

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность исследования** обуславливается динамичным развитием современной экономики, требующей от предприятий соответствия рыночным условиям и новых требований к срокам производства товаров и услуг. Конкурентоспособность современного предприятия зависит от того, насколько быстро оно производит продукцию, реализует различные программы развития и проекты.

Производители во всем мире признают необходимость непрерывного совершенствования методов управления развитием своих компаний, так как производимая продукция (или оказываемые компанией услуги) быстро устаревает, компании – конкуренты ежегодно предлагают рынку новые, усовершенствованные продукты. Чтобы выжить и сохранить высокую прибыльность компаниям необходимо применять инновации, внедрять новые проекты, применять различные методики управления проектной деятельностью с доказанной эффективностью.

Таким образом, жесткие условия рынка – внешней среды, в которой ведут деятельность коммерческие предприятия – требуют от компаний формализации методов управления проектами, формирования стандартов управления ими. Стандарты подразумевают свод информации о процедурах, методах и инструментах управления проектами.

**Объект исследования** – ОАО «Космос».

**Предмет исследования** – особенности использования стандартов при разработке проекта «Космос-Рестория» ОАО «Космос».

**Цель исследования** состоит в изучении отечественных и зарубежных стандартов управления проектами, определении особенностей применения стандартов при разработке проекта «Космос-Рестория».

Для достижения поставленной цели, в работе решаются следующие **задачи**:

1. изучаются базовые понятия в проектной деятельности, принципы и методы структуризации проектов;

2. приводится обзор отечественных и зарубежных стандартов управления проектами;
3. рассматриваются особенности применения стандартов при создании проекта на примере проекта «Космос-Рестория»;
4. предлагаются рекомендации по использованию стандартов в процессе разработки регламента проекта «Космос-Рестория».

**Методическая база** исследования включает методы анализа, классификации, синтеза, обобщения.

**Информационная база** исследования базируется на трудах известных специалистов по управлению проектами, внутренней документации ОАО «Космос».

## **Глава 1. Теоретические основы исследования стандартов управления проектами**

### **Базовые понятия в проектной деятельности**

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. В частности, нет одинаковых месторождений полезных ископаемых и разработка любого месторождения уникальна. Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта[1].

Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой[2]. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа или вида проекта[3].

Типы проектов различаются по сферам деятельности, в которых осуществляется проект:

- технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения);
- организационный (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции);
- экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения);
- социальный (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений);
- смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, - к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения) [4].

Классы проектов различаются по составу, структуре и предметной области проекта:

- монопроекты - отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты);
- мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления);
- мгапроект - целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи) [5].

Масштабы проектов предусматривают их деление на следующие виды:

- малые проекты - капиталовложения до \$10-15 млн.; трудозатраты 40-50 тыс. человеко-часов. Примеры: опытно - промышленные установки, небольшие промышленные предприятия, модернизация действующих производств;
- мегапроекты - целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем. Отличительные черты: капиталовложения - от \$ 1 млрд. и более, нетрадиционные формы

финансирования (акционерные, смешанные) - обычно консорциум фирм, трудоемкость - 2 млн. человеко-часов - на проектирование, 15- 20 млн. человеко-часов - на строительство, 5 -7 и более лет - срок реализации[6].

Проекты так же различаются по характеру предметной области:

- инвестиционный проект - главная цель - создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций;
- инновационный проект - главная цель - разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений , обеспечивающих развитие организаций;
- научно-исследовательский проект;
- учебно-образовательный проект;
- смешанный проект[7].

По длительности проекту могут быть: краткосрочными - до 3-х лет; среднесрочными - от 3-х до 5-ти лет; долгосрочными - свыше 5-ти лет.

**Проект** функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы[8]. Ключевым звеном, которое определяет внешнюю среду проекта, государственная политика и правительственное регулирование всех его аспектов, касающихся инвестиционного климата производства, потребления продукции проекта, импорта, экспорта товаров и сырья, рассматриваемых стандартов, ограничений, пошлин, налогообложения и предоставления субсидий, существующих форм стимулирования, кредитного и валютного регулирования[9]

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту, как правило, на условиях частичной занятости, могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции[10].

Управляемыми параметрами проекта являются:

- объемы работ и виды работ по проекту;
- стоимость, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и прочее[11].

Проект и процесс его реализации являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом[12].

**Управление проектом** представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Наиболее широко распространенным подходом к управлению проектами на сегодняшний день является процессный подход[13]. В соответствии с ним, выделяют пять групп процессов, присущих любому проекту:

1. Процессы инициирования проекта — принятие решения об авторизации проекта.
2. Процессы планирования — определение и фиксация целей, планирование действий, необходимых для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект.
3. Процессы исполнения — объединение трудовых и других ресурсов для выполнения плана.
4. Процессы мониторинга и контроля — регулярная оценка развития проекта, осуществление мониторинга для обнаружения отклонения от плана, при необходимости проведение корректирующих воздействий для достижения целей

проекта[14].

5. Процессы завершения — формализация приемки продукта, услуги или результата, подведение проекта к правильному завершению.

## **1.2. Обзор мировых и отечественных стандартов по управлению проектами**

Первого сентября 2012 г. в России были введены в действие национальные стандарты по управлению проектами. Их три: «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», «Проектный менеджмент».

Основные зарубежные стандарты управления проектами: PMBoK, IPMA, PRINCE2, P2M. Конечно, зарубежных стандартов по управлению проектами больше, но здесь перечислены именно те, которые, что называется, на слуху у россиян. PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – свод знаний по управлению проектами, разработанный американским институтом управления проектами. Является американским национальным стандартом по управлению проектами[15].

В соответствии с PMBoK управление проектами построено на пяти группах процессов управления проектами (процессы инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления и завершающие процессы). В PMBoK подробно изложены подходы к управлению проектами (выделены области знаний, входы и выходы процессов управления проектам) [16].

ICB (International Competence Baseline) IPMA – международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами, разработанные международной ассоциацией управления проектами (IPMA). В этом документе выделены 28 основных областей знаний по управлению проектами, но акцент сделан именно на компетенции менеджера проекта[17].

PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments 2) разработан в конце 1990-х гг. в Великобритании. Первоначально использовался только для управления ИТ-проектами, но постепенно стал стандартом для управления любыми проектами. В PRINCE2 выделены 8 процессов управления проектом (Starting Up a Project, Initiating a Project, Planning, Directing a Project, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing Stage Boundaries, Closing a Project), приведены переводы названий

процессов и 45 подпроцессов, то есть использован процессно-ориентированный подход к управлению проектом[18].

P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) – японский стандарт управления проектами. Первая редакция P2M была опубликована в 2001 г. Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), сейчас P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ). В японском стандарте акцент сделан на управлении программами проектов[19].

Рассмотрим, что зафиксировано в отечественных стандартах по управлению проектами.

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент»[20].

Требования к управлению проектом:

- 1. Область применения. Что касается области применения, то действие этого стандарта распространяется на абсолютно любые внешние и внутренние проекты (ИТ-проекты, организационные проекты), реализуемые как юридическими, так и физическими лицами.

2. Нормативные ссылки. В этом стандарте приведена лишь одна нормативная ссылка – ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества.

3. Термины и определения. В стандартах закреплены основные термины и определения: архив проекта – структурированный комплект документации проекта, представленный в бумажном или электронном виде; базовый план проекта – принятый к исполнению план проекта, содержащий сведения об основных временных и стоимостных параметрах проекта; бюджет проекта – документ, содержащий общую сумму финансовых средств, распределенных по статьям и временным периодам; продукт проекта – измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта; проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений; процесс – совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов; управление проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта[21].

4. Организация управления проектом. Что касается организационной структуры проекта, то вне зависимости от специфики проекта должны быть выделены следующие роли: заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта; руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта; куратор проекта – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку; команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта[22].

5. Управление проектом. Управление проектом представлено в стандарте как совокупность процессов: процесс инициации проекта; процессы планирования проекта; процесс организации исполнения проекта; процесс контроля исполнения проекта; процесс завершения проекта[23]. Каждый процесс управления рассмотрен с точки зрения цели и выходов процесса. Например, целью процесса инициации является формальное открытие проекта, а выходы процесса должны быть определены и документированы параметрами проекта: наименование проекта; причины инициации проекта; цели и продукты проекта; дата инициации проекта; заказчик проекта; руководитель проекта; куратор проекта. Последовательность процессов может быть любой при условии, что проект начинается с процесса инициации проекта, а заканчивается процессом завершения проекта, и выполнение процессов организации исполнения проекта и контроля исполнения проекта не может начаться ранее процессов планирования проекта. Стандартом закреплены следующие функциональные области управления проектом: управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством проекта; управление обменом информацией в проекте; управление интеграцией проекта[24].

6. Требования к управлению документами проекта. Данный раздел самый лаконичный, он содержит следующие требования: документы должны быть утверждены до их применения; требуется обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере необходимости; необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения; необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления; необходимо обеспечить уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других



заинтересованных сторон проекта; необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей[25]

ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент»[26].

Требования к управлению портфелем проектов:

1. Область применения. Положения этого стандарта могут применяться для управления любыми портфелями проектов.

2. Нормативные ссылки. В этом стандарте, помимо нормативной ссылки на ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь, приведены еще ссылки на ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом и ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, т. к. все стандарты взаимосвязаны[27].

3. Термины и определения. В данном разделе нас интересуют понятия портфеля проектов и компонента портфеля: портфель проектов – набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации; компонент портфеля – проект или программа, которые выполняются в рамках портфеля.

4. Организация управления портфелем проектов. Так же, как и в требованиях к управлению проектами, в требованиях к управлению портфелем в организационной структуре управления портфелем выделены роли, которые должны быть определены при управлении любыми портфелями проектов независимо от специфики портфеля: комитет управления портфелем проектов – коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов; руководитель портфеля – лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчетывающееся перед комитетом управления портфелем проектов; офис управления портфелем проектов – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов[28]. Однако при формировании организационной структуры каждого компонента портфеля необходимо руководствоваться требованиями ГОСТ Р 54869 (управление проектом) и ГОСТ Р 54871 (управление программой) [29]. Иными словами, портфель проектов состоит из программ проектов, поэтому в организационной структуре портфеля должны быть выделены также роли: заказчик программы, руководитель

программы, заказчик проекта, руководитель проекта.

5. Управление портфелем проектов. В соответствии со стандартом управление портфелем проектов – это совокупность следующих процессов:

1) Группа процессов обеспечения управления портфелем: процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов; процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов[30].

2) Группа процессов формирования портфеля проектов: процесс идентификации компонентов портфеля; процесс расстановки приоритетов; процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов; процесс авторизации портфеля проектов.

3) Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов: процесс контроля реализации портфеля проектов; процесс управления изменениями.

Так же, как и в ГОСТ Р 54869-11, процессы управления портфелем проектов рассмотрены в разрезе целей и выходов процесса. Например: 5.2.1. Процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов Цель процесса: обеспечение команды управления портфелем достоверной информацией для определения структуры и состава портфеля проектов, а также определение принципов управления портфелем проектов[31].

Выходы процесса:

– данные о миссии, стратегических целях и приоритетах организации в части управления портфелем;

– данные об ограничениях портфеля (по бюджету, человеческим ресурсам).

Информация, влияющая на стратегические решения управления организацией и портфелем проектов (рыночная конъюнктура, требования законодательства, изменения политической обстановки). В отличие от требований ГОСТа Р 54869-11 этим стандартом закрепляется требование последовательного выполнения процессов управления портфелем проектов.

6. Требования к документации по управлению портфелем проектов. Требования к управлению документацией портфеля проектов аналогичны требованиям к управлению документацией проекта.

ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент»[\[32\]](#).

Требования к управлению программой:

1. Область применения. Требования этого стандарта также могут применяться для управления любыми программами проектов независимо от специфики[\[33\]](#).

2. Нормативные ссылки. Как и в предыдущих двух ГОСТ, в этом стандарте, помимо нормативной ссылки – ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь, – приведены также ссылки на ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом и ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов[\[34\]](#).

3. Термины и определения. Хотелось бы выделить следующие термины и определения:

- архив документов программы – структурированный комплект документации по программе, представленный в бумажном или электронном виде;
- бюджет программы – документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых программой, распределенных по статьям и временным периодам;
- программа – совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений;
- расписание программы (календарный план программы) – документ, содержащий плановые даты исполнения работ и контрольных событий программы;
- управление программой – централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации (извлечения) выгод программы.

1) Организация управления программой.

Стандартом выделены следующие основные роли организационной структуры управления программами:

- заказчик программы – физическое или юридическое лицо, определяющее цели программы, заинтересованное в получении выгод от реализации программы;
- руководитель программы – лицо, осуществляющее управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод программы;

- куратор программы – лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;
- руководитель проекта программы – лицо, осуществляющее управление отдельным проектом, входящим в программу, и ответственное за результаты проекта.

## 2) Управление программой.

Управление программой представляет собой совокупность следующих процессов управления: процесса инициации программы; процессов планирования программы; процесса обеспечения исполнения программы; процесса запуска проекта программы; процесса контроля выполнения программы и управления изменениями программы; процесса приемки результатов проектов и организации использования промежуточных выгод программы; процесса закрытия проекта программы; процесса завершения программы[35].

Подход к описанию процессов управления программой проектов аналогичен подходу двух предыдущих стандартов, а именно: цель процесса и выходы процесса [36]. Например: 5.9. Процесс завершения программы. Цель процесса: формальное закрытие программы.

Выходы процесса:

- сформирован финальный отчет о выполнении программы;
- дана формальная оценка успешности программы в соответствии с определенными для программы критериями успешности;
- сформирован отчет о достигнутых целях и полученных в рамках программы выгодах и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы;
- расформирована организационная структура, ответственная за обеспечение управления и реализации программы;
- сформирован архив документов программы;
- команда программы и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании программы[37].

3) Требования к управлению документами программы. Требования к управлению документацией программы проектов также аналогичны требованиям к управлению

документацией проекта и управлению документацией портфеля проектов.

**Выводы.** Управление проектом – это временно созданное предприятие, направленное на достижение определенной цели. Управление проектами рассматривается как совокупность процессов, задаваемая пересечением групп процессов управления проектом (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение) и функциональных (предметных) областей управления проектами (управление интеграцией проекта, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками и контрактами);

В национальных стандартах по управлению проектами использован процессный подход к управлению проектами. В стандартах закреплены основные понятия, такие как «проект», «портфель проектов», «программа проектов», «процесс». В стандартах зафиксированы лишь цели процессов управления проектами, портфелями, программами и выходы (результаты) этих процессов. Определены основные роли организационных структур проектов, портфелей, программ. В стандарте зафиксированы определенные проектные документы (но не шаблоны документов или требования к содержанию) и момент их создания и утверждения.

## **Глава 2. Применение стандартов при разработке регламента проекта на примере ЗАО «Космос»**

### **2.1. Описание проекта**

Закрытое акционерное общество «Космос» - крупная гостиничная сеть г. Москвы. В ближайшие два года ОАО «Космос» планирует открытие еще одного ресторана на территории гостиницы. Данное решение было принято Советом директоров компании в конце 2013 г., оно отражено в годовом отчете за 2013 г.[\[38\]](#)

Открытие ресторана планируется на территории гостиницы, в отдельном здании. Необходимость реализации данного проекта обуславливается актуальными потребностями постоянных клиентов ОАО «Космос», более 40% которых, по данным опроса, проведенного в 2013 г., придерживаются правил здорового питания, и в качестве основного недостатка ГК «Космос» назвали отсутствие ресторана или кафе с меню, учитывающим их потребности.

В связи с этим, руководством компании было принято решение об открытии ресторана для узкой категории клиентов. Рабочее название проекта – «Космос-Рестория».

С данной целью планируется строительство нового одноэтажного здания, в непосредственной близости от ГК «Космос». Участок для строительства находится в собственности ОАО «Космос», площадь участка – 1 200 кв.м.

Ресторан «Космос – Рестория» станет узкоспециализированным заведением, предоставляющим услуги по приготовлению и продаже блюд здорового питания. Расчетное количество предоставляемых мест: в общем зале – 300, в VIP – зале – 55, в кафе – 250, банкеты и фуршеты – до 400 чел.

Планируется, что ресторан так же будет предоставлять такие услуги, как доставка блюд по всей Москве. С данной целью будет создан корпоративный сайт ресторана. Таким образом, ресторан будет обслуживать не только клиентов гостиницы «Космос», но и предоставлять услуги жителям г. Москвы заключать договора с другими предприятиями (например, детскими садами, коммерческими организациями).

Для реализации проекта по открытию предприятия ОАО «Космос-Рестория» необходимо решить следующие задачи:

- ○ ■ 1. Провести прединвестиционные исследования;
- 2. Осуществить планирование проекта;
- 3. Подготовить проектную документацию;
- 4. Получить разрешение на строительство;
- 5. Юридически оформить статус предприятия;
- 6. Провести строительно-монтажные работы;
- 7. Осуществить подбор и расстановку персонала;
- 8. Произвести контрольные работы;
- 9. Осуществить запуск проекта (открытие ресторана, начало рекламной компании).

Таким образом, реализация проекта должна включать 9 основных задач. Сроки исполнения работ отражены в таблице 1.

## **Таблица 1**

### **Сроки выполнения этапов работ по проекту «Космос-Рестория»**

<b>Задача</b>	<b>Дата исполнения</b>
Преинвестиционные исследования	Февраль-март 2016 г.
Планирование	Февраль-апрель 2016 г.
Подготовка проектной документации	Май июль 2016 г.
Получение разрешений на строительство	Август-сентябрь 2016 г.
Юридическое оформление статуса предприятия	Октябрь-ноябрь 2016 г.
Проведение строительно-монтажных работ	Декабрь 2016 г.- июнь 2016 г.
Подбор и расстановка персонала	Апрель-июнь 2017 г.
Контрольные работы	Июнь-август 2017 г.
Запуск проекта	Июль-октябрь 2017 г.

Общая стоимость проекта (постоянные затраты): 46 400 000 руб.

Структура затрат: собственные средства – 60%, заемные средства – 40%.

Рекомендации по использованию стандартов при разработке

регламента проекта «Космос-Рестория»

Опишем шаги по созданию регламента проекта «Космос-Рестория» с соответствующими рекомендациями. Структура регламента должна включать следующие разделы:

- 1. Оценку и запуск проекта.

2. Регулярную деятельность проекта (матрицу разграничения полномочий, финансовое сопровождение проекта, положение о бюджетном регламенте, кадровое сопровождение и систему мотивации персонала, правовое сопровождение, информационное обеспечение, документационное обеспечение, PR – обеспечение, материально – техническое и административно – хозяйственное обеспечение).
3. Завершение проекта.

Разработка регламента проекта «Космос–Рестория» осуществляется для достижения пяти основных целей управления проектом (рис. 1).

### **Рис. 1. Цели разработки регламента проекта «Космос–Рестория»**

1.

## **Раздел регламента «Оценка и запуск проекта».**

1.1. Область действия документа. Действие регламента распространяется исключительно на проект предприятия ООО «Космос» по открытию ресторана «Космос–Рестория». Область действия документа: идея, предпроект, запуск проекта.

- 1. Политика предпроектной деятельности предприятия ОАО «Космос». В рамках деятельности предприятия «Космос» реализуется политика по разработке новых проектов, соответствующих направлениям развития гостиничного комплекса. Новые проекты предприятия формируются за счет: разработки бизнес – идей специального подразделения предприятия; обеспечения условий для поиска бизнес – идей извне (определяются стратегией PR – развития предприятия).

1.3 Создание инвестиционного комитета. Инвестиционный комитет – коллегиальный орган, имеющий следующие полномочия: принятие решений о разработке бизнес-идей; утверждение ресурсов, необходимых для обеспечения проекта; проведение регулярных совещаний, на которых утверждаются этапы развития проекта; проведение заседаний с целью утверждения срочных мероприятий по проекту; заочного рассмотрения и согласования документации по проекту.

II. Описание процедур проекта «Космос–Рестория».



Предпроектная деятельность включает в себя пять основных шагов. Основная идея данного этапа развития проекта состоит в прогнозировании и планировании проекта. Исполнение предпроектных работ по проекту «Космос-Рестория» должно включать следующие шаги:

1. Вынесение протокола о начале предпроектной деятельности.
2. Выполнение предпроектных работ.
3. Назначение руководителя команды проекта.
4. Бизнес-планирование проекта, согласование бизнес-плана.
5. Утверждение бизнес-плана.

Запуск предпроекта, в соответствии с разрабатываемым регламентом, содержит следующие элементы (рис. 2).

### **Рис. 2. Элементы запуска предпроекта «Космос-Рестория»**

1. Регулярная деятельность по проекту «Космос-Рестория».
  1. Элементы планирования.

А) Планирование проекта: писание бизнес-идеи, проектная заявка, бизнес – план, цели (KPI), оргструктура, штатное расписание, график реализации, заявка на выход из проекта.

Б) Годовое планирование работы: элементы годового плана работ (цели (KPI), план строительства, организационная структура, штатное расписание, бюджет.

Таким образом, проект «Космос-Рестория» включает два уровня планирования.

- 1. Стадии проекта.

Проект «Космос-Рестория» в процессе реализации проходит три стадии: вход в проект, реализация проекта, выход из проекта. По нашему мнению, регламент проекта должен содержать подробное описание элементов планирования на каждой стадии. Это позволит руководителю проекта эффективно управлять проектом по жизненному циклу.

### **Таблица 2**

#### **Элементы планирования проекта «Космос-Рестория» по стадиям**

<b>Стадия проекта</b>	<b>Элементы планирования</b>
Вход в проект	Бизнес-идея, проектная заявка, бизнес-план
Реализация проекта	Оргсхема, цели, оргструктура, штатное расписание, сетевой график, инвестиционно-финансовая модель
Выход из проекта	Заявка на завершение проекта

- 1. Описание процедур по проекту «Космос-Рестория».

А) Регламент проведения плановой компании (рис. 3).

**Рис. 3. Регламент проведения плановой компании по проекту «Космос-Рестория»**

Итоговые документы, разрабатываемые в ходе плановой компании, это: приказ о начале плановой компании, пакет документов по проекту, таблица целей, программа строительства, штатное расписание, утвержденный бюджет, пакет плановых документов.

Б) Регламент предоставления отчетности.

Элементы регламента по предоставлению отчетности проекта «Космос-Рестория» показаны на рисунке 4.

**Рис. 4. Элементы регламента по предоставлению отчетности по проекту «Космос-Рестория»**

Итоговые документы, создаваемые в соответствии с регламентом, это: протокол совещания, пакет отчетной документации.

1. Завершение проекта «Космос-Рестория».

### **3.1 Область действия регламента.**

Область действия регламента: предпроектная деятельность, регулярная деятельность по реализации проекта.

- 1. Варианты завершения проекта:

- плановое (реализация строго в соответствии со сроками, указанными в бизнес-плане);

- инициированное (внеплановое) возможно при возникновении форс-мажорных ситуаций: существенное ухудшение показателей по проекту, неблагоприятная рыночная ситуация, перераспределение финансов в пользу других, более выгодных проектов; решение акционеров предприятия «Космос».

### 3.3 Описание процедуры завершения проекта «Космос-Рестория».

Элементы процедуры завершения проекта показаны на рисунке 5.

#### **Рис. 5. Элементы процедуры завершения проекта «Космос-Рестория»**

Итоговые документы, принятые в ходе процедуры завершения проекта, это: протокол совещания, проект заявки на завершение проекта, заявка на завершение проекта, приказ о завершении проекта.

Опишем, требования каких стандартов к управлению проектами мы применяли в процессе разработке данного регламента. В основном, использовался ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент»[\[39\]](#). В соответствии с требованиями данного стандарта, была сформирована система организации управления проектом, которая включает четыре основные проектные роли:

- ○ ■
  1. Заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта (ОАО «Космос»);
  2. Руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта (директор ОАО «Компас-Рестория»);
  3. Куратор проекта – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку (заместитель директора по финансам);
  4. Команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта (персонал проекта).

В соответствии с ГОСТ Р 54869-2011[40] так же были определены функциональные области управления проектом «Космос-Рестория», а именно:

1. Управление сроками проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление рисками проекта;
4. Управление персоналом проекта;
5. Управление качеством проекта.

Особое внимание при разработке регламента было уделено управлением сроков проекта и управление содержанием проекта (данные элементы подробно описываются в бизнес-плане проекта «Космос-Рестория»).

В процессе подготовки документации по проекту «Космос-Рестория», были соблюдены большинство требований, указанных в стандарте ГОСТ Р 54869-2011[41]. В частности:

1. Вся документация по проекту была утверждена до начала реализации проекта;
2. Была проведена актуализации документов;
3. Было сформулировано требование о 100% обеспечении всех областей применения документов до начала реализации проекта;
4. Были закреплены требования о сохранении конфиденциальности используемых документов согласно требованиям заказчика.

Проект – единичный, то есть он не включает портфель проектов и разработку программы, другие стандарты при составлении регламента не применялись.

**Выводы.** Применение стандарта ГОСТ Р 54869-2011 «Управление проектами» в процессе разработки регламента проекта «Космос-Рестория» позволило выработать требования к управлению следующими функциональными областями:

1. Составление комплекса документации по проекту (в электронном виде);
2. Формирование бюджета проекта;
3. Описание процессов проекта;
4. Определение ролей участников проекта;
5. Выделение основных областей управления проектом.

## **Заключение**

Проектом – это временно созданное предприятие, направленное на достижение определенной цели. Управление проектами рассматривается как совокупность процессов, задаваемая пересечением групп процессов управления проектом (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение) и функциональных (предметных) областей управления проектами (управление интеграцией проекта, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками и контрактами);

В национальных стандартах по управлению проектами использован процессный подход к управлению проектами. В стандартах закреплены основные понятия, такие как «проект», «портфель проектов», «программа проектов», «процесс». В стандартах зафиксированы лишь цели процессов управления проектами, портфелями, программами и выходы (результаты) этих процессов. Определены основные роли организационных структур проектов, портфелей, программ. В стандарте зафиксированы определенные проектные документы (но не шаблоны документов или требования к содержанию) и момент их создания и утверждения.

Стандартизация в системе управления проектами необходима для повышения общей эффективности проекта, улучшения качества конечного продукта, сокращения сроков достижений целей, сокращения финансовых затрат на обеспечение проекта. Всеохватывающих систем международных стандартов в этой области нет и, похоже, быть не может. Различные аспекты регулируются международными и национальными стандартами.

Практика применения стандартов в проектной деятельности применяется в зарубежных странах на протяжении многих лет, в России она находится на стадии формирования. В настоящее время, в России принято три стандарта в сфере управления проектами, регулирующие такие области, как управление проектом, управление портфелем проектов и управление программами.

Необходимость применения стандартов в управлении проектами в современной России обуславливается отрицательной статистикой, отражающей количество успешно завершенных проектов. Так, анализ различных источников по теме исследования позволил установить, что в последние годы процент убыточных проектов в общей массе всех реализуемых проектов равен 60, около 30 % проектов заканчиваются неудачей, в завершенных проектах только 50–60 % первоначальных требований были реализованы.

Применение стандартов в управлении проектами в разных сферах бизнеса позволит решить такие проблемы, как: вовлечение руководства предприятий в проектную деятельность; постановка четких целей и задач проекта; налаживание бизнес-процессов; формирование готовности к изменениям; оптимизация финансовых затрат на реализацию проекта и многие другие.

Реализация проекта «Космос-Рестория» для ОАО «Космос» - одно из перспективных направлений развития бизнеса, призванное удовлетворить индивидуальные потребности ряда клиентов в сфере общественного питания.

Учитывая концепцию проекта, разработаны основные положения бизнес - плана для предприятия ОАО «Космос-Рестория»: резюме проекта, описание проекта, организационную структуру, финансовый план, операционный план, маркетинговый план.

В процессе разработки регламента учитывались требования стандарта по управления проектами (Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом»), так как из трех отечественных стандартов, только он соответствует разработанному проекту. Другие стандарты прописывают требования к управлению портфелем проектов и управлению программами.

Требования национального стандарта РФ ГОСТ Р 54869 – 2011 были учтены при разработке: функциональных областей проекта; системы документационного обеспечения проекта; управлении персоналом; назначении функциональных ролей членов команды проекта.

Применение стандартов при разработке регламента, окажет существенное влияние на успех проекта «Компас-Рестория», так как позволит:

1. Сформировать цели и требования к проекту;
2. Обеспечить высокое качество исполнения задач по проекту;
3. Четко определить роли всех участников команды проекта;
4. Использовать лучший опыт в управлении проектами посредством стандартизации.

## **Список литературы**

1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54870 – 2011 «Требования к управлению портфелем проектов». – М.: Стандартинформ, 2011.

- 1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом». – М.: Стандартиформ, 2011.
- 2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54871 – 2011 «Требования к управлению программой». – М.: Стандартиформ, 2011.
- 3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК). – изд.-е 4 -е. Project Management Institute, Inc. 2012.
- 4. Устав ОАО «ГК «Космос» от 22 июня 2010 г.
- 5. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- 6. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013.
- 7. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013.
- 8. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. - М.: Альпина Пабл., 2013.
- 9. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013.
- 10. Управление проектами [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmtoday.ru> (дата обращения: 12.03.2016).
- 11. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012.
- 12. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. / В. Н. Фунтов – СПб.: Питер, 2011.

1. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 8. [↑](#)
2. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 9. [↑](#)
3. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 12. [↑](#)
4. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 8. [↑](#)
5. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 12. [↑](#)
6. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 8. [↑](#)

7. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. - М.: Альпина Пабли., 2013. – С. 15. [↑](#)
8. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 12. [↑](#)
9. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 12. [↑](#)
10. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. / В. Н. Фунтов – СПб.: Питер, 2011.С.137. [↑](#)
11. Управление проектами [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmtoday.ru> (дата обращения: 12.03.2016). [↑](#)
12. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 21. [↑](#)
13. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 12. [↑](#)
14. Коваленко С. П. Управление проектами. - Мн.: Тетралит, 2013. – С. 23. [↑](#)
15. Гонтарева И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – С. 12. [↑](#)
16. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012. – С. 33. [↑](#)
17. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
18. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 39. [↑](#)
19. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)



20. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом». – М.: Стандартинформ, 2011. [↑](#)
21. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012. – С. 33. [↑](#)
22. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
23. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 39. [↑](#)
24. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
25. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 39. [↑](#)
26. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54870 - 2011 «Требования к управлению портфелем проектов». – М.: Стандартинформ, 2011. [↑](#)
27. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
28. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 43. [↑](#)
29. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012. – С. 33. [↑](#)
30. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
31. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 39. [↑](#)

32. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54871 – 2011 «Требования к управлению программой». – М.: Стандартиформ, 2011. [↑](#)
33. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012. – С. 33. [↑](#)
34. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
35. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 39. [↑](#)
36. Управление проектами / Под общей ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012. – С. 33. [↑](#)
37. Романова М. В. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 32. [↑](#)
38. Годовой отчет ОАО «ГК «Космос» за 2013 г. [↑](#)
39. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом». – М.: Стандартиформ, 2011.С.25. [↑](#)
40. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом». – М.: Стандартиформ, 2011.С.26. [↑](#)
41. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869 - 2011 «Требования к управлению проектом». – М.: Стандартиформ, 2011.С.26. [↑](#)