Разработка методики взаимодействия отделов	17.д	07.02.2012	29.02.2012
23	Разработка процессов управления в ГК «ХХХ»	6.д	07.02.2012	14.02.2012
27	Разработка методики проведения контроля за процессами работы в ГК «ХХХ»	6.д	15.02.2012	22.02.2012
31	Разработка бизнес-процессов ГК «ХХХ»	8.д	07.02.2012	16.02.2012
35	Поиск новых специалистов в ГК «ХХХ»	7.д	07.02.2012	15.02.2012
41	Подготовка сотрудников ГК «ХХХ» к изменениям в компании	27.д	07.02.2012	14.03.2012
46	Должностные инструкции	30.д	07.02.2012	19.03.2012
55	Специализированное программное обеспечение	38.д	07.02.2012	29.03.2012
71	Разработки и нововведения	1.д	30.03.2012	30.03.2012
74	Сотрудники готовы и согласны с изменениями в компании	0.д	30.03.2012	30.03.2012

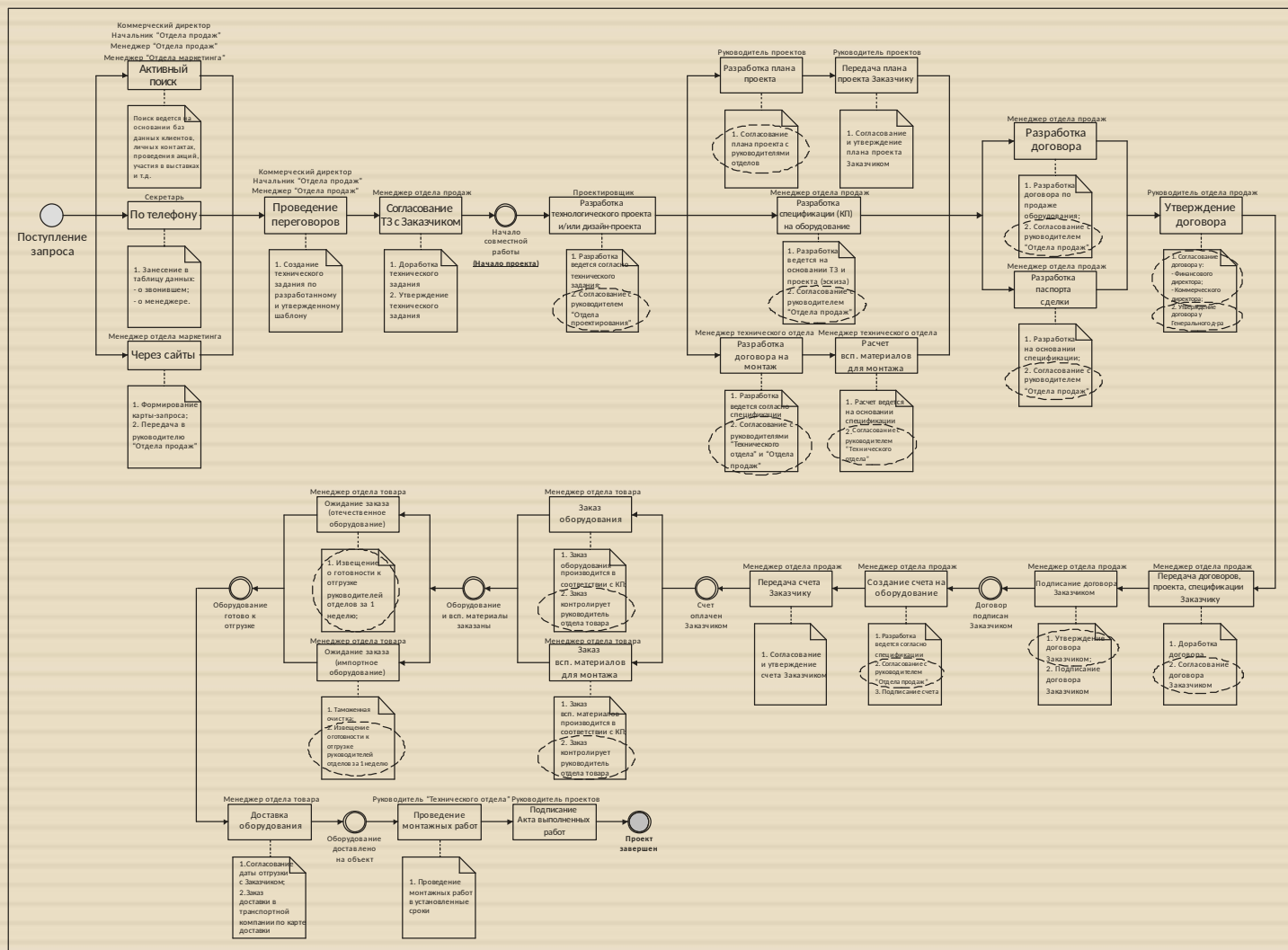
Наглядное изображение плана проекта



Организационная структура ГК «XXX»



Краткое описание ключевых бизнес-процессов ГК «XXX»



Оценка ожидаемых затрат в ГК «ХХХ»

Исходы выгод: пессимистичный (П), реалистичный (Р) и оптимистичный (О).

№	Наименование затрат	Варианты, руб.		
		П	Р	О
1	разработка методики взаимодействия отделов	15 000	5 000	0
2	разработка процессов управления в ГК «ХХХ»	15 000	5 000	0
3	разработка методики проведения контроля за процессами работы в ГК «ХХХ»	15 000	5 000	0
4	моделирование бизнес-процессов ГК «ХХХ»	15 000	5 000	0
5	поиск новых специалистов в ГК «ХХХ»	100 000	30 000	15 000
6	зарплата специалистам	450 000	200 000	100 000
7	подготовка сотрудников ГК «ХХХ» к изменениям в компании			
7.1	тренинги	100 000	40 000	20 000
7.2	разработать наглядную документацию по информированию (стенды, листовки)	50 000	15 000	5 000
7.3	другие мероприятия	40 000	20 000	0
8	специализированное программное обеспечение			
8.1	Microsoft Office Project 2010	35 400	17 700	12 280
8.2	BizAgi Process modeler	3 600	0	0
	ИТОГО	839 000	342 700	152 280

Оценка ожидаемых выгод в ГК «ХХХ»

№	Перечень ожидаемых выгод	Варианты, %		
		П	Р	О
1	появление гарантий достижения, как общих целей, так и второстепенных целей и задач проекта	-	+	+
2	сбалансированность интересов всех участников взаимодействия	+	+	+
3	установление единого порядка и условий реализации бизнес-процессов	-	+	+
4	очерчивание границы ответственности взаимодействующих отделов (подразделений)	+	+	+
5	общее повышение результативности и эффективности деятельности предприятия	-	+	+
6	обеспечение заданных показателей результативности и эффективности единого процесса деятельности организации, в реализации которого принимают совместное участие структурные подразделения, отделы, работники и специалисты, на основе распределения полномочий и ответственности	+	+	+
7	сокращение издержек за счёт формализации процессов	5	10	20
8	ГК «ФЕАМ» может существенно увеличить свою прибыль	+/-	+	++
9	повышение производительности и рентабельности	+/-	+	++
10	общее снижение себестоимости и, соответственно, затрат на приобретение оборудования или его производства	-	+	++
11	качественная реализация (исполнение) проектов	+/-	+	++
12	нацеленность на решение стратегических задач	-	+	+
13	повышение эффективности труда сотрудников и руководителей подразделений	+/-	+	++
14	у руководителей улучшится качество и характер обсуждений и принятия решений	+/-	+	++
15	появление заинтересованности со стороны рядовых сотрудников (пытливость, желание завершить успешно проект, снижение вмешательства со стороны)	+/-	+	++

Оценка ожидаемой прибыли в ГК «ХХХ»

№	Перечень ожидаемых прибылей	Пояснение	Варианты		
			П	Р	О
1	Оборот ГК «ХХХ» за месяц	до проведения мероприятий по проведению изменений оборот ГК «ХХХ» составлял от 2.5 до 4.5 млн. руб.	2.5..4.5 млн. руб.	8..12 млн. руб.	14.18 млн. руб.
2	Количество реализуемых проектов в месяц	в среднем в месяц количество реализуемых объектов в сферах пищевой промышленности, общественного питания и розничной торговли (ритейла) составляет от 10 до 14 проектов (без учета розничной продажи оборудования и расходных материалов)	10..14	16..18	20..22
3	Выплаты неустоек в месяц из-за срывов договоренностей	в среднем сумма выплат неустоек в месяц составляла около 3% от стоимости проекта, то есть от 75 до 135 тыс. руб.	75..135 тыс. руб.	60..70 тыс. руб.	30..60 тыс. руб.
4	Размер скидок для Заказчика	процент скидок по одному проекту находится в пределах от 10 до 25 %	10..25	7..10	3..5

Спасибо за внимание.



Ваши вопросы?