

УДК 330.117

Стрельников Р. Н.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ

В условиях тяжелейшей депрессии в развитии отечественной экономики наметились тенденции, которые отражают стремление хозяйствующих субъектов выжить за счет объединения усилий, что, в свою очередь, характеризует новую, более высокую ступень развития рыночных отношений. Это создание крупных организационно-хозяйственных структур на основе взаимопроникновения и объединения капиталов различных сфер деятельности в рамках финансово-промышленных групп.

Однако формирование украинских ФПГ осложняется рядом обстоятельств организационного, правового, конъюнктурного и концептуального характера. Одной из причин подобного положения дел, несомненно, является дефицит практического опыта и нескоординированность усилий различных ведомств, призванных обеспечивать соответствие государственных и частных интересов. Кроме того, объединение капиталов подвергается систематической критике, так как в этом реформаторам видится чуть ли не угроза рыночным преобразованиям. Отсюда отношение к украинским финансово-промышленным группам как к сомнительному смещению с рыночного курса реформ. Хотя облик современной институциональной инфраструктуры определяют крупные организационно-хозяйственные образования, которые обладают не только возможностью накапливать капитал в значительных размерах, но и формировать определенные «правила игры» в конкурентной среде.

Финансово-промышленные группы и холдинговые компании возникают по всему миру под влиянием общих для всех стран процессов интеграции. Почему же компании объединяются именно в холдинг, а не создают концерн, конгломерат, трест? Финансово-промышленные группы и холдинги образуются для определенной цели. Это, как правило, завоевание новых секторов рынка и/или снижение издержек. Оба этих фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию и для достижения этой цели необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании. Необходимо отметить, что и стоимость акций холдинга тоже растет только при эффективной работе всей системы (всех ее частей – управляющей компании и дочерних предприятий).

В связи с тем, что анализ перспектив совершенствования системы управления проектами внутри финансово-промышленных групп носит очень актуальный характер, этому вопросу, в последнее время, уделяется большое внимание со стороны ведущих украинских и иностранных экономистов. К таким трудам можно отнести работы таких ученых и экспертов-аналитиков как Кима Хэлдмана, Ньюэлла Майкла В., Сутормина В. М., Федосова В. М., Рязанова Н. С., Уткина Э. А и др. [1–4].

Целью данной работы является выделение основных направлений совершенствования системы управления проектами внутри финансово-промышленной группы путем автоматизации методов контроля при анализе потребностей капитализации исследуемой корпорации.

В связи с преобразованиями форм собственности в настоящее время возрастает также значение ассоциативных форм деятельности и интегративных структур управления предприятием. Утверждение новых форм интеграции хозяйствующих субъектов возможно следующими способами:

- на основе формирования горизонтальных образований;
- путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), создаваемые заново либо реорганизованные из отраслевых структур [3].

Наиболее распространенными современными формами организации хозяйственной деятельности интегративного типа являются корпорации, финансово-промышленные группы, консорциумы, конгломераты, совместные предприятия. Использование новых форм организации хозяйственной деятельности в практике отечественных предприятий связано с возможностями совершенствования внутреннего организационно-экономического механизма и повышения эффективности работы предприятий в рамках этих новых форм [4].

Создание ФПГ связано с необходимостью структурной перестройки экономики и поддержки тех областей национальной экономики, которые могут способствовать экономическому росту. Эта новая организационная структура объединяет промышленные предприятия, банки, торговые организации. Характерной особенностью финансово-промышленных групп является то, что они функционируют как самостоятельные саморазвивающиеся организации.

Рассмотрим принципы формирования финансово-промышленных групп.

Пусть имеется некая технология производства продукции, осуществление которой требует выполнения многих операций (сбор, переработка первичного сырья, изготовление конечной продукции). Есть владелец технологии. Для обеспечения конечного результата нужно внедрить технологию в производство.

Возникает задача формирования группы предприятий, связанных в единый технологический цикл. Цепочку формирует управляющая компания финансово-промышленной группы. Прежде всего, определяют цель функционирования технологической цепочки.

Процедура создания технологической цепочки состоит в следующем:

- определение цели (стратегии);
- изучение технологии;
- подбор предприятий – исполнителей (контрагентов);
- построение схемы реализации проекта;
- выбор источника финансирования;
- подбор руководителя проекта;
- контроль результатов.

Развитие информационных технологий бухгалтерского учета за последние годы идет все возрастающими темпами. Любой практикующий бухгалтер работает на компьютере и не мыслит без последнего своей профессиональной деятельности. Модернизация и смена поколений вычислительной техники, переход на новые операционные системы, обновление версий прикладных программ и т. п. является характерной особенностью современной компьютеризации. В настоящее время повсеместно внедряются компьютерные сети (локальные, региональные, глобальные), благодаря которым обеспечен удаленный доступ к общесетевым ресурсам (базам данных, компьютерам, принтерам, факс-модемам и др.). Широкое распространение Интернета и его базовых технологий по праву считаются выдающимся достижением мирового уровня. Применяемые информационные технологии являются показателем «вооруженности» управленческого труда, характеристикой потенциальных возможностей системы управления предприятием (организацией) в целом. В последнее время существенно возросли требования к компьютерной квалификации пользователей.

В этих условиях чрезвычайно важно обучение пользователей именно базовым информационным технологиям, которые являются фундаментом для построения компьютерных информационных систем любого класса сложности.

Использование компьютеров в системе управления предприятием не самоцель, компьютеры и связанные с ним программные средства и электронное представление информации «вторичны» по отношению к функциям управления, алгоритмам и механизмам достижения целей управления. Освоение компьютерных систем бухгалтерского учета требует целостного представления об информационной системе предприятия, оценки ее состояния, перспектив и тенденций развития. Большое внимание должно уделяться изучению объекта

управления – предприятия (организации) с позиций компьютеризации системы управления, соответствию информационных технологий требованиям решаемых задач, выбору средств разработки компьютерных систем. Важно понимать специфику компьютерных систем бухгалтерского учета, основу которых составляет методология бухгалтерского учета и информация, организованная в виде системы электронных документов и баз данных.

Развитие компьютерных систем бухгалтерского учета в первую очередь, это дальнейшее развитие учетных функций и состава решаемых бухгалтерских задач, развитие моделей компьютерного бухгалтерского учета (в том числе и системы учета международного уровня). Во-вторых, совершенствуется интерфейс конечного пользователя; повышается устойчивость и защищенность компьютерных систем бухгалтерского учета. Как и любой инструментарий, компьютерная система бухгалтерского учета должна быть «удобной», технологичной в использовании. В-третьих, компьютерные системы бухгалтерского учета, по всей видимости, еще больше должны быть настроены на специфику объекта управления. В-четвертых, в составе компьютерных систем бухгалтерского учета появится функциональный компонент, поддерживающий компьютерное моделирование, прогнозирование и принятие решений, в том числе в области аудита. В-пятых, получит дальнейшее развитие создание компьютерных систем бухгалтерского учета на базе новых технологий, рост консультационных услуг типа «управленческого консалтинга».

Для эффективного управления проектами необходимо своевременно принимать решения. Например, руководителю организации предлагают начать проект. Чтобы принять решение он должен представлять, какие проекты сейчас идут, какие проекты скоро закончатся и, следовательно, какие ресурсы освободятся. Для того чтобы собрать такую информацию нужно время. Часто руководитель не располагает достаточным временем и вынужден принимать решения довольно быстро, не имея полной картины об истинном положении дел в компании [1].

Если в организации внедрена система управления проектами, это позволяет руководству решать не только перечисленные выше проблемы, но и многие другие:

- руководитель имеет доступ к так называемой «большой картине». Он может в любой момент видеть, какие проекты идут в компании, в каком состоянии они находятся, есть ли проблемы в них;

- руководство имеет возможность иметь прогнозные данные по проектам и управлять результатами. Например, если руководитель видит, что проект затягивается, то он может понять, в чем причина и попытается предпринять корректирующее воздействие;

- руководитель может оценивать потребность в ресурсах, анализировать текущую загрузку сотрудников, обнаруживать периоды перегрузки и временной недогруженности ресурсов.

Система управления проектами помогает и менеджерам проектов:

- менеджер проекта может документировать результаты планирования и представить на суд руководства проект, из которого ясно видно, откуда взялись оценки по срокам и затратам;

- если руководитель организации требует уложиться в значительно меньшие сроки и в рамках сильно урезанного бюджета, то с помощью системы управления проектами менеджеру легче доказать, что проект невыполним, что его выполнение будет сопряжено с большим риском или что от большого блока работ необходимо отказаться;

- менеджер проекта может при планировании, исполнении и контроле учитывать не только свои интересы, но и интересы других менеджеров, проекты которых взаимосвязаны с его проектом общими результатами, задействованными ресурсами, взаимосвязями.

Система управления проектами дает организации в целом следующие преимущества:

- качество управления проектами в целом повышается, поскольку вероятность завершения проектов в срок повышается;

– также повышается вероятность уложиться в бюджет и получить нужные результаты. Одним словом, умение управлять проектами становится важным условием конкурентной борьбы.

Возможности решения EPM. Решение EPM (Enterprise Project Management) – это целый комплекс программ для управления корпоративными проектами, направленных на три основные группы пользователей:

- менеджеры проектов, которые получают инструмент для управления проектами;
- проектные группы, которые получают возможность совместно работать с проектной информацией, эффективно обмениваться ею;
- руководство предприятием, которое получает эффективный инструмент контроля.

В основе системы лежит управленческая пирамида:

1) вверху пирамиды находится корпоративная стратегия, она определяет, какие программы, инициативы будут предприняты в организации.

2) ниже уровнем находятся программы и инициативы.

3) затем следуют проекты.

В основе пирамиды лежит методология – правила работы.

Система позволяет ввести правила работы, которым будут следовать менеджеры проектов и может быть иллюстрирована в форме пирамиды. Она позволяет при работе с сотнями проектов и продвижении информации снизу – вверх уменьшать объем данных, чтобы показывать наверху только самую важную информацию, необходимую руководству для принятия решений.

Управление портфелем проектов. Ключевым блоком функциональности решения EPM является блок по управлению портфелем проектов [2].

Блок по управлению портфелем проектов это, центр проектов, в котором перечислены все проекты, ведущиеся в организации в данный момент. Кроме того, есть возможность получить объемную информацию о годовой сумме инвестиций с помесечной разбивкой; о фактических затратах по договорам с разбивкой по дням, месяцам и годам; о фактических и плановых затратах с разбивкой по годам, месяцам и дням; о контрактах и поставщиках; об отклонениях по выполнению при этом есть возможность отображения различных цветовых индикаторов, которые своевременно сигнализируют о проблемах в проектах. Например, если есть отклонения по бюджету или отклонение по срокам, то цвет индикатора изменяется и вместо зеленого становится желтым или даже красным.

Различные сотрудники наделены различными правами: руководитель проекта видит только свои проекты в центре проектов, руководитель отдела видит проекты всего отдела, а руководитель организации видит все проекты.

Руководителю любого уровня нужно совсем немного времени, чтобы войти в центр проектов и увидеть, какие в проектах имеются проблемы. Для этого не нужно собирать ленточки, собрания, долго вникать в причину проблемы.

Управление ресурсами предприятия. Другой крупный блок функциональности связан с управлением ресурсами. Это, прежде всего, центр ресурсов, где консолидируется проектная информация о сотрудниках, оборудовании и т. д. Можно просматривать информацию под разными углами зрения: отдельному подразделению, по проектам, по регионам и т. д. По отдельным сотрудникам можно получить детальную информацию о его плановой и фактической загрузке [2].

Одним словом, центр проектов объединяет всю необходимую информацию о сотрудниках в одной системе. Например, можно узнать, насколько загружены в компании инженеры во всех подразделениях?

Более детально рассмотрим анализ реализации инвестиционного проекта. В данном разделе указываются основные плановые и фактические показатели инвестиционного проекта и отклонения плана от факта, а именно:

- 1) срок начала инвестиционного проекта;
- 2) срок завершения инвестиционного проекта;
- 3) бюджет инвестиционного проекта;
- 4) базовый и фактический планы инвестиционного проекта;
- 5) отчетность и коммуникации (были ли выдержаны согласованные сроки отчетности членов рабочей группы, отчетности перед заказчиком, другими заинтересованными участниками проекта, сроки ответов Заказчика на вопросы рабочей группы и т. п.);
- 6) работа команды инвестиционного проекта (как оценивается работа команды проекта и отдельных членов рабочей группы);
- 7) работа субподрядчиков и других внешних участников (как оценивается работа внешних участников);
- 8) риски (возникшие риски в проекте и реагирование на них).

Из выше приведенной информации можно сделать вывод, что процесс реализации проекта включает в себя следующие этапы:

- 1) Инициация. На этапе инициации руководитель проекта создает проект.
- 2) Планирование. Руководитель проекта составляет план проекта и назначает ресурсы на задачи проекта. Результатом этапа планирования должен стать утвержденный план проекта – базовый план.

3) Мониторинг и анализ. Исполнители вводят данные о ходе выполнения проекта, которые затем утверждаются руководителем проекта. Руководитель проекта, а также руководитель портфеля проектов, руководитель ресурсов и руководитель организации контролируют ход выполнения проекта, анализируют возможные отклонения от базового плана и принимают решения о корректирующих воздействиях.

4) Завершение. На этом этапе руководитель проекта закрывает проект, после чего в проект не могут быть внесены какие-либо изменения.

Подобная система управления проектами (EPM), может быть рекомендована для реализации в отечественных финансово-промышленных группах. Она позволит эффективно и автоматизировано решить следующие основные задачи: составление планов проектов; оперативный контроль над исполнением планов проектов; анализ проектной информации; контроль загрузки ресурсов; автоматическое формирование отчетов.

ВЫВОДЫ

Таким образом, исходя из проведенного анализа, следует, что для совершенствования системы управления проектами внутри финансово-промышленной группы необходима комплексная автоматизация всей управленческой деятельности с возможностью принятия решения в EPM (Enterprise Project Management) – комплексе программ для управления корпоративными проектами, направленных на три основные группы пользователей (менеджеров проектов, которые получают инструмент для управления проектами; проектные группы, которые получают возможность совместно работать с проектной информацией, эффективно обмениваться ею; руководство предприятием, которое получает эффективный инструмент контроля), в основе которой лежит управленческая пирамида.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хэлдман К. *Управление проектами* / Ким Хэлдман. – М. : ДМК Пресс; Академия АйТи, 2007. – 352 с.
2. Ньюэлл М. *Управление проектами. Руководство* / М. В. Ньюэлл. – М. : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2006. – 416 с.
3. Суторміна В. М. *Фінанси зарубіжних корпорацій* / В. М. Суторміна, В. М. Федосов, Н. С. Рязанова. – К. : Либідь, 2003. – 147 с.
4. Уткин Э. А. *Управление фирмой* / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 2006. – 516 с.