

Слайд 1

Уважаемый председатель, уважаемые члены государственной аттестационной комиссии!

Тема моей выпускной квалификационной работы – **«Управление проектами и программами на строительном предприятии ООО «Арсенал»».**

Слайд 2

Целью работы является анализ систем управления проектами при строительстве объектов нефтегазового комплекса.

Задачи исследования представлены на слайде.

Слайд 3

Итак, прошло более 10 лет с начала реального использования новой для России концепции т.н. проектного управления в условиях радикального реформирования отечественной экономики. К числу основных итогов использования системы Управления Проектами (далее - УП) следует отнести:

- успешное применение в программах и проектах, осуществляемых с иностранным участием,
- широкое использование специальных методов на т.н. прединвестиционной фазе проектов, а также в кредитно-финансовой сфере,
- определенное разочарование результатами применения УП на инвестиционной фазе отечественных проектов.

Слайд 4

Далее рассмотрим некоторые выводы, вытекающие из накопленного опыта практического применения методологии УП. К числу основных предпосылок успешного внедрения УП следует отнести:

- изменение структуры собственности, связанное с разрушением монополии государственной собственности и продолжающимся формированием эффективных собственников и заинтересованного менеджмента,
- изменение отраслевой структуры производства в результате ее адаптации к новой структуре спроса,
- продолжающийся процесс интеграции экономики России в мирохозяйственные связи, потребность в структурах, ориентированных на достижение определенных целей / результатов,

- наличие задач с определенными параметрами: проектным циклом, затратами, временем, результатами,
- динамичное окружение с элементами неопределенности,
- потребность в специалистах - профессиональных управленцах, владеющих современным методологическим арсеналом в области планирования, экономики, психологии управления и др.,
- необходимость быстрой и адекватной реакции на изменения рынка,
- необходимость координации действий многих участников в процессе реализации проекта.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что УП является эффективным средством для управления любыми изменениями и позволяет добиваться целей проекта не за счет выдающихся организаторских способностей лидера, а с помощью определенного набора процедур, «посильных» для любого обученного специалиста.

Слайд 5

Далее попытаемся кратко охарактеризовать сегодняшнюю ситуацию с внедрением УП. Упомянутое ранее разочарование обусловлено комплексом причин, суть которых сводится к следующему:

- крупные российские компании обычно приглашают иностранных специалистов, достаточно профессионально владеющих инструментарием УП, но не знающих предметной области. При этом сами компании - заказчики этих услуг занимают «потребительскую» позицию, пассивно ожидая от инструмента, каким является методология УП, успеха, который по понятным причинам не наступает;
- практически отсутствует достоверная расчетно-нормативная база для управления проектами. В самом деле, давно не существует уникальной нормативной базы, созданной в советское время. Что есть взамен? Практически ничего, кроме метода т.н. экспертной оценки ресурсных и других показателей проекта. Использование такой оценки также проблематично по определению: реально экспертными методами можно пользоваться только при наличии весьма опытных специалистов – а их, по естественным причинам все меньше.

Слайд 6

Также анализ показал недостаточный профессионализм исполнителей и, что не менее важно, недооценка большинством российских управленцев роли качества управления в эффективности проектов. Так, по данным проведенного автором исследования роли различных факторов, влияющих на успешность инвестиционно-строительной деятельности, только 15% российских респондентов отметили «уровень менеджмента» как фактор, достойный внимания; для сравнения – 71% американских коллег указали

профессионализм управления как важнейший фактор успешности проектов. Достаточно сказать, что несмотря на значительный объем учебной и другой специальной литературы, многие руководители до сих пор путают понятия «проектная документация - design» и «проект - project».

Слайд 7

Исследование показало, что практически все подготовленные руководители признают, что именно УП способно радикально изменить ситуацию в менеджменте в 21м веке, для которого характерны:

- отказ от «тейлоризма» и переход к т.н. предпринимательскому менеджменту;
- признание факта, что никакие организации не могут рассматриваться как устойчивые системы;
- общее признание современных концепций управления;
- усиление роли потребителя, выдвинувшего ряд собственных требований к создаваемой продукции / услугам.

Слайд 8

Можно сказать, что УП – это искусство планирования, руководства, координации ресурсов, направленное на эффективное достижение целей проекта. Следует подчеркнуть важность определения «эффективное»: именно это отличает современное УП от известного нам тезиса о достижении цели «любой ценой». Весьма важно и то, что УП опирается на ключевую фигуру любого проекта – т.н. проект-менеджера. Это, новый для отечественной управленческой практики, тип специалистов интересен, прежде всего, тем, что, не будучи «начальником» в традиционном смысле этого слова, обеспечивает тем не менее эффективную координацию и результативность действий всех участников проекта.

Слайд 9

Итак, основные характеристики современных проектно-организационных структур состоят в следующем:

- появление «знаковой» фигуры проект-менеджера;
- более (по сравнению с традиционными) «временный» характер организационных структур, ориентированных на результат;
- предпочтительность вовлечения в структуру жизненного цикла продукции функций инжиниринга (более 60% зарубежных управляющих компаний являются также инжиниринговыми (рис.4));
- широкое использование работников, не входящих в штаты компании – консультантов, субподрядчиков, временные коллективы для решения специальных задач по проекту;

- использование локальных – в том числе, разовых, процедур, планов, стандартов;
- акцент на профессионализм участников проектов;
- непрерывное создание нового и демонтаж действующего методического инструментария;
- отказ от традиционных подходов по принципу «так было в прошлый раз».

Дополнительными особенностями УП в нефтегазовом строительстве, осложняющими его эффективное использование, являются рассредоточенность объектов, повышенные риски, низкий уровень нормативного обеспечения, проблемы квалификации

Слайд 10

Таким образом, для обеспечения эффективности систем управления проектами в современных российских условиях, необходимо:

1. Объединить профессиональные возможности пользователей (Заказчиков) и многочисленных разработчиков систем УП. Нужно прекратить практику «поручения» последним «внедрения» систем УП, как заведомо бесперспективную;
2. Реально обеспечить системность использования, понимая, что УП «работает» только в комплексе – в т.ч. и, в первую очередь, с учетом т.н. человеческого фактора. Сделать это можно на основе специального пакета отраслевых и корпоративных стандартов, подлежащих разработке;
3. Выполнить комплекс работ по созданию отраслевого некоммерческого банка данных «Отечественные и международные нормативы для разработки и реализации инвестиционных нефтегазостроительных проектов», для чего осуществить необходимые аналитические, исследовательские, организационные, финансовые и другие мероприятия;
4. Разработать и реализовать под эгидой РОССНГС и Института инвестиционного развития целевую Программу подготовки проектных менеджеров для нефтегазового строительства;
5. Осуществить пилотное внедрение системы УП на одном из объектов нефтегазостроительного комплекса России.

Слайд 11

Таким образом, Цель работы достигнута.

Спасибо за внимание! Доклад окончен.