

блюдается примерно у 40% подавших декларацию.

Сумма  $T_o$  после корректировки (пересчета) исчисляется по основному месту работы и указывается в справке. Сумма  $T_n$  находится путем сложения фактически удержанного налога. Это отражено в справках с неосновных мест работы. Для нахождения  $T_c$  определяем совокупный доход по уравнению (1), а затем по среднемесячному совокупному доходу  $Q_{cm}=Q_o/12$  выбираем из таблицы соответствующее уравнение. Например, для  $Q_{cm} = 171 \dots 1020$  грн. имеем месячный налог на совокупный доход:

$$T_{cm} = 19,55 \text{ грн.} + 0,2 (Q_{cm} - 170) \quad (5)$$

Для  $Q_{cm} = 1021 \dots 1700$  грн. применяется уравнение:

$$T_{cm} = 189,55 + 0,3(Q_{cm} - 1020) \text{ грн.} \quad (6)$$

Тогда находим  $T_c = 12T_{cm}$  и полученное значение подставляем в уравнение (4). Налоговая ставка  $f_c = T_c/Q_c$ . Общий вид уравнения (5) и (6):  $T_m = a + k(Q_m - b)$ . Для выполняемого в январе следующего года пересчета подоходного налога по основному месту работы:

$$T_{om} = a_o + k_o(Q_{om} - b_o) \quad (7)$$

При расчете среднемесячного налога на совокупный доход:

$$T_{cm} = a_c + k_c(Q_{cm} - b_c) \quad (8)$$

Понятно, что в случае применения при расчетах  $T_{om}$  и  $T_{cn}$  разных ступеней шкалы численные значения соответствующих коэффициентов в уравнениях (5) и (6) будут неодинаковыми.

Рассмотрим числовой пример. По основному месту работы годовой налогооблагаемый доход  $Q_o = 7500$  грн., фактически удержанный годовой налог после пересчета  $T_o = 1326,60$  грн., а по неосновному месту работы  $Q_n = 3750$  грн. и  $T_n = 750$  грн. Какой итог должен ожидать работник после подачи декларации? Какую сумму и кто должен выплачивать в мае-июне? Среднемесячный совокупный доход -

$$Q_{cm} = Q_o/12 = (Q_o + Q_n)/12 = (7500 + 3750)/12 = 937,50 \text{ грн.}$$

Поскольку  $171 < 937,50 < 1020$ , то применим уравнение (5), в которое  $Q_{cm}$  подставляем без учета копеек:  $T_{cm} = 19,55 + 0,2(937 - 170) = 172,95$  грн. Расчетный годовой налог на совокупный доход  $T_c = 12 \cdot T_{cm} = 12 \cdot 172,95 = 2075,40$  грн. Финансовый итог декларирования согласно уравнению (4):  $\Delta T = 1326,60 + 750 - 2075,40 = +1,20$  грн. Таким образом, гражданину следует возратить переплату в размере 1,20 грн. Уравнение (4) можно переписать:

$$\Delta T = f_o \cdot Q_o + f_n \cdot Q_n - f_c \cdot Q_c \quad (9)$$

Здесь среднемесячная налоговая ставка по основному месту работы, т.е. после пересчета налога,  $f_o = T_o/Q_o$ ;  $f_n = 20\%$ ;  $f_c$  – среднемесячная ставка, причем  $f_c = T_c/Q_c$ .

Для второго примера имеем исходные данные:  $Q_o = 7500$  грн.,  $T_o = 1326,60$  грн.,  $Q_n = 6000$  грн.,  $T_n = 1200$  грн. Получаем

$$f_o = T_o/Q_o = 1326,60/7500 = 0,17688, \quad Q_c = Q_o + Q_n = 7500 + 6000 = 13500 \text{ грн.}, \quad Q_{cm} = Q_o/12 = 13500/12 = 1125 \text{ грн.}$$

По уравнению (6) находим

$$T_{cm} = 189,55 + 0,3(1125 - 1020) = 221,05 \text{ грн.} \quad T_c = 12 \cdot T_{cm} = 12 \cdot 221,05 = 2652,60 \text{ грн.} \quad \text{и}$$

$$f_c = T_c/Q_c = 2652,60/13500 = 0,19649.$$

Финансовый итог декларирования по уравнению (9):

$$\Delta T = 0,17688 \cdot 7500 + 0,2 \cdot 6000 - 0,19649 \cdot 13500 = -126,01 \text{ грн.}$$

Во втором варианте плательщику надлежит перевести на счет госказначейства 126,01 грн. Из уравнения (9) хорошо видно, что при введении единой ставки ( $f_o = f_n = f_c = \text{const}$ ) получаем  $\Delta T = f(Q_o + Q_n - Q_c) = 0$

#### **Выводы:**

Рассмотренные уравнения, порядок расчета и два числовых примера окажут помощь налогоплательщику в заблаговременной оценке финансового итога декларирования доходов, облегчат финансовое планирование.

#### **Источники и литература**

1. Лекарь С. Итоги декларирования гражданами доходов, полученных в 2000 году // Вестник налоговой службы Украины. – 2002. – №1–2. – С. 83–85.
2. Звягильский Е. Подоходный налог должен быть понятным, справедливым и равнонапряженным // Голос Украины. – 2003. – 20 марта. – №54. – С.12.

### **Люльчак Л.А. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Постановка проблемы.** На первый взгляд слово «проект» не несет в себе ничего сложного и непознанного – казалось бы, любой менеджер волен, считать проектом те процессы, которыми руководит. Однако далеко не всякая деятельность, происходящая на предприятии, имеет право называться проектом. В отличие от текущих операций, повторяющихся из раза в раз, проект носит временный характер и имеет своей целью создание уникального продукта или услуги.

До недавнего времени в отечественной практике с понятием «проект» обычно связывалось представление о комплекте проектно-сметной документации на создание зданий, сооружений или технических устройств. В профессиональном управлении проектами с понятием проекта связывается процесс осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по созданию нового продукта или услуг в рамках уста-

новленных бюджета, времени и качества. При этом процесс разделяется на две составляющие: проектно или продуктно ориентированный процесс – собственно создание продукта или услуг и процесс управления созданием продукта или услуг. Понятие нового продукта или услуги распространяется на все виды целесообразной человеческой деятельности от издания книги до освоения космоса.

Проектно-ориентированный подход, тысячелетия используемый в инженерном деле и технике, перенесенный на организационные, экономические, социальные и другие проекты в нетрадиционных областях дает поразительный успех. Совершенно различные задумки, мероприятия, нечеткие планы в этих «не инженерных областях» можно также рассматривать как проекты и применять к ним проектно-ориентированную технологию: четко определять цель, результаты проекта, состав работ, учитывать связи и влияние на проект окружающей среды и многочисленных участников проекта, рассчитывать эти влияния в виде определенных рисков, учитывать их в проекте и строить обоснованные на расчетах планы реализации проектов. Такой подход позволяет не только понять, что мы должны сделать, какие хотим получить результаты, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы необходимы, в какие сроки можно выполнить работы и, наконец, ответить на главный вопрос: «сколько это будет стоить?». Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта, который можно реализовывать так же, как проекты в инженерном деле и технике. Совершенно очевидно, что в этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз.

Основная идея технологии профессионального управления проектами и программами - четко определить цели, состав работ, распределить ответственность и ресурсы, спланировать работы с учетом имеющихся рисков и возможностей, постоянно контролировать ситуацию и своевременно реагировать на возникающие изменения и отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества. В основе этой технологии лежит компьютерное представление проекта как динамической модели комплекса работ с определением расчетных и прогнозируемых характеристик и показателей проекта. С помощью этой формальной модели и специальных программных средств осуществляется непрерывное комплексное и прогнозирующее планирование с учетом складывающейся обстановки на рассматриваемый момент времени, а также непрерывный мониторинг прогресса проекта, контроль выполняемых работ, затрат средств и ресурсов, а также других показателей проекта и регулирование хода выполнения проекта путем его перепланирования с учетом выполненных работ и складывающейся ситуации в проекте и вокруг него.

В то время как на Западе культура управления проектами с применением автоматизированных средств давно стала неотъемлемой частью культуры ведения всего бизнеса, Украина до сих пор остается на обочине. Отечественные предприятия несут немалые финансовые потери, предпочитая практику штурмовщины и пропихивания проектов грамотному управлению ими. А решение большинства проектных проблем, проверенное богатым опытом ведущих мировых компаний, лежит на поверхности. Современные программные средства помогут не только спланировать и проконтролировать ход проекта, но и оптимизировать распределение всех задействованных ресурсов и даже справиться с нештатными ситуациями.

Управление проектами при его широкомасштабном применении обеспечит высокую эффективность осуществления проектно-ориентированной деятельности. Это будет способствовать масштабному социально-экономическому развитию Украины за счет повышения эффективности государственного управления, повышения качества управления государственными и частными предприятиями, а также улучшения инвестиционного климата и последующего повышения интенсивности оборота финансово-кредитных ресурсов, что неизбежно приведет к повышению величины ВВП и уровня жизни населения.

**Связь проблемы с важнейшими научными и практическими заданиями.** Управлением проектами люди занимаются с древнейших времен, что позволило сформироваться целой области человеческих знаний и опыта. Особенно актуальны эти знания и опыт в последнее время, так как в эпоху глобализации экономики и увеличения темпов развития общества, проекты становятся все более масштабными.

Успех любой организации зависит от успеха проектов, которые она выполняет. Именно проекты представляют собой те направленные усилия, благодаря которым возникают новые или усовершенствованные продукты и услуги, новые технологические процессы, новые организационные структуры, увеличивается объем продаж, уменьшается стоимость, улучшается качество. При успешной реализации проектов повышается удовлетворенность потребителей, расширяется сфера бизнеса и достигаются многие другие выгоды. Благодаря искусному управлению проектами возможно сохранение конкурентоспособности в сложном и динамичном мире современного бизнеса.

Существует колоссальная разница в развитии и использовании методологии управления проектами на Западе и в Украине. Эта разница заключается в базовом образовании западного менеджера, где в обязательном порядке входят основы управления проектами, тогда как в Украине управление проектами недавно включили в образовательные программы. На Западе любой серьезный проект невозможно осуществить без руководителя и команды проекта, наличия плана проекта, который включает в себя наравне с календарным планом работ, планы управления целями, бюджетами, рисками проекта, персоналом, информационными потоками, взаимодействием с контрагентами и т. д. В нашей стране менеджеры зачастую поразному понимают и интерпретируют само определение проекта и основных стадий его развития. Руководители и исполнители проектов нередко следуют разным правилам «игры», что приводит к непониманию членами команды целей проекта и способов их достижения. Как правило, украинский менеджер недооценивает важность планирования, особенно на начальных стадиях проекта, а зачастую вообще не составляет план его проведения.

Характерным является то, что некоторое время в Украине понятия «управление проектами» и «менеджер проекта» прочно ассоциировались с отраслями Информационные технологии и интернет. Видимо, поскольку эти отрасли, являясь динамично развивающимися, в основе своей деятельности, как правило, используют проектное управление. И впервые это «явление» было замечено именно в них. Только сейчас методология управления проектов стала востребованным знанием в других отраслях, и это первый шаг к «глобализации» этого понятия на украинском рынке. И важный мировоззренческий сдвиг, поскольку он позволяет модернизировать деятельность многих крупных предприятий и - одновременно - обуславливает неудовлетворенный «кадровый голод» на менеджеров проектов, который есть на рынке последний год.

Эффективная система управления проектами является свидетельством зрелости уровня организации и дает ряд преимуществ. Основными преимуществами является единая методология (позволяет выработать корпоративную культуру управления проектами, базирующуюся на единых подходах, базах данных и обобщении накопленного опыта), унифицированные подходы к управлению проектами (позволяют работать не только над отдельными проектами, но и над мультипроектами, которая помогает получить картину состояния всех проектов предприятия, независимо от того, как и в какой мере менеджер управляет конкретным направлением. Мультипроектное управление позволяет отслеживать взаимосвязи между проектами, эффективно управлять ресурсами организации: оптимизировать финансовые потоки по проектам.

В зрелой системе управления проекты не заканчиваются, пока не будет проведен тщательный анализ их исполнения и не будут извлечены и систематизированы все полезные уроки, пригодные для использования в будущих проектах. У предприятия появляется своего рода «память».

Тем не менее, к настоящему моменту сделаны лишь первые шаги в применении управления проектами в Украине. Широкое использование методов проектного управления позволит значительно повысить эффективность экономики при условии использования уже имеющихся ресурсов.

**Анализ последних публикаций по проблеме.** К настоящему времени управление проектами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью и модным направлением в рыночной экономике. Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности. За последние 30 лет Управление Проектами сформировалось как новая культура управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один проект мирового значения, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

В настоящее время на Западе наблюдается бум интереса к методикам и практике управления проектами. По статистике одного из лидеров в области методологии и стандартов в управлении проектами - Института управления проектами (Project Management Institute, <http://www.pmi.org/>) - если за первые 30 лет его существования было сертифицировано около 15 тысяч профессионалов в области управления проектами (Project Management Professionals - PMP), то за последний год их количество удвоилось и достигло до 30 тысяч. Первые признаки бума уже наблюдаются и в Украине: от оживленных дискуссий энтузиастов до становления и внедрения полноценных систем управления проектами на украинских предприятиях.

Поэтому управлению проектами посвящено много учебной литературы, справочников, статей, практических сборников и различных сайтов в интернете.

Особой популярностью пользуются книги на тему управления проектами, начиная от базовой – «Путеводитель в мир управления проектами» - перевод американского стандарта по управлению проектами на русский язык (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), до современного издания 2001 года «Управление проектами» - справочника для профессионалов под редакцией Мазура И.И. и Шапиро В.Д.

Кроме этого, данной проблеме посвящено много статей в таких журналах, как «Мир компьютерной автоматизации», «Экономика и жизнь» и другие.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** Деятельность многих предприятий в самых разных областях реализуется в форме проектов. В то же время известно, что даже в не слишком сложных проектах возникают проблемы, которые проявляются в недовольстве заказчика и собственного руководства, срыве сроков, превышении смет, конфликтах внутри команды проекта и др.

Профилактика и преодоление этих проблем являются важнейшими составляющими деятельности управленческого персонала проекта и должны поддерживаться соответствующими стандартами, методологией и инструментальными средствами, то есть деятельность по управлению проектами порождает развитие самостоятельного рынка продуктов и услуг.

Управлять проектами должны профессионалы, но количество настоящих профессионалов в этой области в Украине относительно невелико и отстает от осознанного спроса.

От менеджеров проектов зависит многое, но, безусловно, не все. Для успешной и эффективной работы менеджера и всей команды проекта должны быть созданы определенные условия, позволяющие в полной мере реализовать их возможности. Требуется, чтобы существующие обычно по отдельности методические, инструментальные и некоторые иные средства, необходимые для успешного управления проектом, были объединены в одну систему, в рамках которой задачи менеджера и команды проекта решались бы с наибольшей эффективностью.

Однако новые возможности и перспективы по распространению и использованию систем для управления проектами связаны и с новыми проблемами. Все еще остается ряд технических проблем, связанных с реализацией отдельных функций систем. Появились новые технические проблемы, связанные с интегра-

цией систем между собой. Но главная проблема систем управления проектами кроется в противоречии между повышающимися возможностями и сложностью систем и их массовым распространением и использованием. Используя современные недорогие системы управления проектами для ПК, практически любой пользователь может быстро и в большом количестве получать внешне профессиональные и убедительные отчеты и диаграммы. Однако ценность и достоверность информации, содержащейся в подобных диаграммах, часто вызывает серьезные сомнения. Так как гарантировать правильное применение методов управления проектами в организации, где каждый из сотрудников имеет возможность вносить свои данные в базу корпоративных проектов очень сложно.

Все большее число пользователей систем управления проектами сознательно ограничивают сферу применения систем созданием внешне убедительных отчетов для создания впечатления о профессиональном подходе у начальства (партнеров, инвесторов и т.д.). В результате серьезные системы и методологии превращаются в игрушки в руках непрофессионалов, что в конечном итоге ведет к дискредитации самих подходов к управлению на основе проектов. Это актуально во всем мире и особенно актуально сегодня в Украине.

Поэтому *целью данной* статьи является, не только повысить осведомленность читателей об областях применения, рынке, достоинствах и слабых сторонах подобных систем, но и дать некоторые практические рекомендации по выбору системы и ее эффективному внедрению в организации.

**Постановка задания.** Использование методологии управления проектами становится реальностью сегодняшнего дня для большинства информационно-технологических проектов. И хотя методология управления проектами в достаточной степени многовариантна по отношению к предметной области проекта, в то же время нельзя не учитывать некоторые особенности информационно-технологического сектора.

Казалось бы, общая методология управления проектами хорошо известна. Однако до сих пор зачастую под методами управления проектами понимаются, прежде всего, методы календарного планирования и контроля. На практике же выясняется, что грамотная разработка планов и следование им не является панацеей. Эффективное управление проектами подразумевает системный взгляд на проект и его окружение, в основе которого учет всего множества составляющих реализации проекта - финансовых, временных, организационных, технических и т.д.

Само понятие «стратегии реализации проекта» комплексно и многогранно. Данная статья рассматривает лишь один из стратегических аспектов, связанный с выбором организационной схемы – выполнением проекта собственными силами или с привлечением внешних ресурсов.

Данная статья ставит перед собой цель найти ответы на следующие вопросы:

- Каковы должны быть первоочередные шаги, которые менеджер проекта должен предпринять?
- Какие краеугольные камни стартующего проекта полезно было бы заложить, для того, чтобы получить ощутимую отдачу на последующих стадиях жизненного цикла?

На все эти вопросы сложно дать однозначный и краткий ответ. Слишком широк арсенал методик и технологий, используемых профессионалами в процессе управления проектами. Однако существует определенный набор инструментов, проверенных на практике, использование которых позволяет создать прочную основу вашего проекта.

Во-первых, это иерархические структуры проекта, такие как Work Breakdown Structure (структурная основа предметной области проекта, его рамок и содержания), Resource Breakdown Structure (модель ресурсов, используемых на проекте, с учетом их иерархической структурированности) и Organization Breakdown Structure (структурная схема организации, реализующей проект). Перечисленные иерархические структуры не являются единственными. Кроме них, на проекте создаются и другие, однако четкое понимание предназначения каждой из них поможет менеджеру в распределении работ между исполнителями и делегировании ответственности за их выполнение. Иногда возникает путаница в понимании и функциях структурной декомпозиции ресурсов и структурной декомпозиции организации.

Задача менеджера заключается в четком разделении ответственных за выполнение работ, то есть людей, которым он предоставляет полномочия по руководству выполнением отдельных работ и, соответственно, ответственность за их выполнение, и ресурсов – непосредственных исполнителей работ, а также ресурсов материального типа – оборудования, материалов и комплектующих. Следующий шаг – постановка в соответствие каждой работе, то есть каждому элементу структурной декомпозиции работ ответственного и ресурса, т. е. соответствующих элементов соответствующих структур. На этом этапе в качестве инструментария полезно использовать матрицы ответственности.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что внимание необходимо фокусировать не на проекте или программе, а на стратегии достижения главной цели. В случае если ваш проект или программа реализуются в рамках более крупной программы, цели вашего проекта должны в первую очередь соответствовать стратегическим целям.

Стратегический план разрабатываемый на уровне проекта, является инструментом стратегического планирования самого проекта. Ограничения, включенные в стратегический план программы, учитываются в плане проекта в первую очередь. Далее должны быть выделены ключевые события, имеющие отношение непосредственно к проекту.

Примерная последовательность действий при этом следующая:

Выделите ключевые события и даты, которые уже известны. Это могут быть целевая дата начала проекта, известные контрактные даты по уже заключенным или разрабатываемым договорам, внутренние зафиксированные сроки отдельных этапов и т.д.

Выделите все события, имеющие строго определенные сроки, срыв которых невозможен. Это могут

быть важные переговоры, встречи, выставки и т.д.

Вспомните все внутренние и ключевые события более низкого приоритета и уровня детальности: сроки доступности ресурсов, погодные факторы - сезон дождей, наступление зимних холодов и т.д.

Стратегический план становится основой для дальнейшей разработки расписания любого уровня детализации, вплоть до рабочих заданий исполнителям. Полученная в результате укрупненная модель проекта будет служить основой для стратегического управления проектом. Ее будет использовать куратор и лица, принимающие решения. Но она же является базисом для дальнейшей разработки детальной модели, содержащей полную информацию о проекте, которую можно будет использовать на уровне оперативного управления проектом.

**Результаты исследования.** Итак, решено: вам и вашему предприятию жизненно необходимо иметь современную информационную систему. Сформулированы цели и задачи, которые будущая корпоративная информационная система должна достигать и решать. Как директор вы понимаете, что корпоративная информационная система - это то, что нужно для успешного управления предприятием. Можете считать, что 30% работы вы уже сделали. Что же дальше?

Большинство проектов остаются нереализованными только потому, что заказчик не понимает всей важности этого шага. Лучший вариант - начать проект внедрения корпоративной информационной системы с всестороннего обследования предприятия. Потому что цели-то ясны, но нужно еще дать ответ на три вопроса [3]:

Что и как происходит на вашем предприятии? Следует подробно описать те бизнес процессы предприятия, которые необходимо автоматизировать. Другими словами - создать модель существующего предприятия.

Что нужно изменить? Вряд ли все идеально в вашем предприятии и вы захотите перенести все «один к одному» в создаваемую корпоративную информационную систему. Все необходимые изменения модели предприятия «как оно есть» полагается документально зафиксировать.

Какова последовательность работ? Конечно, очень хочется начать действовать сразу по всем направлениям деятельности предприятия, но, как правило, это невозможно - слишком велики потребности в людских и финансовых ресурсах. Например, численность проектной группы в этом случае должна быть увеличена в 2–3 раза по сравнению с запланированной в ходе предварительных работ. Вряд ли вы сможете оторвать столько людей от повседневной работы на целый год.

Предположим, вы уже выбрали систему, на базе которой будете строить корпоративную информационную систему. Вероятно, выбран и основной подрядчик - компания-консультант, отвечающая за внедрение корпоративной информационной системы. Тогда стоит воспользоваться некоторыми простыми рекомендациями:

Требуйте от подрядчика обязательного обследования предприятия перед началом работ по созданию системы. Очень часто фирмы, занимающиеся внедрением корпоративной информационной системы, не придают значения обследованию как постановочной части проекта или не умеют делать это правильно. В итоге вам придется работать так, как этого хочет поставщик программного продукта (а еще точнее - его программа). Вряд ли вас это устроит.

Заранее договоритесь о порядке ведения проекта, глубине обследования и форме выдаваемых результатов. Крайне желательно, чтобы одним из результатов стал бы подробный план проекта и все необходимые проектные документы (Устав проекта, необходимые процедуры, требования к составу и квалификации членов проектной группы с вашей стороны и т. п.). Кстати, получение таких документов - еще один способ отличить профессиональных консультантов от дилетантов. Если ваш подрядчик хорошо умеет настраивать конкретный программный продукт, но делает «круглые глаза» в ответ на вопросы по поводу устава проекта - лучше ограничить его работу именно настройкой, а в качестве генподрядчика поискать кого-нибудь другого.

Будьте готовы к тому, что обследование может привести к не совсем приятным для вас выводам, отнеситесь к этому с пониманием. Например, что предприятие не «созрело» для внедрения корпоративной информационной системы, и выяснится, что для решения проблем вашего предприятия необходимо что-то качественно иное - перестройка системы управления или организационной структуры, а следующим этапом может стать построение информационной системы. Кстати, такой результат обследования свидетельствует о том, что вы не ошиблись в выборе подрядчика, и он действительно хочет решить ваши проблемы, а не заполучить проект любой ценой. Продолжайте работать с ним, пусть объяснит, как изменить ситуацию к лучшему.

Хороший консультант может сказать то, что никогда не скажет ни один из ваших подчиненных. Этим надо пользоваться.

Не работайте с теми, кто предлагает сделать все «под ключ». Один из результатов обследования - это понимание того, что делает подрядчик, а что - ваша команда. Не соглашайтесь делать все «под ключ», даже если это будет быстрее и дешевле, иначе вы получите «черный ящик», в работе которого сами разобратесь не сможете.

Осторожно и взвешенно подходите к предложению провести реинжиниринг предприятия. Возможно, консультанты скажут, что перед внедрением корпоративной информационной системы необходимы глубокие преобразования технологий вашего бизнеса. И очень хорошо и логично все обоснуют. Не соглашайтесь. Любые подобные изменения, скорее всего, «растянут» проект на год-другой. Возможно, консультанты правы и убедили вас. Но это не должно повлиять на внедрение корпоративной информационной системы. К моменту введения всех изменений бизнес-процессов ваша информационная система должна быть

способна их поддержать. И это тоже вопрос выбора программного продукта. Если ваш подрядчик предлагает ре-инжиниринг как обязательное условие начала проекта, постарайтесь разобраться, насколько это необходимо, но имейте в виду: не исключено, что вас попытаются заставить «сломать» бизнес, чтобы подогнать его под программный продукт, либо хотя бы вытянуть лишние деньги. А вот если вам предлагают параллельно с внедрением корпоративной информационной системы изменить бизнес-процессы и рекомендации выглядят при этом конкретными и обоснованными, - прислушайтесь.

Квалификация специалистов и слаженная работа всей проектной группы - важнейшие условия для успешной реализации проекта.

В результате обследования вашего предприятия, которое может продлиться несколько месяцев, обязательными результатами должны быть следующие: описание бизнес-процессов, подлежащих автоматизации, причем в форме, понятной не только консультантам, но и вам, рекомендации по изменению бизнес-процессов (вырабатываются вместе с руководителем предприятия), требования к составу рабочей (проектной) группы по разработке КИС, вплоть до персонально ответственных за отдельные направления проекта сотрудников предприятия, подробный план и бюджет проекта (вы должны же представлять, за что, когда и сколько должны платить).

Подбирая команду для реализации проекта не забывайте, что этот проект - ваш. И нужен он, прежде всего вам. Поэтому постарайтесь найти (среди своих специалистов или на стороне) квалифицированного руководителя проекта и поручите ему сформировать проектную группу. Этот человек в первую очередь должен быть хорошим организатором и уметь подбирать людей, а также иметь опыт руководства проектами, причем необязательно проектами такого же рода. Не приступайте к работе до тех пор, пока руководитель проекта не скажет вам: мы готовы. Это означает, что и консультанты, и ваши сотрудники знают, как и в какой последовательности они будут работать [9].

Отнеситесь серьезно к требованию консультантов включить в проектную группу ведущих специалистов предприятия. Конечно, отрывать их от основной работы непросто, но необходимо - это залог качества проектных работ. Постарайтесь сделать так, чтобы 60–70% рабочего времени членов этой группы уходило исключительно на проект. Это позволит снизить общие затраты - чем больше и эффективнее работаете вы и ваши сотрудники, тем меньше расходы на оплату консультантов.

Отнесите потребности проектной группы в разряд первоочередных. Помните, что в итоге кроме корпоративной информационной системы вы получите еще и группу специалистов, которая может стать основой внутренней консалтинговой службы: ведь они знакомы с вашим бизнесом, знают всю «подготовленную» корпоративной информационной системы и могут сослужить в будущем хорошую службу. Пусть перенимают у консультантов опыт и знания.

Как руководитель вы являетесь основным заказчиком корпоративной информационной системы. Принимайте живое участие в ее создании, несмотря на свою занятость. Только так - постоянно участвуя в проекте, выступая в роли куратора – вы сможете достичь теми же сформулированными целей.

Для получения результатов от проекта необходимо набраться терпения, так как это быстро не делается. Вот примерные сроки выполнения подобных проектов:

- обследование – от 1 до 3 месяцев (чаще 1,5 месяца);
- внедрение корпоративной информационной системы – 9–14 месяцев. Одни работают быстрее, другие медленнее, но 4–5 месяцев – вряд ли реальный срок. Если проект растягивается на пару лет, то зачастую работа лишается смысла;
- при любых сроках проекта в целом должны быть четко определены все промежуточные результаты (контрольные точки). За две-три недели обязательно должен быть какой-то весомый промежуточный результат.

Проект внедрения любой системы автоматизации не заканчивается никогда, то есть можно раз за разом добиваться желаемых результатов, но добраться до момента, когда можно смело сказать, что проект окончен, нереально. Причина проста – меняетесь вы, развивается ваше предприятие, и ваша корпоративная информационная система также должна развиваться.

#### 7. Выводы и предложения

Одним из наиболее характерных условий, сопровождающих ведение дел практически во всех областях бизнеса, последние десятилетия является постоянное ускорение динамики изменений, вызванных развитием технологий, изменениями в политической, экономической и социальной сферах. Современная организация, функционируя в условиях изменяющегося бизнес-окружения, испытывает постоянную необходимость во внесении соответствующих изменений в собственный бизнес. Применение лишь традиционной системы управления, основанной на осуществлении контроля за повторяющимися операциями и неизменным бизнес-процессом, становится недостаточно для эффективного управления организацией.

Именно это стало причиной того, что применение проектных методов управления сегодня уже не ограничивается организациями, по характеру деятельности ориентированными на выполнение работ в виде проектов.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Об управлении проектами сейчас много говорят и пишут. Это связано с тем что, этап построения бизнеса «из подручных средств» прошел, и предприятия берут на вооружение проверенные методики инструменты управления. Кроме того, поскольку скорость развития технологий и бизнеса резко увеличивается, требуется гибкость и мобильность для оперативной реализации инициатив предприятий. А это возможно только при эффективном управлении такими проектами.

Но существует ряд причин из-за которых «рушатся» проекты, это такие как неготовность руководителя, недостаточная заинтересованность основных подразделений, не заинтересованность ИТ-специалистов предприятия, смена в ходе работ руководителя проекта и других его участников, плохая организация работы над проектом, отсутствие четкого плана-графика, недооценка масштабов проекта, а также неоправданное разрастание проекта в ходе его реализации (постоянное изменение, добавление требований основными подразделениями) и перерасход времени и денежных средств.

Как ни странно, внешние факторы риска (низкое качество программного обеспечения, услуг) нечасто становятся причинами неудач. Основной риск заключается в неготовности самого предприятия к подобным проектам.

Современное профессиональное управление проектами базируется на следующих основных концептуальных принципах: четкое определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков, определение центров ответственности за проект в целом и отдельных его частях, создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта, создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта, а также создание команды проекта и управление ею с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект.

Управление проектами при его широкомасштабном применении обеспечит высокую эффективность осуществления проектно-ориентированной деятельности. Это будет способствовать масштабному социально-экономическому развитию Украины за счет повышения эффективности государственного управления на всех уровнях, повышения качества управления государственными и частными предприятиями, а также улучшения инвестиционного климата и последующего повышения интенсивности оборота финансово-кредитных ресурсов, что неизбежно приведет к повышению величины ВПП и уровня жизни населения. Различные категории участников проектно-ориентированной деятельности получают следующие преимущества от профессионального управления:

Инвесторы: повышение прозрачности государственных и частных проектов; снижение и контролируемость рисков; расширение круга инвесторов и инвестиционных возможностей; экономия инвестиционных ресурсов за счет повышения эффективности использования средств проектов; повышение возврата на инвестиции.

Менеджеры и собственники: повышение конкурентоспособности; повышение возврата на капитал; дополнительная прибыль; улучшение управляемости.

Государство: повышение обоснованности и четкости планирования и осуществления проектов и программ; контроль над расходованием средств, ресурсов и сроков исполнения; снижение рисков, затрат времени и ресурсов; прозрачность; снижение расходов бюджетов всех уровней; повышение эффективности государственного управления; сокращение возможностей для коррупции; повышение экономической безопасности; повышение эффективности инновационной и инвестиционной деятельности; существенное повышение ВПП.

Темпы развития информационных технологий превзошли самые смелые прогнозы, и перевернули многие принятые подходы к ведению бизнеса и управлению. Это в полной мере относится и к области управления проектами. Благодаря повышению мощности и снижению стоимости персональных компьютеров, а также, при участии таких корпораций, как Microsoft и Symantec, буквально заваливших рынок дешевыми системами для управления проектами, программное обеспечение и методики управления, доступные раньше только состоятельным организациям, пришли на рабочие столы и вошли в повседневную практику менеджеров и сотрудников средних и малых компаний. А наиболее мощные из систем для персональных компьютеров, такие как Primavera и Artemis, позволили управлять проектами в таких областях, где раньше управления без использования больших ЭВМ и не мыслилось.

Профессиональное управление проектами и широкое применение проектного управления позволит повысить эффективность управления государственным имуществом и бюджетной эффективностью, повысит прозрачность государства, в т.ч. бюджетных процессов, улучшит инвестиционный климат, обеспечит инновационную направленность экономики.

### Источники и литература

1. Безкоровайный В. П., Бурков В. Н., Воропаев В. И., Михеев В. Н., Секлетова Г. И., Титаренко Б. П. и др. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / Под ред. В. И. Воропаева. – М.: СОВНЕТ, 2001.
2. Бушуев С.Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами. – К.: ВИПОЛ, 1999.
3. Вандорен В., Новицкий П. Выбор правильной стратегии реализации проекта // Мир компьютерной автоматизации. – № 1. – 2000.
4. Курс Открытого Университета (Великобритания) BZR751 «Управление развитием и изменением», МИМ ЛИНК, 2000 г.

5. Материалы круглого стола «Корпоративный портфель приложений: проблемы выбора системы». АКДИ «Экономика и жизнь», 2000 г
6. Михеев В.Н. Смешанные команды проекта: методологический аспект. Сб. трудов Международного симпозиума «Современное управление проектами: объединение профессионалов для достижения индивидуального успеха», Санкт-Петербург, 14 – 16 сентября 1995 г.
7. Михеев В. Н. Смешанные команды проекта: организационно-деятельностная парадигма. Сб. трудов Международного симпозиума СОВНЕТ/97 «Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент», Москва, 4 – 6 июня 1997 г.
8. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.– М. Издательский дом «Вильямс», 2000 г.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. Ed.: Duncan W., 1996.
10. David I. Cleland. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
11. ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management – Guidelines to quality in project management. ИСО/ТО 10006: 1997 (E). Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами (12/97).
12. Kliem L. R., Ludin I. S. Tools and Tips for Today's Project Managers / PMI Headquarters, 1999.
13. Rodney Turner. The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Book Company Europe. – England. 1993.
14. Verma V., Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management. – Pennsylvania, PA: PMI, 1997.
15. <http://www.microsoft.com/rus/office/project/> – Microsoft Project 2002.
16. <http://www.primavera.com/> – Primavera Project Planner.
17. <http://www.pro-invest.ru/it/> – Project Expert.
18. <http://www.rarus.ru/> 1С-Папус: Управление проектами.
19. <http://www.spiderproject.ru/> – Spider Project.
20. <http://www.welcom.com/> – Open Plan.

## **Подсолонко Е.А. БЕНЧМАРКИНГ ВАЖНЕЙШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КРЫМА**

*Постановка проблемы бенчмаркинга в общем виде.* Показатели социально – экономического развития любой страны и ее регионов, рассматриваемые даже в динамике, часто не дают представления об уровне этого развития. В последние годы можно часто услышать бравурные отчеты руководителей Крыма и Украины о больших темпах прироста объемов производства в промышленности, в сельском хозяйстве – в сравнении с предыдущими годами. Это все справедливо с оглядкой назад на 2 – 3 года, в крайнем случае – на 5 – 7 лет. Однако, если сравнить объемы производства в 2002 г. с 1990 г., то окажется, что в промышленности – это всего лишь 45 % (против 69,5 % в целом по Украине), а по сельскохозяйственным предприятиям – 24,7 %. Соответственно этому уровню развития отмеченных отраслей деятельности находится и все социально – экономическое развитие страны и ее регионов.

С одной стороны, важно увидеть, какого уровня развития достигла страна за годы своей политической независимости с позиции ее экономической эффективности.

Здесь уместно сравнивать свои сегодняшние результаты и показатели со стартовыми, предшествовавшими началу преобразований. Поскольку 1990 г. был последним целым годом в развитии экономики Украины в составе СССР, то целесообразно его взять за точку отсчета. Здесь важно увидеть сравнительное место регионов Украины в развитии страны по отдельным показателям чтобы оценить квалификацию их руководителей, а также отдельных отраслей деятельности внутри региона и отдельных городов.

С другой стороны интересно увидеть важнейшие показатели социально – экономического развития страны в сравнении с другими странами, входившими ранее в СССР или в состав стран социалистического содружества, стартовавшими одновременно с Украиной в вопросах построения новой экономики.

С третьей стороны будет интересно увидеть на каком месте по сопоставимым показателям находятся страны, которые по используемой в советский период терминологии относились к «загнивающему» капитализму.

Не предваряя результаты такого сравнения, следует подчеркнуть, что роль бенчмаркинга здесь сводится к выявлению лучших мировых показателей социально – экономического развития передовых стран в целях получения своеобразных ориентиров для решения проблемы последующего их достижения в развитии Украины и ее регионов.

### *Связь бенчмаркинга с важнейшими показателями развития стран и регионов.*

В составе важнейших показателей социально – экономического развития стран и регионов рассматривают обобщенно комплексные показатели: валовой внутренний продукт (ВВП), валовой национальный доход (ВНД) и валовая добавленная стоимость (ВДС) в абсолютных величинах и в расчете на душу населения в динамике по годам; и частные показатели, характеризующие отдельные стороны этого развития, в которые входят показатели развития отдельных отраслей внутри региона, индексы физического объема и цен, заработная плата населения и величина его прожиточного минимума, рождаемость и смертность на-