

УДК 658: 640.432

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ И ТОРГОВЛЕ

<sup>1</sup>Литвинов А.Н., <sup>1</sup>Данилина М.В., <sup>2</sup>Бутов А.В., <sup>2</sup>Иванов А.А., <sup>2</sup>Кулакова Е.Ю.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
email: marinadanilina2014@yandex.ru

<sup>2</sup>ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», Москва

Цель работы. Авторы статьи стремились выделить основные этапы развития теории и практики управления проектами. При этом была учтена практика управления проектами в ресторанном бизнесе и торговле. Материалы и методы. В работе представлены основы взаимодействия участников проектов и виды офисов управления проектами в ресторанном бизнесе. Результат. В статье обобщены различные варианты управления проектами, которые встречаются в российской практике ведения ресторанного и торгового бизнеса. Заключение. Результаты исследования могут быть использованы при выборе схемы управления портфелем проектов.

**Ключевые слова:** проектное управление, участники проекта, ресторанный бизнес, торговля

## PARTICULARITIES OF THE PROJECT MANAGEMENT IN RESTAURANT BUSINESS AND TRADE

<sup>1</sup>Litvinov A.N., <sup>1</sup>Danilina M.V., <sup>2</sup>Butov A.V., <sup>2</sup>Ivanov A.A., <sup>2</sup>Kulakova E.Yu.

<sup>1</sup>Finance University, Moscow, email: marinadanilina2014@yandex.ru

<sup>2</sup>VPO "REU Plekhanov", Moscow

Purpose of work. The authors sought to identify the main stages in the development of theory and practice of project management. Project management in the restaurant industry and trade was taken into account. Materials and methods. 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. Conclusion. Results of the study can be used in the selection of project portfolio management schemes.

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

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 следующим образом:



Рис. 1. Традиционная схема взаимодействия участников проекта

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

ных, 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.

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 годов более облегчённой 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 заключала договоры с другими субподрядчиками, а также стала заниматься получением согласований и решений. (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 привело 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 г.г. в США и Западной Европе с целью поддержки масштабных строительных и космических проектов. В 1990-х г.г. круг задач, решаемых ОУП, изменился, и их основной функцией стала координация многочисленных проектов и использование единых методов и средств управления проектами [1, с.17].

С началом 21 века всё большее число организаций создают ОУП. Их целями являются сокращение сроков выполнения проектов, эффективное распределение ресурсов между отдельными проектами и минимизация рисков.

Таблица 1

## Основные виды офисов управления проектами

Вид	Основная задача	Метод работы	Ограничения
1	2	3	4
Центральное хранилище информации (Репозитарий)	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

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

Стандартизация подходов к управлению проектами.

Разработка, документирование и хранение методик, стандартов и регламентов управления проектами.

Ведение баз данных и знаний по управлению проектами.

Поддержка и развитие инструментов и инфраструктуры системы управления проектами.

Развитие персонала, занятого управлением проектов.

Обеспечение процессов планирования и контроля управления проектами.

Разрешение ресурсных конфликтов в управлении проектами.

Аудит процессов выполнения и управления проектами.

Экспертиза управления проблемными компонентами проектов.

Поддержка процессов принятия решений по управлению проектами.

В зарубежной практике также выделяют следующие виды ОУП [2, с. 157].

Выбор конкретного типа ОУП в организации зависит от ряда факторов: уровня зрелости организации, структуры и объема 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 [3].

Следует отметить, что после кризиса 2009 года заказчики ужесточили требования к управлению открытием новых предприятий. Так, после закрытия значительной части предприятий компаниями «Аптечные 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 литературы

1. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: Компания АиТи, ДМКПресс, 2007
2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004
3. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления проектами в российских компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2013.