

УДК 65.011.8

Иван Иванович Оберемок

Кандидат технических наук, доцент, преподаватель кафедры управления проектами

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев***ГИБКИЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Показано, що впровадження системи управління проектами є необхідною умовою розвитку компанії в постійно змінюваному оточенні. Завдяки гнучкому підходу при впровадженні системи управління проектами компанії можуть розвивати систему управління проектами під свої потреби і потреби бізнесу.

Ключові слова: корпоративна система управління проектами, портфель проектів

Показано, что внедрение системы управления проектами необходимое условие развития компании в постоянно изменяющемся окружении. Благодаря гибкому подходу при внедрении системы управления проектами компании могут развивать систему управления проектами под свои потребности и потребности бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами, портфель проектов

The introduction of project management is necessary condition for development of the company in a constantly changing environment. Thanks to the flexible approach to implementation of project management system, companies can develop a project management system to fit their needs and the needs of business. The flexible approach implies a phased implementation of key areas of the project management and allows to gradually developing of the project management corporate culture. Each following step advances the previous tested results in real projects implemented using the developed methods and approaches. This will allow the determination of the requirements for the system in the future phases based on the real needs of the project management company. Flexible approach can be used for the implementation of corporate project management system provided insufficient funds for classical approaches to implementation, since most of the tasks for implementation is being implemented in the company that provides the results of the adoption and implementation of the system and its successful development.

Keywords: corporate project management system, project portfolio

Постановка проблемы

Несмотря на сложную экономическую ситуацию и сокращение бюджетов на развитие, интерес к использованию методов и средств проектного управления у руководителей отечественных компаний не уменьшается. Приходит понимание, что проектное управление не должно внедряться хаотично, и что нужна определенная корпоративная система управления проектами (КСУП) компании, интегрированная в уже существующую систему управления компании. Отношение к системе управления проектами как к информационной системе изначально определило технологию ее внедрения, что привело к частым

провалам при внедрении систем. При этом, как правило, неудачи списываются на низкую адаптированность программных продуктов по управлению проектами к потребностям бизнеса, но т.к. бизнес-внешние его окружения для разных компаний разные, создать идеальный программный продукт становится невыполнимым заданием.

**Анализ основных исследований
и публикаций**

Анализ литературных источников показал, что большая часть прикладной литературы рассматривает внедрение корпоративной системы управления проектами как типовой процесс внедрения информационной системы. В рамках

данного процесса рассматривались только задачи по установке и настройке программных продуктов по управлению проектами. Наиболее известные научные разработки в области создания и развития систем управления проектами принадлежат профессору С.Д. Бушуеву [1], профессору Ю.Н. Тесле [2], Гарольд Карцнер [3]. В их публикациях система управления проектами рассматривается не как программный продукт, а как комплексная система, построенная на основании системного анализа и объединяющая в себе цели компании, процессы управления компании, кадровый потенциал и программные продукты управления проектами. Особое внимание уделялось корпоративной культуре как одному из главных составляющих нематериального актива компании.

Цель статьи

На данный момент все более популярными становятся гибкие подходы к управлению проектами разработки и внедрения информационных систем. Целью данной статьи является исследование возможности использования данных подходов для управления проектами внедрения и развития корпоративных систем управления проектами, а также анализ насколько применимы эти подходы в данной предметной области, и какие выгоды для участников проекта дает их применение.

Изложение основного материала

Разрыв между прикладными и научными разработками можно объяснить тем, что популярность систем управления проектами и желание как можно быстрее получить выгоду от внедрения проектного управления негативно сказалось на качестве создаваемых систем. Если у наших зарубежных коллег внедрение системы управления проектами – это длительный процесс организационных изменений в компании, направленный в первую очередь на изменение подходов к стратегическому планированию, и принятие решений высшим руководством, то в Украине этот проект направлен либо на обучение рядового персонала компании, либо на внедрение программных продуктов по управлению проектами. Сама система управления проектами состоит из следующих элементов: обученный персонал, информационная система управления проектами и регламентационная документация по их управлению. Поэтому, большинство компаний, в зависимости от предпочтений или прошлому опыту внедрений, отдают предпочтения одному из элементов, полагаясь или на тренинги, или на информационную систему, или на жесткие регламенты. Наиболее дешевым из представленных

методов считается подготовка специалистов компании на открытых или корпоративных курсах по управлению проектами. Даже при условии качественной подготовки специалисты, закончившие такие курсы, зачастую приходят на рабочие места, где к управлению проектами применяют уже устоявшуюся в компании корпоративную культуру. Изменять данную культуру и внедрять изученные методы берутся единицы, не получив при этом поддержки у руководства, возвращаются к старым методам управления проектами. Вторым по популярности считается подход внедрения информационных систем управления проектами, который как уже говорилось выше, рассчитывает на использование уникальных программных продуктов по управлению проектами. Разрабатывать такие программные продукты компании не выгодно, из-за большой стоимости и высоких рисках данного проекта, а внедрение коробочных программных продуктов по управлению проектами затрудняется тем фактом, что их разработчики стараются сделать продукт, применимый для всех типов проектов, жертвуя при этом особенностями узкого сектора компаний.

Ключевым элементом для работы системы является корпоративная культура компании в области управления. Т.е. планирование деятельности компании осуществляется не через отдельные стратегические тезисы, а через создание и реализацию комплексного портфеля проектов. Система управления проектами не должна быть дополнительным приложением к существующей системе, а должна стать ключевым инструментом принятия решений у руководителей компании. В связи с этим система управления проектами должна постоянно развиваться с развитием самой компании, реагируя на изменения требований рынка. Оценивая основными показателями оценки эффективности реализации проекта (отклонение по длительности, отклонение по затратам, отклонение по объемам), надо не только принимать решение о внесении изменений в проект, но и делать выводы, в каких областях проектного управления необходимо изменить или добавить применяемые методы и средства проектного управления. По мере того, как компания набирает опыт и достигает той или иной степени мастерства в области управления проектами, она приобретает сравнительно устойчивое преимущество перед конкурентами. Достижение такого преимущества само по себе является единственной и самой важной стратегической задачей фирмы. Едва получив преимущество, она начинает его эксплуатировать [4].

Дополнительным положительным эффектом является описание всех проектов портфеля

компанії на перших же шагах впровадження проектного управління в неї. Таким образом, сразу же определяются все объекты управления, что позволяет оценить сложность внедряемых методов и средств проектного управления. При этом руководство компании и его ключевые сотрудники сразу видят результат внедрения еще до того момента, когда все работы будут завершены. Такой подход позволяет привлечь большее количество сотрудников компании к работе над развитием системы и, таким образом, разработанные методы и средства, будут приняты сотрудниками компании. И что самое важное, он позволяет задействовать основных участников и потребителей данной системы – руководство компании. Построение системы управления проектами для одного типа или одного вида проектов не позволяет увидеть всей картины проектного управления в компании. Применение подхода, при котором внедряемая система отрабатывается только на нескольких проектах вполне объяснимо, так как старались внедрить все методы проектного управления сразу, т.е. вне зависимости от потребностей компании. Гибкий подход к внедрению позволяет постепенно наращивать арсенал методов и средств применяемых для управления портфелем проектов компании, что даст возможность более качественно определить эффективность их использования.

Особенность разработки системы управления проектами состоит в том, что она должна быть разработана с учетом специфики рынка, бизнеса и технологий применяемых при реализации проектов. Ситуация усложняется тем что рынок, бизнес и технологии компании постоянно изменяются в той или иной степени и система должна постоянно адаптироваться под сложившуюся ситуацию. Приспособляемость важнее предсказуемости [3]. Особенно в данной ситуации, когда изменения для наших компаний стали нормой. Учитывая данные особенности, для создания системы управления проектами предлагается использовать гибкие методы управления проектами, которые и дали название описанному подходу.

Главный принцип, который заложен в поэтапном подходе – это постепенное внедрение методов и средств проектного управления для управления проектами компании. Данный принцип бы взят с гибких методов проектного управления, на таких же принципах построены методологии Scrum и Agile.

Основное отличие данного подхода от стандартного состоит в том, что основное внимание здесь уделяется проектам компании, а не системе управления проектами. Внедряются только те методы и средства проектного управления, которые необходимы для повышения эффективности

управления проектами компании на данный момент. Исходя из этого, в отличие от стандартного подхода, где ключевыми фазами является «внедрение» и «поддержка», в поэтапном подходе используется неограниченное количество фаз «развитие». Система управления проектами – это живой организм, который должен (и будет) постоянно развиваться [5]. При использовании поэтапного подхода мероприятия по развитию системы проектного управления не завершаются, но их реализация может быть приостановлена на основании того, что текущие значения основных показателей и их отклонения устраивают руководство компании.

Предлагается внедрять процессы областей знаний в следующем порядке:

1. Управление содержанием, управление сроками и управление взаимодействием.
2. Управление затратами и контрактами.
3. Управление ресурсами.
4. Управление рисками и управление качеством.

Такая последовательность этапов была выбрана неслучайно. Первый набор процессов обеспечит создание и описание планов-графиков портфеля проектов компании. Так как мы рассматриваем только содержание и сроки проектов, планы-графики проектов будут состоять из задач проектов и промежуточных отчетов, которые описывают результаты реализации проекта. На данном этапе будут согласованы сроки начала и окончания проектов и задач проектов, а также зафиксирован перечень результатов проектов портфеля.

Второй этап позволяет добавить в план-график проекта затраты проекта, на основании чего можно будет подтвердить экономическое обоснование проекта. Так как большая часть затрат состоит в привлечении подрядных организаций для реализации задач проекта, вместе с процессами управления затратами эффективно было бы внедрить процессы управления контрактами. Все задачи портфеля проектов, описанные на предыдущем этапе задачи проекта, должны быть обновлены затратами и подрядчиками проекта. Данный процесс позволит обосновать все прямые затраты проекта и найти недостающие задачи проектов компании.

Третий этап развития системы – это этап внедрения процессов управления ресурсами проекта. Описание ресурсов проекта позволяет уточнить и минимизировать затраты проекта, а также объективно принимать решение о развитии ресурсной базы компании. Более точное описание ресурсов возможно после указания затрат и отработки процессов управления ими в рамках портфеля проектов. Рассмотрение портфеля проектов

компанії в разрізі використання ресурсної бази всієї компанії дозволяє більш точно спланувати строки реалізації задач проектів.

Останній етап розвитку системи – це етап впровадження процесів управління ризиками і якістю в проектах. Даний етап, незважаючи на важливість впроваджуваних процесів, може бути реалізований тільки в останню чергу, і це пов'язано з тим, що для його реалізації необхідна об'єктивна інформація про реалізацію проектів в компанії. Отримати таку інформацію можна, тільки повністю реалізувавши ряд проектів компанії.

Здесь вказано чотири етапи впровадження, але в різних умовах для компаній різного типу бізнесу впроваджувати потрібно тільки той перелік етапів, який дійсно потрібен компанії. Для великих компаній зі складними технологічними процесами можливо розбиття кожного етапу ще на декілька підетапів для того, щоб скоротити вплив ризиків на проект впровадження.

Выводы

Предложенный гибкий подход позволяет индивидуально подходить к процессу внедрения и развития системы управления проектами и разработать процессы, методы и инструменты, основываясь на текущих потребностях компании. Он хорошо подходит для компаний, которые еще только решаются на внедрение у себя системы управления проектами. Данный подход позволяет оплачивать внедрения только тех методов и средств проектного управления, которые будут использоваться в проектах сразу же после внедрения. Выходом из кризиса для большинства компаний может стать эффективное управление проектами и ресурсами компании. В связи с этим эффективная система управления проектами становится не роскошью, а необходимой составляющей системы управления компании.

Список литературы

1. Бушуев С.Д., Ярошенко Р.Ф., Ярошенко Н.П. Модель оценки организационной компетентности и классификация совершенства в управлении проектами // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 4. – С. 9 - 14.
2. Тесля Ю.М., Гоц В.В., Гоц Х.М. Джерела формування інформаційного середовища девелоперської компанії // Управління розвитком складних систем. – 2010. - № 7. – С. 56 – 59.
3. *Extreme Project Management. Экстремальное управление проектами* / Дуг ДеКарло: пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И.; науч. ред. Баженов А.Д., Арефьев А.О. – М.: Компания р.т. Office, 2005. – 588 с.
4. *Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: пер. с. англ.* – М.: Компания АйТи; – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
5. Богданов В.В. *Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом* / Вадим Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

References

1. Bushuyev, S., Yaroshenko, R., & Yaroshenko N. (2010). *Model of the organizational competence excellence evaluation and classification in project management. Development management of the folding systems*, 4, 9-14.
2. Teslya, J., Gotz, V., & Gotz H. (2010). *Sources of the information environment of development company. Development management of the folding systems*, 7, 56-59.
3. DeCarlo. (2005). *eXtreme Project Management. Company p.m.Office*, 588с.
4. Kercner, G., (2003). *Strategic planning for project management using a maturity model: Trans. s. Engl. DMK Press*, 320.
5. Bogdanov. V. (2012). *Project Management. Corporate System - Step by Step. Mann, Ivanov and Ferber*, 248

Статья поступила в редколлегию 5.02.2014

Резент: д-р техн. наук, проф. Н.С. Бушуева, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.