

УДК 005.8:316.422

Бойко Евгения Григорьевна

Аспирантка кафедри управління проектами

Київський національний університет будівництва та архітектури, Київ

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

Аннотация. В статье в качестве эффективного механизма управления проектами рассматривается корпоративная система управления проектами (КСУП). Показано, что внедрение данной системы обеспечивает эффективную работу проектных организаций. Исследован ценностный подход при создании КСУП.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами, ценностный подход, методология управления проектами, проектный офис

Анотація. У статті в якості ефективного механізму управління проектами розглянуто корпоративну систему управління проектами. Показано, що впровадження даної системи забезпечить ефективну роботу проектних організацій. Досліджено ціннісний підхід при створенні КСУП.

Ключові слова: корпоративна система управління проектами, ціннісний підхід, методологія управління проектами, проектний офіс

Annotation. The article deals with the corporate project management system (CPMS) as a means of an effective project management. Successful functioning of project companies is provided by the implementation of the above-mentioned system. The main objective of creation of the corporate project management system, programs and portfolios of projects is to implement projects according to the project-oriented enterprise strategy. To achieve the aim the system, that makes it possible to coordinate projects realization at all stages of life cycle with strategic objectives of the company, has been created. Valuable approach to CPMS creation is under investigation. Program and Project Management (P2M) proves to be the most effective projects control system in the age of global economy and global competition and one of the main international standards of project management, which originated in Japan. P2M is based on simple principles, the most fundamental of which is the consideration of project from the point of view of the creation of new value to the customer.

Keywords: the corporate project management system, the value approach, the methodology of project management, the project management office

Постановка проблемы

Реализация проектов большинства современных предприятий, тесно связанных как с основным производством, так и с совершенствованием системы управления предприятия, является неотъемлемой и стратегически важной частью ее деятельности.

Крупные масштабы инвестиций, наличие многочисленных и существенных факторов риска позволяет считать подавляющее большинство промышленных проектов сложными с точки зрения

принятия и исполнения управленческих решений. Успех таких проектов, как известно, зависит не только от правильности стратегических решений, принятых на начальных стадиях, но и в значительной мере определяется обоснованностью и оперативностью управленческих решений на последующих стадиях реализации проектов. Поэтому вопросы внедрения прогрессивных подходов, методов и систем в практику управления проектами предприятия приобретают несомненную важность и актуальность.

Системой управления проектами, наилучшим образом отвечающей на вызовы глобальной

экономики и глобальной конкуренции, является P2M (сокращение от Program and Project Management). Система P2M – один из основных мировых стандартов в управлении проектами, родина которого — страна восходящего солнца. P2M базируется на простых принципах, основной из которых — рассмотрение проекта с точки зрения создания новой ценности, которую он принесет его заказчику: нет ценности, нет и проекта [10]!

Анализ последних исследований и публикаций

Корпоративная система управления проектами используется для повышения эффективности реализации проектов. Проблемам внедрения КСУП посвящены работы С.Д. Бушуева, И.И. Оберемка, А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовика, А.С. Козлова, С.А. Мишина, Ю.И. Попова, Опр Алана, Д.А. Фомина. Анализ последних исследований и публикаций показывает, что создание КСУП осуществляется поэтапным переходом от «функционального» управления деятельностью организации к «проектному». Данный процесс должен проводиться на базе осознания необходимости в улучшении и оптимизации деятельности организации.

Существующие риски противодействия сотрудников организационным изменениям необходимо минимизировать за счет активной поддержки изменений высшим руководством.

Цель статьи

Целью статьи является создание корпоративной системы управления проектами для проектно-ориентированного предприятия на базе ценностного подхода, которая позволит решить проблемы, связанные с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений, ресурсов и отчетности.

Основная цель создания корпоративной системы управления проектами, программами и портфелями проектов – реализация проектов в соответствии со стратегией проектно-ориентированного предприятия. Для достижения этой цели создается система, позволяющая увязывать реализацию проектов на всех этапах жизненного цикла, от замысла до контроля и завершения в соответствии со стратегическими целями компании.

Определение корпоративной системы управления проектами

Корпоративная система управления проектами – это комплекс методических, организационных и информационных средств, позволяющих организовать и поддерживать процессы управления проектами в компании.

Внедрять корпоративную систему управления проектами имеет смысл компаниям, которые стремятся к увеличению числа успешно реализуемых внутренних и внешних проектов, а также хотят повысить эффективность проектной деятельности организации.

Создание и развитие КСУП на базе ценностного подхода – важная задача, которая нацелена на существенное повышение ценности продуктов проектов для ключевых заинтересованных сторон и сокращение длительности цикла выполнения проектов, обеспечения возможности выполнения большего их количества за счет оптимального формирования портфелей проектов (ПП), как можно лучше отвечает целям и заданиям организации. Данная задача стоит перед многими компаниями в Украине, так как сложившаяся ситуация требует качественного управления проектами и программами, инициированными в компаниях. Она актуальна не только для проектно-ориентированных, но и для проектно-управляемых компаний, т.е. даже в тех случаях, когда в компании реализовываются только проекты развития, а качественное управление ими требует применения методов проектного менеджмента. В последнее время наблюдается тенденция роста количества проектов в компаниях, и существующая в большинстве компаний функциональная или процессная система управления не справляется с данным количеством проектов, координировать которые имеющимися методами и средствами довольно сложно. Для управления проектами компания может использовать методы и средства проектного менеджмента, которые должны быть интегрированы в общую систему управления компанией. Для этого необходимо разработать и внедрить КСУП, которая бы включала в себя минимально достаточный набор методов и средств, необходимый для управления проектами компании.

Особенность развития корпоративной системы управления проектами состоит в том, что данный процесс, как и любой процесс развития, должен реализовываться на протяжении всего жизненного цикла развития компании, поэтому следует разделить данную деятельность на проект внедрения КСУП и проект ее развития в компании. Как итог, для внедрения и развития КСУП в компании необходимо иметь технологию, которая бы позволила решить три основные задачи:

1. Осуществить выбор необходимого набора методов и средств управления проектами для реализации проектов компании.

2. Формализовать процесс разработки, внедрения и развития КСУП в компании.

3. Реализовать проект внедрения КСУП в компании на основании выбранного набора методов и средств проектного управления.

Предлагается основывать данную технологию на поэтапном внедрении КСУП в компании, чтобы обеспечить построение необходимой для компании системы без инвестирования значительных финансовых средств и с минимальным уровнем риска [7].

Важными факторами создания КСУП являются:

1. Понимание того, что создание КСУП – это сложный организационный проект, требующий выделения необходимых финансовых, материальных и временных ресурсов;

2. Согласованность стандартов КСУП с общими бизнес-процессами в работе предприятия;

3. Создание Проектного офиса;

4. Внедрение КСУП по этапам;

5. Обучение сотрудников компании использованию методологии управления проектами и работе в КСУП.

Методология управления проектами представляет собой систему методик, механизмов, регламентов, стандартизирующих деятельность организации по реализации проектов. Она должна создаваться внутри компании в соответствии со стандартами управления проектами. Разработкой методологии должна заниматься команда внедрения с привлечением внешних консультантов и экспертов по управлению проектами. В дальнейшем эта рабочая группа станет основой создаваемого Проектного офиса, который будет отвечать за разработку и развитие данной методологии внутри организации.

Проектный офис (ПО) – централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами [5]. В некоторых организациях в состав ПО входит минимальное число работников, привлекаемых на неполный рабочий день к оказанию помощи исполнителям проектов по мере необходимости. В иных организациях ПО представляет собой крупные инфраструктуры с жестким централизованным планированием, управлением и собственной методологией работы.

Для того, чтобы ПО был полностью приемлемым для руководства, он должен обладать следующими характеристиками:

- Офис должен содействовать доведению до стадии завершения большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов (например, количество завершенных проектов должно возрасти на 50%).

- Большинство проектов должно завершаться в заметно сокращенные сроки (например, ПО должен обеспечивать сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 25%).

- ПО должен ощутимо и положительно влиять на практические результаты деятельности организаций, причем даже некоммерческих.

- Весь руководящий состав организации должен видеть преимущества от внедрения ПО и те выгоды, которые внедрение офиса способно принести каждому руководителю.

Подходы к формированию ценности при внедрении КСУП

Управление ценностью – это структурированный подход к определению элементов ценности для организации проекта. Это процессы, определяющие потребности, проблемы и возможности, позволяющие улучшить начальные цели, определить подходы и решения по оптимизации ценности проектов и их продуктов [4].

Под ценностью проекта или продукта понимают критерии удовлетворения потребности ключевых заинтересованных сторон, отнесенных к используемым ресурсам [1].

Управление ценностью использует ряд техник, таких как анализ ценности, функционально-стоимостной анализ, системный анализ.

Подход к управлению ценностью базируется на следующих принципах:

- непрерывность ценности проекта, средств измерения и оценки, мониторинга и контроля. В организации данный принцип формирует цепи ценностей (вертикальные и горизонтальные);

- фокусировка на целях, перед поиском решений оптимизирующих ценность продукта и проекта для ключевых заинтересованных сторон;

- фокусировка на функциях, обеспечивающих максимизацию инновационного и практического результата в рамках сервисной модели проекта.

Обычная формулировка цели, которая ставится перед командой по внедрению КСУП, имеет следующий вид: «Повышение эффективности управления проектами в компании». Сформулировать результат проекта внедрения КСУП в рамках данной цели довольно сложно, т.к. определение понятия эффективного управления проектами имеет специфику для каждой компании и зависит от целей инвесторов, заказчиков и руководителей компании.

В результате исследований [7] было определено, что формулирование цели проекта является стратегически важным шагом для реализации проекта и выбор целевых критериев должен быть минимально достаточным для определения результатов проекта.

Данные критерии должны оценивать как эффективность работы самой системы, так и эффективность использования внедренных методов и средств управления проектами. Минимальный набор критериев оценки работы системы на первом шаге внедрения может иметь вид:

1. Отклонение фактических сроков реализации задач проекта от базовых (утвержденных) сроков;
2. Отклонения фактических затрат проекта от базовых (утвержденных) затрат.

Наличие данных показателей позволяет оценить работу КСУП на любом уровне ее развития и «узкие места», а также спланировать дальнейшие мероприятия по развитию системы. Отсутствие возможности мониторинга данных показателей приводит к неуправляемости системы. А отсутствие объективных данных по реализации проектов в рамках данной системы приводит к ошибкам в принятых решениях при реализации портфеля проектов компании. Наличие методов и средств, направленных на обеспечение менеджмента объективными данными для формирования вышеуказанных показателей, есть необходимым условием осуществления первого шага при внедрении КСУП. Все остальные методы и средства, необходимые для управления проектами компании, могут быть выбраны для внедрения на основании анализа «узких мест» проекта, где значение вышеуказанных показателей имеет наибольшее значение.

Таким образом, компания может управлять внедрением методов проектного управления на основании анализа результатов проектов компании и их бизнес-среды, а также с учетом технологий, применяемых компанией для реализации проектов.

Данная технология внедрения КСУП значительно снижает вероятность внедрения методов проектного управления, являющихся неэффективными для данной компании на данном этапе ее развития.

В случае, если компания достигла при внедрении и развитии КСУП допустимых значений основных показателей, данный этап внедрения может быть закрыт. Следующий этап может быть инициирован, когда, вследствие усложнения технологии реализации проектов или увеличения их количества, значения данных показателей выйдут за рамки допустимых.

Процесс разработки, внедрения и развития КСУП в компании

Процесс разработки, внедрения и развития КСУП осуществляется на протяжении всего жизненного пути развития компании. Остановка работы в рамках данного процесса приводит к тому, что разработанная база знаний компании в области

проектного управления устаревает, что не обеспечивает достижения ожидаемых показателей эффективности реализации проекта. Данный процесс должен реализовываться до тех пор, пока компания желает сохранить свое положение на рынке. Процесс поддержания базы знаний проектного управления компании – один из основных подпроцессов процесса развития, и прекращение его осуществления приведет к потере актуальности базы и уменьшению эффективности применения базы знаний всей системы КСУП.

Данный процесс состоит из следующих подпроцессов:

1. Аудит корпоративной системы управления проектами и разработка рекомендаций по развитию.
2. Разработка и внедрение изменений в корпоративной системе управления проектами.
3. Мониторинг применения методов проектного управления КСУП при реализации пилотных проектов в рамках корпоративной системы управления проектами.

Циклическая реализация данного процесса позволяет развивать КСУП в необходимом для компании направлении за счет постоянной апробации разработанных методов, процессов и средств проектного управления и актуализации элементов КСУП.

Оценка ценности проекта разработки и внедрения КСУП

Проведение оценки в течение жизненного цикла проекта внедрения и разработки КСУП (рисунок) [8]:

1. Предпроектная оценка: оценка проекта на начальной фазе, до решения о планировании проекта.
2. Промежуточная оценка: на максимальном этапе фазы реализации проекта.
3. Послепроектная оценка: на конечной фазе завершения и управления проектом.
4. Последующая оценка: подтверждение эффекта проекта.

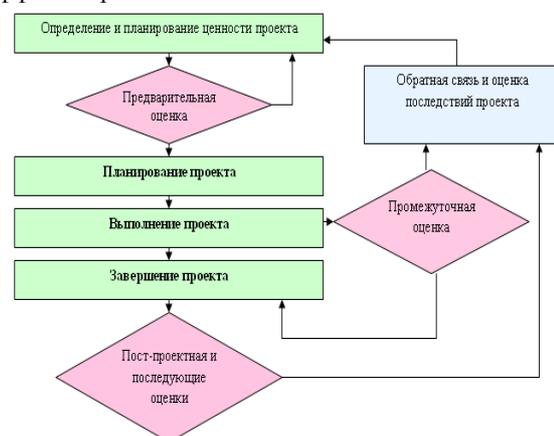


Рисунок. Процесс оценки ценности проекта

Выводы

Таким образом, изучение практики управления инновационными проектами и практического опыта функционирования систем управления проектами как в украинских, так и зарубежных организациях позволяет сделать вывод о том, что на современном этапе развития КСУП представляет собой механизм, позволяющий обеспечить эффективное управление и координацию выполнения работ по проектам на основе единой методологической и программно-технической базы.

Разработка, внедрение и развитие КСУП – процесс сложный и дорогостоящий для компаний. Поэтапная реализация данного процесса позволяет снизить затраты на внедрение процессов, не эффективных и не актуальных для компании, а также создать КСУП под конкретного заказчика на основании объективных рекомендаций, сформулированных на базе анализа результатов реализации пилотных проектов.

Список литературы

1. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Ярошенко Р.Ф. Ціннісний підхід у діяльності проектно-керуючих організаціях // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Випуск 1. – Одеса: МГУ, 2010. – С.12-20.
2. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития /Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.
3. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
4. APM Body of Knowledge. 5th edition. Association for project management, 2007. – 179 p.
5. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, И. Роллинз: пер. с англ. – М.: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
6. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2: пер. с англ. / под ред. проф. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
7. Оберемок І.І., Підходи к определению цели результатов проектов организации // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ: ВАТ "Політпринт". – 2007. – №3. – С. 63-68.
8. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Богдан Т.П. Антикризисное управление финансами в условиях неопределенности: [монография]; Украинская ассоциация управления проектами – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 168 с.
9. Полковников А.В., Дубровик М.Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии // Управление проектами и программами. – 2006. – № 01 (05). – С. 42-49.
10. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. 160 с. - Бібліогр.: з 158-160.

References

1. Bushuev S.D., Bushueva N.S., Yaroshenko R.F. The valued approach is in activity of the project-management organizations / Scientific Bulletin of International Humanitarian University. Issue 1. – Odesa: MGU, 2010.P. 12-20.
2. Bushueva N.S., Models and methods for proactive management of organizational development programs/ N.S. Bushueva. – K.: Scientific world, 2007. – 270 p.
3. J. Rodney Turner. Guidelines for project-oriented management / tran. from English. under Society. Ed. VI Voropaeva. - Moscow: Publishing House Grebennikova, 2007. – 552 p.
4. APM Body of Knowledge. 5th edition. Association for project management, 2007. – 179 p.
5. Kendall I. Modern Methods of project portfolio management and project management office: Maximizing ROI / I. Kendall, J. Rollins: lane. from English. – M.: PMSOFT, 2004. – 576 p.
6. Guidelines for management of innovative projects and programs. P2M. Volume 1, Version 1.2: Per. from English. / Ed. prof. SD Bushueva. – K.: Science. Svet, 2009. – 173 p.
7. Oberemok I.I., Approaches to defining the objectives of project results organization / Project management and production development. - Lugansk: " Polityprint ". – 2007. – № 3. - P.63- 68.
8. Yaroshenko FA, Bushuyev SD, Bogdan TP Financial Crisis management under uncertainty: [Monograph]; Ukrainian association of management projects – K.: «Summit-book», 2012. – 168 p.
9. Colonels AV Dubrovik MF Implementation of a corporate project management system: risks, success, choice of strategy // Project and Program Management, 2006. – № 01 (05). – P. 42-49.
10. Innovatsionny Management projects and programs of organizations: Monograph. // Translations into Ukrainian edited by prof. Yaroshenko FO / K: A new printing, 2010. 160 p. – Ref.: From 158-160.

Статья поступила в редколлегию 24.07.2014

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.