

УДК 658.562

И.И. Оберемок, Н.В. Оберемок

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

Рассмотрен подход по формированию системы показателей оценки работы системы управления проектами. Предложен подход к интеграции показателей оценки деятельности компании, реализации портфеля проектов компании и конфигурации системы управления проектами.

Ключевые слова: система показателей, управление качеством, система управления проектами

Постановка проблемы

Динамика изменения внешнего окружения компаний на данный период в Украине довольно большая. Изменению подвержены все элементы окружения и, в данном случае, для любой компании ключевым фактором является стабильность.

В период развития кризиса многие компании сократили затраты на проектное управление, расформировав проектные офисы и уволив проектных менеджеров. Данный шаг позволил сократить затраты компании и цену на предоставляемые услуги, но негативно отразился на качестве управления проектами. И если до этого клиенты отказывались от услуг компании из-за завышенной цены, то после этого были неудовлетворены увеличением сроков оказания услуг и регулярными дополнительными платежами за работу по исправлению проблем при реализации.

Как результат, важным вопросом для компаний является построение эффективной системы управления. Для бизнеса, в данной ситуации, под эффективной системой понимается система, способная за минимальные затраты обеспечить допустимый уровень отклонений по срокам и затратам реализуемых проектов при условии соблюдения требований качества.

Таким образом, игнорирование процессов управления проектами может привести к потере качества реализации и управления проектами. С другой стороны, наличие большой и сложной системы увеличит затраты, которые в свою очередь повысят цену на услуги, что также отпугнет клиентов компании. При этом необходимо учесть, что динамика внешнего окружения компании требует от компаний гибкости и постоянной адаптации компании к сложившейся ситуации, что –

бы не потерять завоеванные конкурентные преимущества.

Для построения эффективной системы управления проектами необходимо обеспечить актуальность системы относительно текущего положения в компании.

Анализ последних исследований и публикаций

К смежным разработкам можно отнести разработки, касающиеся показателей оценки деятельности компании, такие как сбалансированные системы показателей [1] и системы показателей КРІ. А также методики построения модели зависимости между показателями – стратегические карты [2]. Представленные ранее разработки отображали компанию в рамках модели бизнес-показателей, описывающих все составные элементы компании, не затрагивая методы управления компанией или системы управления.

Цель - гибкость и эффективность методик построения и развития системы управления проектами на данном этапе является ключевым условием создания успешного бизнеса. В связи с этим потребность в эффективных методиках оценки работы системы управления проектами в разрезе оценки деятельности всей компании является главной, так как влияет на выбор методов и средств управления.

Основной материал исследования

Главной целью компаний бизнес-сферы является обязательное получение прибыли. Сбалансированная система показателей, кроме финансовых, включает группу показателей, которые описывают клиентов компании, процессы компании, а также возможные пути развития компании. При

формировании стратегических карт для более детального описания финансовых показателей, разработчики переходят на уровень клиентов и описывают пути обеспечения показателей финансовой группы. В качестве примера, можно привести такой показатель, как прибыль. Прибыль формируется за счет анализа доходной и расходной части. В свою очередь, доходная часть формируется со стороны количества продаж и цены за услугу либо товар компании. Дополнительные показатели, такие как ценность услуги для клиента, ее комплексность, влияет на показатель цены. Таким образом, все показатели экономической группы мы можем однозначно отобразить через показатели клиентской группы.

При дальнейшей детализации мы можем установить зависимость клиентских и финансовых показателей с показателями, описывающими процессы компании. Для проектно-ориентированных компаний основным набором показателей в этой группе являются показатели оценки качества управления портфелем проектов компании. Примером может служить тот факт, что количество оказываемых услуг для клиентов напрямую зависит от сроков реализации проектов и количества проектов в портфеле. Следовательно, успешная проектная деятельность является ключевым фактором достижения целей компании. Пример данных групп показателей приведен в таблице. Для каждого показателя описываются ожидаемые тенденции. Из предлагаемых тенденций

имеем либо тенденции на увеличение (макс) либо на уменьшение (мин). Все показатели, положительно влияющие на целевые показатели, стремятся к максимуму. Все показатели, отрицательно влияющие на целевые показатели, стремятся к минимуму или нулю в зависимости от типа показателя.

Что касается показателей, отображающих развитие компании, то здесь довольно сложно установить прямую связь с остальными группами показателей, так как довольно сложно изначально описать тенденцию к развитию и быть уверенным, в их достижении. В основном в этом и состоит причина того, что руководители компании отводят на второй план все мероприятия, связанные с развитием компании. Интуитивно понимая их необходимость, они соглашаются на их реализацию, но при этом не имеют обоснованных показателей успешности реализации данных мероприятий. Примером этого может служить тот факт, что в период кризиса большинство компаний отказывались от обучения своих специалистов, либо же реализации любых проектов, связанных с развитием компании. При этом зарубежные коллеги утверждают [2], что нематериальный актив компании, к которому относятся информационные системы, люди, технологии, является одним из основных активов и именно показатели развития компании оценивают данный нематериальный актив.

Таблица 1

Показатели деятельности компании

Группа	Показатель	Тенденции показателей	Текущее значение	Ожидаемое значение	Отклонение
Финансовая	Прибыль, грн	макс	1 000 000	2 000 000	1 000 000
	Доходы, грн	макс	5 000 000	5 500 000	500 000
	Затраты, грн	мин	4 000 000	3 500 000	500 000
	Прямые затраты, грн	мин	3 000 000	2 500 000	500 000
	Косвенные затраты, грн	мин	1 000 000	1 000 000	0
Клиентская	Количество продаж	макс	1 000	2 000	1 000
	Количество клиентов	макс	20	25	5
	Цена товара, грн	макс	5 000	2 750	2 250
	Ценность, баллы	макс	8	10	2
Процессы компании	Отклонение по затратам, грн	мин	5 000	1 000	4 000
	Затраты проектов, грн	мин	20 000	15 000	5 000
	Отклонение по длительности, дни	мин	40	20	-20
	Длительность проектов, дни	мин	90	80	-10
	Количество внутренних проектов	макс	8	10	2
	Количество внешних проектов	макс	12	10	-2

Система управления проектами компании является частью нематериального актива и для проектно-ориентированных компаний есть одной из центральных.

Сложность в установке связи между основной группой показателей и показателями развития состоит еще и в том, что показатели развития компании в большей степени описывают статические элементы организации, динамическое изменение которых невозможно из-за особенности самих элементов. Примером может служить организационная структура и корпоративный пул сотрудников компании. Кардинальное изменение двух этих элементов будет являться большим стрессом для компании, что негативно скажется на ее экономической деятельности. Поэтому частые и несистемные изменения приводят к дестабилизации компании и, как результат, остановке всех процессов, как управления так и реализации. Развитие системы управления проектами с возможностью динамического уточнения конфигурации системы управления и ее дальнейших путей развития возможно только с учетом описания системы показателей, описывающих основные элементы системы. Так как это классическая система управления, она состоит из трех базовых элементов: регламентирующая документация, обученный персонал, информационная система управления проектами. Показатели, описывающие данную систему, также должны быть привязаны к структуре системы для более четкой привязки к предмету оценки. Пример показателей системы оценки приведен в табл. 2. Отличительная особенность данной табл.2 от предыдущей состоит в

том, что в первой таблице мы указываем ожидаемое или плановое значение, которое руководство компании ожидает увидеть через установленный промежуток времени. В табл. 2 имеется столбец значений, которые нужно достигнуть, чтобы изменить систему и с ее помощью добиться плановых значений из табл. 1.

В проведенных ранее исследованиях была предложена более детальная модель показателей оценки работы системы управления проектами [3].

Сложность работы с показателями оценки системы состоит в том, что большинство этих показателей имеют качественный тип. То есть при установке значений данных показателей имеет место субъективное мнение каждого специалиста, принимающего участие в оценке. На верхнем уровне определения элементов можно использовать только показатели качественного типа. Переход от качественных к количественным показателям возможен только при более глубокой детализации элементов системы, определения их параметров и описания их свойств. При этом нужно учитывать тот факт, что большинство компаний не внедряют в полном объеме все элементы системы, так как финансирование работы всего комплекса элементов бывает для компании довольно затруднительным. Из предложенного набора элементов компания выбирает только тот, который наиболее необходим для компании в данный момент. Примером тому является тот факт, что большинство компаний управления временем, процессам управления временем, отдают большее предпочтение, чем другим процессам управления проектами.

Таблица 2

Показатели оценки системы управления проектами

Элемент системы	Показатель	Текущее значение	Необходимое значение	Отклонение
Регламентирующая документация	Количество описанных процессов, шт.	5	9	4
	Уровень регламентации процессов управления проектами, %	60	100	40
	Уровень регламентации участников проектного управления, %	50	100	50
Обученный персонал	Процент сертифицированных проектных менеджеров, %	20	70	50
	Процент обученных участников проектных команд, %	60	80	20
Информационная система управления проектами	Количество проектов, опубликованных в системе, шт.	5	10	5
	Объем документов, выложенных в системе и присоединенных, как результат к работам проектов, %	40	70	30
	Объем корпоративных ресурсов описанных в корпоративном пуле, принимающих участие в проектах компании, %	60	100	40

		Показатели развития системы управления проектами							
		Регламентирующая документация			Обучающие мероприятия		Информационная система управления проектами		
		Количество описанных процессов, шт.	Уровень регламентации процессов управления проектами, %	Уровень регламентации участия проектного управления, %	Процент сертифицированных проектных менеджеров, %	Процент обученных участников проектных команд, %	Количество опубликованных в системе, шт.	Объем документов, выложенных в системе и количество опубликованных результатов к обучению, шт.	Объем корпоративных ресурсов, описанных в корпоративном портале, принимающих участие в проектах компании, %
Показатели процессов компании	Длительность реализации проектов	2	4	4	4	2	0	0	3
	Юридическое оформление проектов	3	4	2	4	2	0	0	3
	Затраты на реализацию проекта	4	5	7	5	0	0	0	0
	Описание проекта	4	5	3	5	0	0	0	0
	Удовлетворенность проекта	2	4	5	4	5	0	3	5
	Юридическое оформление проектов	3	4	5	4	5	0	3	5
	Количество проектов в портфеле	0	0	0	0	0	0	0	4
Количество изменений	0	0	0	0	4	4	0	0	

Рис. 1. Определение степени зависимости между двумя группами показателей

Как итог, полнота внедрения всех процессов, методов, инструментов и подходов может представлять собой стопроцентное внедрение, к которому компания стремится, и относительно этого показателя строятся остальные показатели оценки системы управления проектами.

Зависимость между показателями оценки процессов компании, а в частности показателей оценки эффективности управления портфелем проектов компании, с показателями описывающими систему управления проектами, возможно установить используя несколько модернизированный метод структурирования функций качества [4;5]. Пример, таблица применения данного метода приведена на рис 1.

Зависимость между показателями установлена через бальную оценку от 0 до 5, где ноль обозначает, что зависимость отсутствует, пять обозначает, что между данными показателями максимальная зависимость. Набор зависимостей между двумя однотипными системами управления проектами могут отличаться. Так, кроме типа системы на данные параметры влияет и тип бизнеса, технологии реализации бизнеса, а также корпоративная культура, принятая в данной компании. Развитие обеих систем показателей, а также уточнение зависимостей между ними, позволит компаниям строить системы управления с учетом всех ожиданий и менять их в зависимости от изменившейся ситуации на рынке.

Выводы

1. Связь между показателями успешности бизнеса и эффективности управления портфелем проектов компании является ключевым фактором успеха управления для проектно-ориентированных компаний.

2. Построение эффективной системы управления проектами обеспечивает успешную реализацию портфеля проектов компании.

Основным принципом при построении подобных систем есть ее интеграция в деятельность компании и обеспечение ее гибкого изменения в случае проведения изменений в деятельности компании.

3. Анализ зависимости между показателями эффективности деятельности компании и ее системой управления позволит формировать рекомендации по развитию и создавать структуры, наиболее приспособленные под возникшие потребности и условия работы бизнеса. Такой анализ возможно провести через процессы и проекты реализуемые компанией в своей деятельности.

Список литературы

1. Нивен П.Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом : максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – с. 328.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – с. 512, ил.
3. Коваленко Н.В. Показниковий підхід до управління якістю в мультипроектному середовищі проектно-орієнтованих компаній / Н. В. Коваленко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 1 (29). – С. 70–75.
4. Мазур И.И. Управление качеством: Учеб. пособие/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высш. шк., 2003. – 334 с.:
5. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П. Адлер. – 3-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 272 с.

Статья поступила в редколлегию: 28.11.2011

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