

УДК 330

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ И ТОРГОВЛЕ

Бутов Александр Владимирович¹, канд. экон. наук, доц.

Литвинов Алексей Николаевич², канд. экон. наук, доц.

Данилина Марина Викторовна², канд. экон. наук, доц.

Трифонов Павел Владимирович², канд. экон. наук, доц.

Рубцов Николай Михайлович¹, канд. техн. наук, доц.

Клоницкая Анна Юрьевна³, канд. экон. наук, доц.

Суркова Екатерина Валерьевна³, канд. экон. наук, доц.

¹ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Стремянный пер., 36, Москва, Россия, 115093; e-mail: marinadanilina@yandex.ru

² Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр., 49, Москва, Россия, 125993

³ Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Волоколамское шоссе, 4, Москва, А-80, ГСП-3, Россия, 125993

Цель: выделить основные этапы развития теории и практики управления проектами. *Обсуждение:* в исследовании учтена практика управления проектами в ресторанном бизнесе и торговле, в частности, представлены основы взаимодействия участников проектов и виды офисов управления проектами в ресторанном бизнесе. *Результаты:* авторы обобщили различные варианты управления проектами, которые встречаются в российской практике ведения ресторанного и торгового бизнеса. Приведенные результаты исследования могут быть использованы при выборе схемы управления портфелем проектов. **Ключевые слова:** проектное управление, участники проекта, ресторанный бизнес, торговля.

DOI: 10.17308/meps.2016.11/1512

Проектная деятельность в организации осуществляется в рамках определённых организационных форм. Так, в предприятиях торговли и ресторанного бизнеса развитие сети новых предприятий осуществляется в виде проектов. На первом этапе развития проектного управления традиционная схема проектных работ или организационного взаимодействия внешних участников проекта выглядит, как показано на рис. 1.

Эта система была повсеместно распространена в 1990-е годы. Рынок

строительных, проектных и консультационных услуг был еще не развитым, проектная инфраструктура отсутствовала. Предприятиям торговли и ресторанного бизнеса приходилось самостоятельно устанавливать договорные отношения с многочисленными партнерами и подрядчиками, своими силами получать согласования, разрешения и лицензии. Даже для заключения договора франчайзинга под известными брендами (Пицца Хат, КФС и др.), значительно превосходящими по потенциалу предложения российских франчайзеров («Дока Пицца», «Русское бистро» и т.п.), требовалось выехать за границу к их владельцам: компаниям PepsiCo, Tricon Global Restaurants и провести там обучение менеджеров открываемых предприятий.



Рис. 1. Традиционная схема взаимодействия участников проекта

Недостатки традиционной формы взаимодействия заключаются в том, что функции управления проектами были «раздроблены», и заказчик вынужден координировать работу и проектировщиков, и поставщиков, и строителей. Поэтому здесь постоянно возникали проблемы в случае сбоев в работе даже одного из подрядчиков (задержек с разработкой проекта, поставкой оборудования и т.д.).

Второй этап развития системы проектного управления был связан с появлением в начале 2000-х гг. более облегченной и удобной системы управления проектами для заказчика схемы работы «под ключ», в которой была предпринята попытка преодолеть недостатки традиционной схемы управления проектами. Инициаторами ее создания стали строительные компании, которые попытались взять на себя функции поиска подрядчиков и координации значительной части проектных работ. Следует отметить, что в этот период и другие партнеры по проектным работам расширили перечень предоставляемых услуг. Так, поставщики оборудования (ПЕРФЕКС и др.) стали предлагать разработку проектов для открытия предприятий, а также претендовать на роль генеральных подрядчиков. Центральным игроком в новой системе управления проектом выступает уже не заказчик, а генеральный подрядчик – как правило, строительная компания, которая за-

ключала договоры с другими субподрядчиками, а также стала заниматься получением согласований и разрешений (рис. 2).

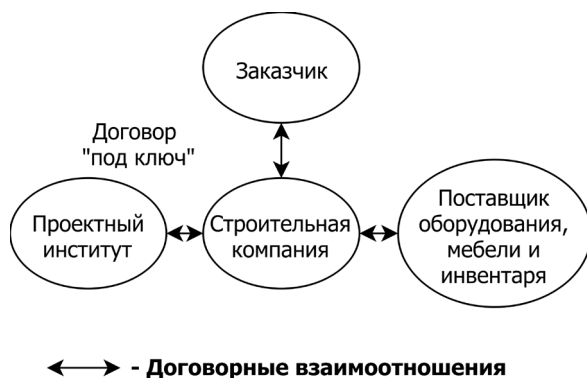


Рис. 2. Схема взаимодействия участников проекта «под ключ»

Однако строительные компании не всегда могли эффективно управлять подрядчиками – проектировщиками, поставщиками в связи с отсутствием квалифицированных специалистов, опыта и эффективной структуры управления проектами. Это часто приводило к срывам сроков и увеличению стоимости проектов.

Поэтому, начиная с 2005 года, для повышения эффективности реализации проектов заказчиками стал выбираться более затратный, но и более надёжный третий вариант, в котором центральное место занимает управляющая компания. Данная компания специализируется на проектном управлении. Эти услуги стали предлагать компании «PM Expert», «Project Management», которые также занимались обучением сертифицированных специалистов по управлению проектами. Таким образом, на третьем этапе эволюции проектного управления предоставление комплексных услуг по разработке и реализации проектов взяли на себя специализированные профессиональные консалтинговые компании.

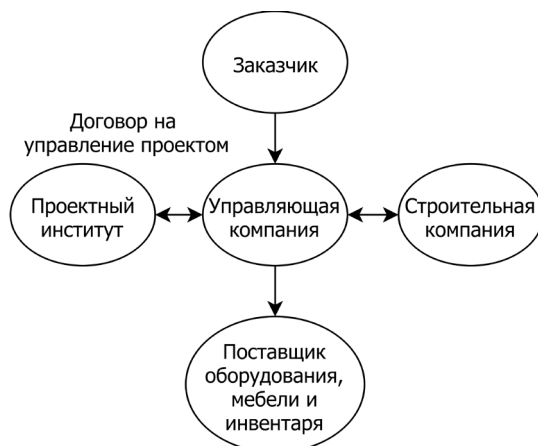


Рис. 3. Схема «проектного управления»

Эффективность 3-й схемы зависит от опыта и специализации управляющей компании, а также от наличия квалифицированного персонала в сфере реализации конкретного проекта.

Центром организации взаимодействия участников многочисленных проектов (данные проекты одновременно реализуются управляющей компанией) стал проектный офис. Поэтому неотъемлемой характеристикой высокого уровня организационной зрелости управления проектами явилось создание офиса управления проектами. Его роль заключается в оказании поддержки путём внедрения стандартов и инструкций для участников проектов и программ, в сборе и обобщении информации о ходе реализации проектов и подготовке отчётности руководству организации.

Общая схема управления портфелем разнообразных проектов управляющей компании включает сбор данных, оценку хода выполнения проектов, сопоставления достигнутых результатов с плановыми требованиями и составление отчётов.

Решением перечисленных задач руководит офис управления проектами (ОУП), получающий отчёты о состоянии проектов, графики их выполнения для составления отчётности о состоянии портфеля проектов в целом.

ОУП является наследником офисов поддержки проектов, появившихся в 1960-х гг. в США и Западной Европе с целью поддержки масштабных строительных и космических проектов. В 1990-х гг. круг задач, решаемых ОУП, изменился, и их основной функцией стала координация многочисленных проектов и использование единых методов и средств управления проектами [6, с.17].

С началом XXI в. всё большее число организаций создают ОУП. Их целями являются сокращение сроков выполнения проектов, эффективное распределение ресурсов между отдельными проектами и минимизация рисков.

Для централизованного управления портфелем проектов в управляющих компаниях создавались офисы управления проектами (ОУП), которые должны решать следующие задачи:

1. Стандартизация подходов к управлению проектами.
2. Разработка, документирование и хранение методик, стандартов и регламентов управления проектами.
3. Ведение баз данных и знаний по управлению проектами.
4. Поддержка и развитие инструментов и инфраструктуры системы управления проектами.
5. Развитие персонала, занятого управлением проектами.
6. Обеспечение процессов планирования и контроля управления проектами.
7. Разрешение ресурсных конфликтов в управлении проектами.
8. Аудит процессов выполнения и управления проектами.
9. Экспертиза управления проблемными компонентами проектов.

10. Поддержка процессов принятия решений по управлению проектами.

В зарубежной практике также выделяют следующие виды ОУП [5, с. 157].

Таблица 1

Основные виды офисов управления проектами

Вид	Основная задача	Метод работы	Ограничения
Центральное хранилище информации (Репозиторий)	Систематизация и хранение информации о проектах	Предоставление информации по запросам участников проекта, консультирование	Невозможность активного влияния на проектную деятельность
«Наставник»	Распространение лучшего опыта в УПП	Обучение, консультирование, организация стажировок, наставничество, коучинг	Различный уровень зрелости проектных команд
«Метеостанция»	Сбор информации, формирование «общей картины» УПП для высшего руководства организации	Мониторинг и контроль результатов УПП без непосредственного влияния на проекты	Наличие условий для получения оперативной и достоверной информации
«Ресурсный пул»	Выравнивание загрузки и повышение эффективности использования дефицитных ресурсов	Внедрение стандартов, планирование и мониторинг использования ресурсов	Необходимость решения ресурсных конфликтов
Стратегический офис	Согласование компонентов портфеля проектов со стратегией организации	Участие в стратегическом планировании, комплексный анализ УПП	Офис не занимается управлением финансами, закупками и т.д.
«Предприятие»	Реализация проектов	Концентрация деятельности по управлению портфелем проектов и всеми ресурсами	Офис действует как контрактная организация
«Целевая самоорганизация»	Достижение целей и постоянное совершенствование	Мотивация всех участников УПП к совершенствованию их работы	Необходимость высокой организационной зрелости УПП

Выбор конкретного типа ОУП в организации зависит от ряда факторов: уровня зрелости организации, структуры и объёма портфеля проектов и т.д. Но в российских управляющих компаниях офис управления проектами соответствует типу «предприятие», т.к. его главной задачей является активизация работы с внешними заказчиками [2].

Следует отметить, что после кризиса 2009 г. заказчики ужесточили требования к управлению открытием новых предприятий. Так, после закрытия значительной части предприятий компаниями «Аптечная сеть 36,6», «Росинтер Ресторанс Холдинг» и др. заказчики повсеместно принимают в свой состав только те открытые предприятия, которые уже вышли на уровень безубыточности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анастасова А.С., Никушина А.Н., Павлова А.С., Сарафанов А.Д. Управление персоналом в проектном управлении // *Форум молодых ученых*, 2016, no. 3 (3), с. 16-19.
2. Аньшин В.М., Ильина О.Н. *Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления проектами в российских компаниях*. Москва, ИНФРА-М, 2010.
3. Бланк С., Дорф Б. *Стартап: Настольная книга основателя*. Москва, Альпина Паблишер, 2013.
4. Дедова В.Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления // *Современные научные исследования и инновации*, 2014, no. 5-2 (37), с. 28.
5. Кендалл И., Роллинз К. *Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами*. Москва, ЗАО «ПМСОФТ», 2004
6. Керцнер Г. *Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости*. Москва, Компания АиТи, ДМКПресс, 2007
7. Мирзоева С.М. Особенности дефиниций «управление проектами» и «проектное управление» // *Экономика и предпринимательство*, 2015, no. 10-1 (63-1), с. 1118-1120.
8. Мирзоева С.М. Управление персоналом при организации проектного управления // *Экономика и предпринимательство*, 2015, no. 5-1 (58-1), с. 542-544.
9. Соколянский В.В., Шеремет Т.В. Особенности программного обеспечения управления проектами и развитие технологий проектного управления (часть 1) // *Вопросы экономических наук*, 2015, no. 1 (71), с. 52-59.
10. Соколянский В.В., Шеремет Т.В. Особенности программного обеспечения управления проектами и развитие технологий проектного управления (часть 2) // *Вопросы экономических наук*, 2015, no. 1 (71), с. 60-64.

PROJECT MANAGEMENT IN THE RESTAURANT BUSINESS AND TRADE

Butov Aleksandr Vladimirovich¹, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Litvinov Aleksei Nikolaevich², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Danilina Marina Viktorovna², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Trifonov Pavel Vladimirovich², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Rubtsov Nikolai Mikhailovich¹, Cand. Sc. (Eng.), Assoc. Prof.

Klonitskaia Anna Yurevna³, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Surkova Ekaterina Valerevna³, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

¹ Plekhanov Russian University of Economics, Stremyanny In., 36, Moscow, Russia, 117997; e-mail: marinadanilina@yandex.ru

² Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky ave., 49, Moscow, Russia, 125993

³ Moscow Aviation Institute (National Research University), Volokolamskoe shosse, 4, Moscow, A-80, GSP-3, Russia, 125993

Purpose: to identify the main stages in the development of theory and practice of project management. *Discussion:* Project management in the restaurant industry and trade was taken into account. This paper presents the basis for interaction of project participants and types of project management offices in the restaurant business. Results: the article summarizes the various options for project management, which are found in the Russian practice of conducting restaurant business and trade. *Results:* of the study can be used in the selection of project portfolio management schemes.

Keywords: project management, project participants, restaurant business and trade.

References

1. Anastasova A.S., Nikushina A.N., Pavlova A.S., Sarafanov A.D. Upravlenie personalom v proektnom upravlenii. *Forum molodykh uchenykh*, 2016, no. 3 (3), pp. 16-19. (In Russ.)
2. An'shin V.M., Il'ina O.N. *Issledovanie metodologii otsenki i analiz zrelosti upravleniia proektami v rossiiskikh kompaniiakh*. Moscow, INFRA-M, 2010. (In Russ.)
3. Blank S., Dorf B. *Startup: Nastol'naia kniga osnovatel'ia*. Moscow, Al'pina Publisher, 2013. (In Russ.)
4. Dedova V.E. Osobennosti upravleniia personalom pri organizatsii proektnogo upravleniia. *Sovremennye nauchnye issledovaniia i innovatsii*, 2014, no. 5-2 (37), pp. 28. (In Russ.)
5. Kendall I., Rollinz K. *Sovremennye metody upravleniia portfeliami proektov i ofis upravleniia proektami*. Moscow, ZAO «PMSOFT», 2004. (In Russ.)
6. Kertsner G. *Strategicheskoe planirovanie dlia upravleniia proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti*. Moscow, Kompaniia AiTi, DMKPress, 2007. (In Russ.)
7. Mirzoeva S.M. Osobennosti defnitsii «upravlenie proektami» i «proektnoe upravlenie». *Ekonomika i pred-*

prinimatel'stvo, 2015, no. 10-1 (63-1), pp. 1118-1120. (In Russ.)

8. Mirzoeva S.M. Upravlenie personalom pri organizatsii proektnogo upravleniia. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015, no. 5-1 (58-1), pp. 542-544. (In Russ.)

9. Sokolianskii V.V., Sheremet T.V. Osobennosti programmnogo obespecheniia upravleniia proektami i razvitie tekhnologii

proektnogo upravleniia (chast' 1). *Voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2015, no. 1 (71), pp. 52-59. (In Russ.)

10. Sokolianskii V.V., Sheremet T.V. Osobennosti programmnogo obespecheniia upravleniia proektami i razvitie tekhnologii proektnogo upravleniia (chast' 2). *Voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2015, no. 1 (71), pp. 60-64. (In Russ.)