

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

От съдържателна гледна точка, обект на управление във всяка компания са две групи дейности.

Първата група са повтарящи се дейности, свързани с реализиране на основното функционално предназначение на компанията (да произвежда електронни елементи, обувки и т.н.). Управлението на тези дейности е организирано на различни нива в компанията и включва множество управленски цикли с различна продължителност – седмица, месец, тримесечие, година. Управлението като последователност от управленски действия (организация, планиране, отчитане, контрол, анализ) се възпроизвежда във времето по повод производството на определен продукт (група продукти).

Втората група дейности са свързани с количествени и/или качествени изменения в основната функция на компанията – изграждане на допълнителни мощности, разработване и внедряване на нов продукт, навлизане на нов пазар, изпълнение на уникални поръчки на клиенти и др. В повечето случаи тези дейности се различават от обичайните повтарящи се управленски действия и изискват специална организация на управлението, известна като “управление на проекти”.

Проектите, като съвкупност от дейности се различават от стандартните бизнес дейности по следните характеристики:

- Проектите са уникални по характер, преобладаващата част от дейностите на всеки проект са специфични и се различават от тези на другите проекти и стандартните дейности;
- Проектът е еднократен, определен във времето процес. Всеки проект има начало на започване и край на завършване и в рамките на този период трябва да бъдат изпълнени всички дейности произтичащи от целта на проекта;
- Всеки проект има собствен бюджет, който включва разходите за изпълнение на всички предвидени дейности;
- Всеки проект има собствени ресурси – работна сила, машини и оборудване, материали разпределени по дейностите на проекта;
- Реализирането на всеки проект е свързано с известен риск (бизнес риск), поради неопределеността при изпълнение на проекта (надхвърляне на предвидените разходи, удължаване на сроковете, постигане на резултати, неудовлетворяващи зададените параметри);
- Реализирането на всеки проект води до промяна в бизнеса на компанията.

Изпълнението на всеки проект включва 4 етапа:

- Проучване;
- Планиране;
- Изпълнение;
- Внедряване и следпроектен контрол

Когато в една компания изпълнението на различни проекти е по-скоро обичайна практика, отколкото изключение е целесъобразно тази дейност да бъде формализирана във възможната степен, което означава, че е създадена определена организация на работата по проекти. Като правило в малките и средни по размер фирми това се изразява в проектирането на един набор от документи за всеки етап от проекта (досие на проекта). Последователността на изготвяне на документите възпроизвежда последователността на изпълнение на отделните етапи и проекта като цяло. Един такъв набор от документи е разгледан в следващото изложение на материала (не са дефинирани управленските решения, които предхождат или произтичат от един или друг документ). В зависимост от мащабите и съдържанието на проекта, във всеки конкретен случай, част от документите могат да не се използват (не се включват в досието на проекта), което означава, че дейностите които се отразяват в тези документи не са предвидени за изпълнение в конкретния проект. След неколккратно проиграване е целесъобразно да се изготвят стандартизирани форми на документите (стандартно досие на проект).

I. ПРОУЧВАНЕ

Документ 01. Описание на проблема

Предполага се, че този документ е изготвен от външен екип или мениджмънта на компанията или представлява съгласувано с външен потребител техническо задание. Документът съдържа:

- описание на продукта, бизнес проблема или възможност, която съществува за разширяване на бизнеса или постигане на друг положителен резултат в бизнеса;
- възможни решения на проблема;
- очаквани ползи/загуби (предимства/недостатъци) за компанията, които са свързани с възможните решения;
- препоръчвано решение на проблема

Документ 02. Анализ на възможностите (Feasibility Study)

- пълно описание на продукта, бизнес проблема (бизнес възможностите);
- списък на изискванията на които трябва да отговаря решението на проблема (реализирането на бизнес възможностите);
- детайлно описание на възможните методи (начини) на решаване на проблема;
- оценка (техническа, икономическа, социална, екологична) оценка на възможните решения;
- списък на възможните рискове, свързани със всяко решение;
- избор и предложение за утвърждаване на решение.

Документ 03. Екип и организация

- определяне на ръководител (и други необходими органи) на проекта;
- определяне на участниците проекта – конструктори, технолози, програмисти и др. специалисти;

- регламентиране на взаимоотношенията, заплащането и стимулирането, отговорностите на ръководителя на проекта и ръководителите на функционални звена;
- материално осигуряване на екипа – офис помещения, оборудване, транспорт, техническо обслужване и др.

II. ПЛАНИРАНЕ

Документ 04. План за изпълнение на проекта

- описание на основните етапи на изпълнение на проекта;
- списък на задачите (дейностите) по всеки етап, последователност, продължителност, начало и край на изпълнение;
- ограничения и предположения приети при изготвяне на плана.

Документ 05. Ресурсно осигуряване на проекта

- списък на необходимите ресурси – работна сила, машини и съоръжения, материали;
- разпределение на ресурсите по задачи (дейности);
- време (период) на използване на всеки ресурс.

Документ 06. Финансово осигуряване на проекта (финансов план)

- основни групи разходи и обща сума на разходите за проекта;
- график за усвояване на средствата (разходите);
- разпределение на разходите по етапи и дейности (задачи).

Документ 07. Качество на изпълнение (план по качеството)

- определяне на изисквания и критерии за качеството на изпълнение на отделните задачи (дейности);
- регламентиране на начина на контрол върху качеството на изпълнение.

Документ 08. Анализ на риска

- списък на рискови фактори и ситуации, които се предполага, че могат да възникнат в процеса на изпълнение на проекта;
- оценка на вероятността от възникване на рисковите фактори и ситуации;
- препоръчителни действия при евентуално възникване на рискови фактори и ситуации.

Документ 09. План за външни доставки

- списък, количество и характеристики на материали, оборудване и др. за изпълнение на проекта от външни доставчици;
- период на доставка (кога трябва да бъдат доставени);
- начин на избор на доставчици

III. ИЗПЪЛНЕНИЕ

Контрол върху сроковете за изпълнение

Документ 10. Отчет за изразходваното време

- задача, изпълнител;
- отчетен период (ден, седмица, месец);
- описание на извършената работа по задачата;
- изразходвано време (часове, дни);
- проблеми, които налагат обсъждане и/или решение от страна на ръководителя на проекта
-

Отчетът се попълва от изпълнителите на задачи с периодичност, определена в документ 3.

Документ 11. Регистър на изразходваното време

- задача (идентификатор и наименование);
- дата на започване на изпълнението;
- изпълнители;
- изразходвано време (часове, дни) от началото на започване по изпълнители.

Регистърът се води от ръководителя на проекта.

Контрол върху разходите по проекта

Документ 12. Искане (за извършване на определени разходи)

- задача;
- изпълнител;
- вид (за материали, оборудване, външни услуги) и описание на необходимия разход;
- кога трябва да бъде извършен разхода;
- количество, стойност на разхода;
- кой е доставчик на услугата, материалите.
-

Исканията се изготвят периодично (например, седмично) от изпълнителите на задачите и се утвърждават от ръководителя на проекта.

Документ 13. Регистър на разходите

- задача;
- извършени разходи по видове от началото на изпълнение;
- обща сума на разходите

Регистърът се води от ръководителя на проекта и се актуализира съобразно периодичността на изготвяне на исканията за извършване на разходи.

Контрол върху качеството на изпълнение

Документ 14. Форма за извършен контрол

- задача, дата на извършване на проверката;
- параметри върху които е извършен контрол;
- норми на които трябва да отговарят параметрите;
- констатирани при проверката действителни стойности на параметрите;
- анализ на отклоненията и препоръки;
- кой е извършил контрола

Документ 15. Регистър за извършени контролни проверки

- задача, дата;
- проверени параметри;
- констатирани отклонения;
- направени препоръки;
- изпълнение на препоръките от предишни проверки

Регистърът се води от ръководителя на проекта.

Промени в изпълнението на проекта

Документ 16. Искане за извършване на промени

- в какво се заключава исканата промяна;
- обосновка на причините за промяната;
- оценка на последствията от промяната (изменения в сроковете, разходите, крайните параметри и т.н.);
- становище на ръководителя на проекта;
- решение за промяна

Искането се изготвя от изпълнителите на задачи и/или ръководителя на проекта. Решението за промяна се взема от ръководителя на проекта, програмен съвет или друг орган, посочен в документ 3.

Документ 17. Регистър на извършените промени

- задача, дата;
- кой иска промяната;
- кой е утвърдил промяната;
- в какво се заключава промяната (описание на промяната).

Регистърът се води от ръководителя на проекта.

Документ 18. Приемане/ предаване

- обобщена информация за проекта (продукта);
- списък на утвърдени изисквания на които трябва да отговаря резултатът от проекта (продукта);

- стандарти, технически норми, на които трябва да отговаря продукта;
- резултати от проверка (тестове) на продукта за реализиране на изискванията, стандартите и техническите норми;
- каре за становище и решение на потребителя.

Този документ се изготвя от ръководителя на проекта и се подписва от потребителя (възложителя).

Документ 19. Статус на проекта

Този документ се изготвя периодично (седмично, месечно) от ръководителя на проекта и се предоставя на управляващия орган предвиден в документ 3. Документът съдържа информация за изпълнението на проекта към определена дата:

- спазване на сроковете за изпълнение;
- изпълнение на разходите;
- качеството на изпълнение на отделните задачи;
- възникнали рискови ситуации и предприетите действия;
- приети от възложителя задачи, продукти и проекта като цяло.

Документ 20. Следпроектен контрол

Този документ отразява поведението на продукта (изменение на параметрите) след предаването на продукта на възложителя. Той се изготвя на базата на информация от възложителя или информация, събрана в процеса на гаранционното и следгаранционно обслужване.