

Посилання на статтю

Морозов В.В. Особливості побудови системи проектно-орієнтованого управління в проектах реструктуризації будівельних корпорацій / В.В. Морозов, І.М. Шевцов, А.В. Степанюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 4(12).-С.24-31. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 519.68:681.3:658.512

В.В. Морозов, І.М. Шевцов, А.В. Степанюк

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Надаються результати проведених досліджень у межах реалізації проекту реструктуризації будівельної корпорації енергетичного будівництва. Запропонована проектно-орієнтована структура управління проектами, моделювання проектних процедур на основі процесних моделей, визначаються особливості управління персоналом. Рис. 5, дж. 8.

В.В. Морозов, И.М. Шевцов, А.В. Степанюк

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Рассмотрены результаты проведенных исследований в рамках проекта реструктуризации строительной корпорации энергетического строительства. Предложена проектно-ориентированная структура управления проектами, моделирования проектных процедур на основе процессных моделей, определяются особенности управления персоналом. Рис.5, дж.8.

V.V. Morozov, I.M. Shevtsov, A.V. Stepanyuk

PECULIARITIES OF CREATING THE SYSTEM OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT IN CONSTRUCTION CORPORATION RESTRUCTURING PROJECTS

The results of the carried out researches are considered within the framework of the project on restructuring of power construction corporation. The project-oriented structure of project management is grounded. Modeling of project procedures on the basis of process models is offered. Special attention is given to personnel management peculiarities.

Постановка проблеми. Основні напрямки реалізації енергетичної програми України пов'язані з реалізацією стратегічних проектів добудови енергоблоків Рівненської та Хмельницької АЕС. Відповідальність за реалізацію цих проектів покладено на відповідні будівельні корпорації, які протягом десятирічного мораторію на будівництво АЕС в Україні та відсутності будь-якої підтримки з боку держави розпочали проекти реструктуризації з метою забезпечення життєдіяльності, ефективного використання коштів, впровадження систем управління проектами, тощо.

На сучасному етапі енергетичне будівництво характеризується, як процес великомасштабний, важко формалізований, складний з точки зору автоматизації. Разом з цим в умовах переходу України до ринкової економіки при будівництві

складних енергетичних об'єктів виникає ряд проблем, які визначаються недосконалими формами управління та нестабільністю економічного, політичного і фінансового середовища. Таким чином, збільшується потреба та інтерес до впровадження методів управління проектами в умовах ризику та нестабільності та зміни організаційних форм управління згідно вимог часу.

Однією з таких вимог (згідно рішень НАЕК України) є необхідність впровадження *систем якості* в організаціях енергетичного будівництва, проведення відповідної сертифікації та впровадження процедур стандартизації. Велику увагу при цьому слід уділяти не тільки організаційним перетворенням, а й опису процедур та процесів управління проектами, визначати та впроваджувати дійсні механізми стимулювання та мотивації управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз визначених проблем показує, що на сьогодні практично не має прикладів впровадження на українських будівельних підприємствах матричних або проектних організаційних структур (проектно-орієнтованого управління – ПОУ) з реалізацією повного набору функцій управління проектами, зокрема в енергетичній галузі. Це також стосується впровадження систем контролю якості будівельних проектів, міжнародної сертифікації, де визначаються особливі умови до реалізації будівельних процесів, їх опису та стандартизації. Безумовно всі ці завдання повинен реалізовувати персонал проекту. Отже застосування сучасних методів управління персоналом, які показали свою ефективність, та перенесення цього досвіду в управління складними проектами надасть можливість удосконалити механізми управління персоналом проекту, а отже буде важливою рухомою силою для забезпечення досягнення цілей проектів.

Формулювання цілей. Для вирішення поставлених проблем автори пропонують наступні цілі, досягнення яких забезпечить комплексний системний підхід [1,3,4] розвитку корпорації та впровадження інтегрованої системи управління проектами:

- визначення фаз життєвого циклу проекту реструктуризації будівельної корпорації енергетичного будівництва;
- розробка структури управління, орієнтовану на проектний підхід до всієї діяльності будівельної корпорації, розробка положень про відділи та служби, а також посадових інструкцій;
- розробка механізмів визначення стратегічних напрямків розвитку з врахуванням поєднання корпоративного, комерційного та функціонального горизонтів управління;
- розробка процедур та процесів управління проектами, розробка відповідної документації на базі впровадження сучасних систем управління контролем якості будівельної продукції, міжнародної сертифікації та стандартизації;
- розробка механізмів управління персоналом проекту на базі застосування сучасного досвіду мотивації та стимулювання персоналу управління.

Виклад основного матеріалу. Розгляд поставлених задач проведемо на прикладі відкритого акціонерного товариства «Управління будівництва Хмельницької АЕС». Таке товариство було засновано спільним рішенням Фонду державного майна України та організацією орендарів «Управління будівництва Хмельницької АЕС» від 31 серпня 1994 року №8 шляхом перетворення Орендного підприємства «Управління будівництва Хмельницької АЕС» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України від 20 червня 1993 року №57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду».

Разом зі зміною статусу підприємства з ним сам на сам лишилося безліч проблем, які мали потенційні загрози життєдіяльності підприємства та навіть існуванню самого підприємства. На цей час Правління корпорації розробило та запропонувало програму реструктуризації, реалізація якої пропонувалося шляхом запровадження проектно-орієнтованого управління [5,6].

Життєвий цикл проекту реструктуризації.

– *Перша фаза:* діагностика стану підприємства, організаційно-управлінський аналіз.

– *Друга фаза:* розробка матричної організації, виділення групи управління проектами (ГУП), розробка положень і посадових інструкцій.

– *Третя фаза:* навчання персоналу методам управління проектами (семінари, тренінги, магістратура), впровадження системи організаційного управління.

– *Четверта фаза:* перехід до розробки та впровадження системи комплексного управління проектами, автоматизованого проектного документообігу, проведення робіт по укладанню генеральних контрактів шляхом перемоги в тендерах.

Реалізація першої фази проекту реструктуризації проходила за стандартним сценарієм: за результатами проведеного конкурсу була обрана консалтингова фірма, яка і провела діагностику стану підприємства.

Найбільш складною виявилася друга фаза, де стикнулися інтереси багатьох сторін, включаючи індивідуальні мотиви робітників апарату управління. На решті була впроваджена структура ПОУ, показана на рис. 1.

Мета діяльності Товариства – здійснення виробничої та комерційної діяльності з метою задоволення суспільних потреб у будівельній та іншій продукції, послугах; одержання і максимізація прибутку для задоволення соціально-економічних потреб акціонерів та трудового колективу Товариства.

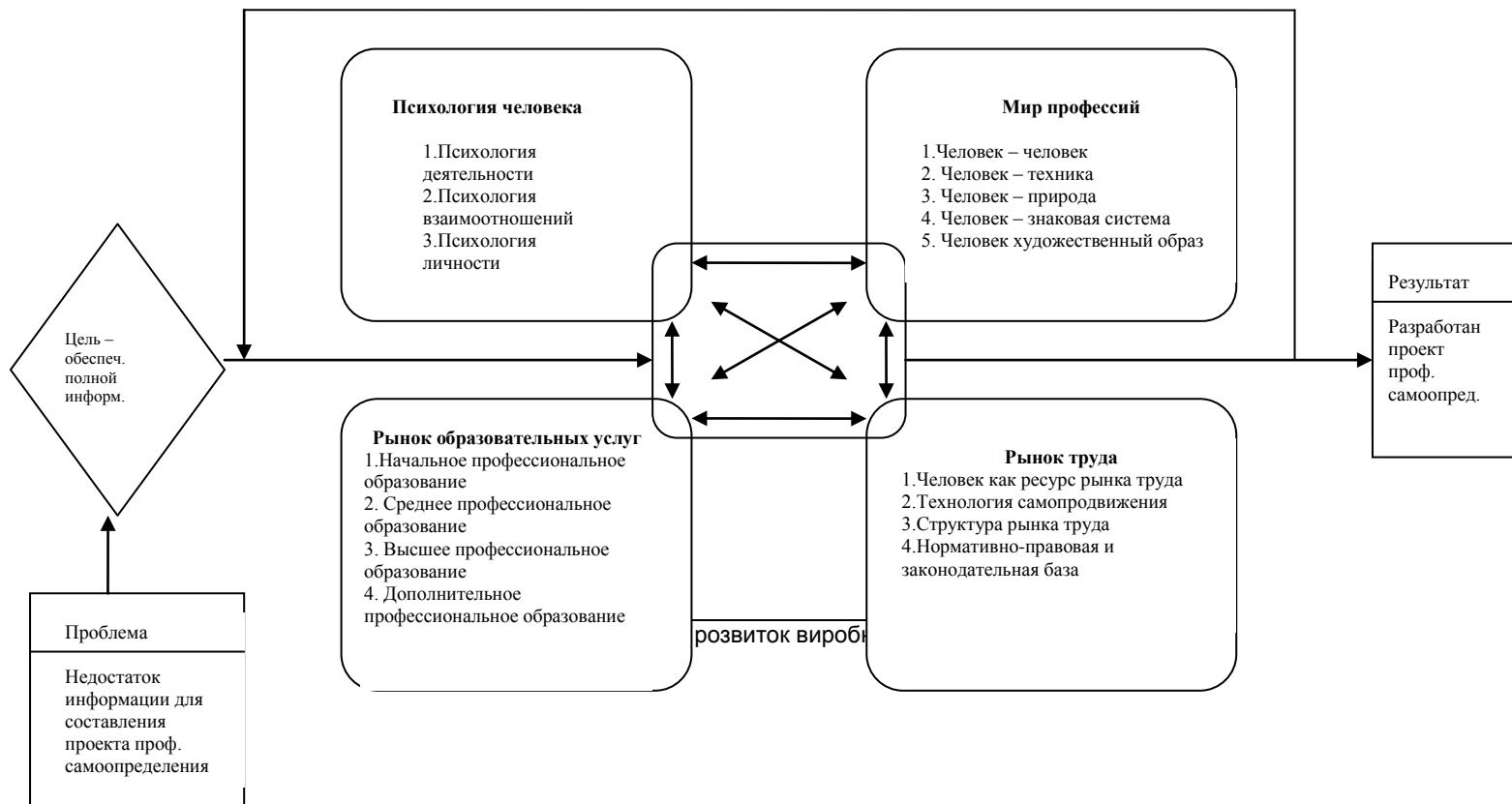


Рис.1. Системная модель получения информации, необходимой для составления проекта профессионального самоопределения

В цілому процеси створення корпоративних відносин серед більше 40 організацій та фірм зайняли приблизно 4 роки. А створення та впровадження системи ПОУ, маючи певний досвід реструктуризації та за допомогою консультантів з управління проектами – 2 роки. Реалізація таких процесів виявилася досить складною, за відсутністю в Україні подібного досвіду, неоднозначністю результатів та паралельною реалізацією проекту будови енергоблоку.

Зараз така проектно-орієнтована компанія здійснює процес планування розвитку стратегічних господарських підрозділів (СГП) на трьох рівнях, а саме – *корпоративному, комерційному і функціональному* (рис. 2). На корпоративному рівні визначаються набір виробів, що випускаються, ринки збуту, види технології, використовувані компанією. На комерційному рівні процес планування містить у собі розрахунок довгострокової прибутковості для кожного товару і сегмента ринку з урахуванням конкретного рівня витрат виробництва і життєвого циклу даного товару. На функціональному рівні в ході процесу планування основна увага приділяється рішенням тактичних питань і вибору методів роботи в рамках однієї з функціональних областей - виробництва, маркетингу, управління персоналом і т.д.



Рис. 2. Концепція стратегічного ПОУ у ВАТ "УБ ХАЕС"

Наступною задачею, на якій сконцентрувалося Правління корпорації, було впровадження систем якості будівництва. Ця інноваційна задача також вирішувалася вперше за допомогою вітчизняних та закордонних консультантів. Реалізація процесів, пов'язаних з вирішенням такої задачі, визначає розробку посадових інструкцій персоналу управління, положень про правління, дирекцію, структурні підрозділи та служби. Найбільш трудомісткими виявилася формалізація та опис процедур управління та розробка схем процесів управління.

Для цього був застосований стандарт IDEF, який дозволив на базі системного підходу провести моделювання функцій управління проєктами розвитку будівельної корпорації.

Методологія моделювання процесів IDEF [7,8], скорочення від Integration Definition Metodology (об'єднання методологічних понять) являє собою сімейство спільно використовуваних методів для процесу моделювання. IDEF технологія використовується, починаючи з кінця 1980-х років. Department of Defense USA (Міністерство оборони США) є основним користувачем даної технології. Її, також, користаються великі корпорації в США. IDEFØ - Function Modeling - використовується для створення функціональної моделі, що є структурованим відображенням функцій виробничої системи чи середовища, а також інформації й об'єктів, що зв'язують ці функції. IDEF1 (Information Modeling) - застосовується для побудови інформаційної моделі, що представляє структуру інформації, необхідної для підтримки функцій виробничої системи. IDEF2 (Simulation Model Design) - дозволяє побудувати динамічну модель змінного у часі поведіння функцій, інформації і ресурсів виробничої чи системи середовища. IDEF3 (Process Description Capture) - використовується для збору інформації про стан системи, що моделюється. Це структурний метод, що показує причинно-наслідкові зв'язки і події. Він також показує, як організована робота і які користувачі працюють з системою, що моделюється.

Така методологія була використана при розробці проєктних процедур та процесів щодо управління проєктами у ВАТ "УБ ХАЕС". Приклад однієї з таких процедур наведено на рис.3. Загалом було прописано більш 30 проєктних процедур.

Щодо розробки процесних схем (рис. 4) процедур управління були визначені поступові заходи або дії та ключові процеси, які повинні мати свою команду, що складається зі співробітників (звичайно, не усіх), утягнутих у виконання даного процесу, і конкретні ролі, що мають, обов'язки і відповідальність. Основною функцією такої команди [7] є постійне поліпшення «свого» процесу і забезпечення його виконання відповідно до розроблених методик. У складі команди звичайно прийнято виділяти шість рольових позицій: *власник процесу, лідер команди, комунікатор, учасник команди, зовнішній консультант, координатор*.

Найпершим заходом у цій області було призначення відповідального за всю діяльність по поліпшенню бізнес-процесів у рамках усього проєкту. Ця людина повинна займати керівне положення в організаційній структурі проєкту з безпосереднім підпорядкуванням керівнику проєкту. Саме ця людина повинна організовувати і здійснювати всю роботу по поліпшенню процесів.

Наступна дія полягає у виділенні відповідальних за цю діяльність з боку структурних підрозділів проєкту. Не обов'язково це повинні бути керівники цих підрозділів, але бажано, щоб ці люди представляли всю область діяльності в рамках їхніх підрозділів.

Крім цього повинні бути визначені всі інші учасники поліпшення процесів, що є експертами у відповідних областях [4].

Після цього визначається план заходів, що узгоджується з планами основної діяльності по управлінню проєктом. Це значить, що всі роботи з поліпшення процесів повинні мати статус планових і виконуватися в такому ж режимі, як і будь-які інші роботи.

При плануванні діяльності по поліпшенню процесів варто уважно віднестися не тільки до визначення обов'язків і відповідальності всіх учасників, але і до ідентифікації їхніх ролей. Таке виявлення здійснюється одночасно з розробкою моделі існуючих процесів у рамках формування команд процесів.

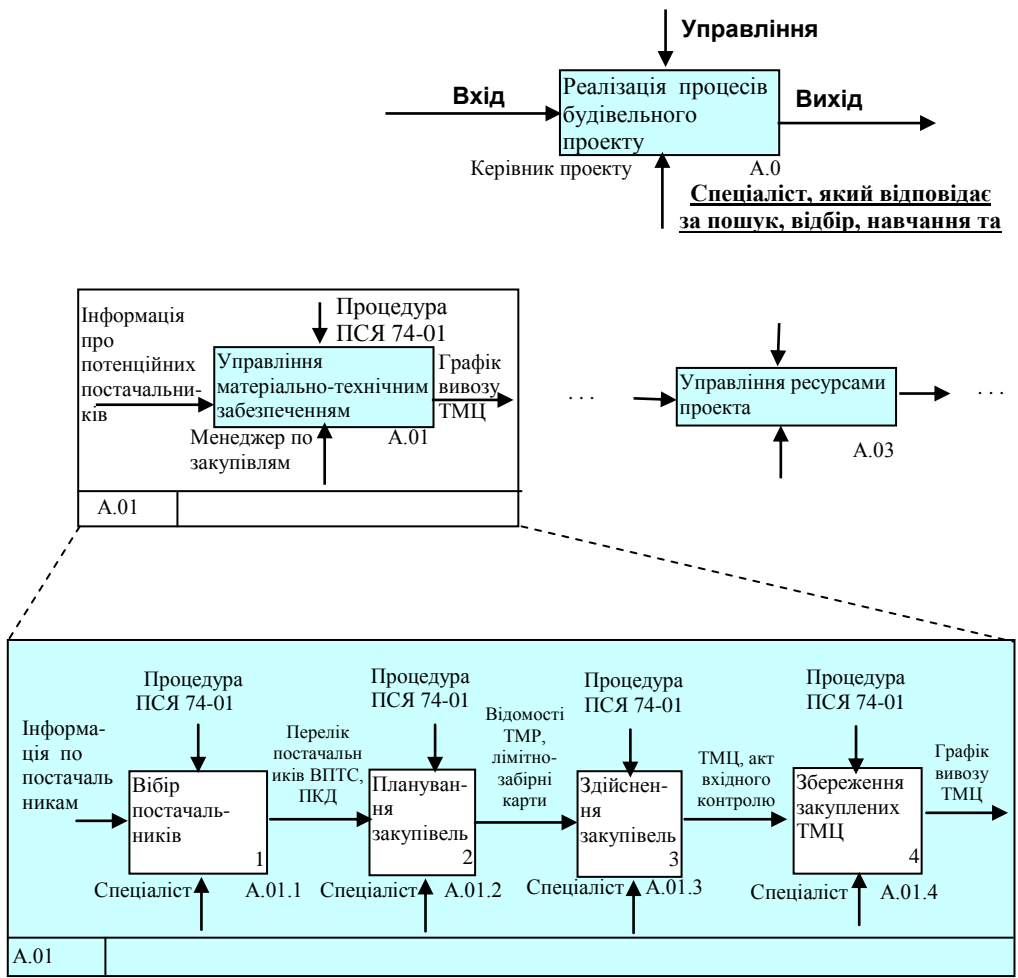


Рис. 3. Процесна модель діяльності в ПОУ за методом IDEF0

Реструктуризація сфери людських ресурсів проходить у два етапи. Перший етап – *оперативна реструктуризація*. Другий етап – *стратегічна реструктуризація*.

На першому етапі – під час оперативної реструктуризації – необхідно провести наступні заходи:

1. Оптимізація та раціоналізація чисельного та якісного складу компанії.
2. Розробка нових підходів до стимулювання та винагороди тих працівників, що залишились в організації.
3. Перегляд у зв'язку з планом реструктуризації та новою чисельністю компанії її організаційної структури управління.
4. Підготовка персоналу, в тому числі навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо.
5. Ініціативні комунікації, тобто проведення різноманітних заходів по інформуванню людей, залученню до процесів реструктуризації, подолання опору змінам, мотивації персоналу, стимулювання тощо.

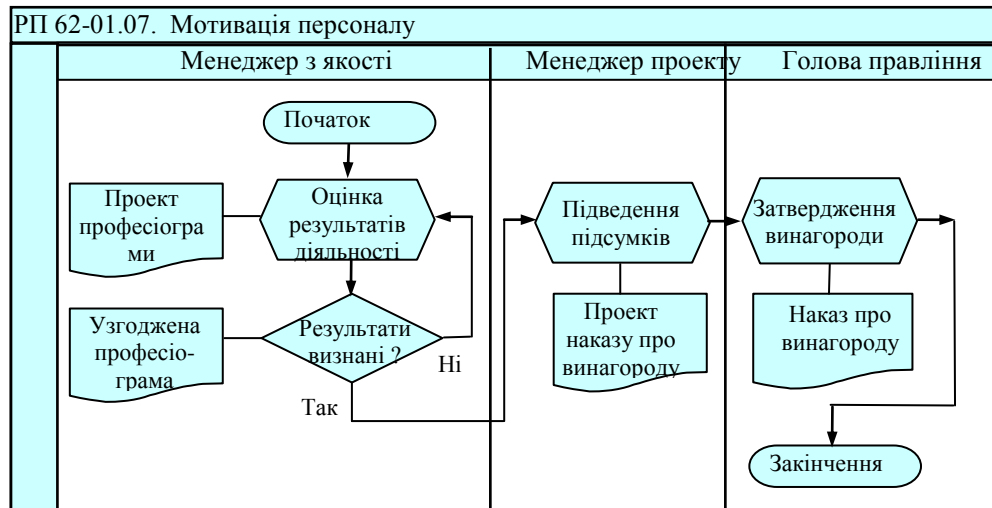


Рис.4. Дії персоналу, вхідні дані і документи, визначені в робочому процесі РП-74-01.01 “Вибір постачальників”

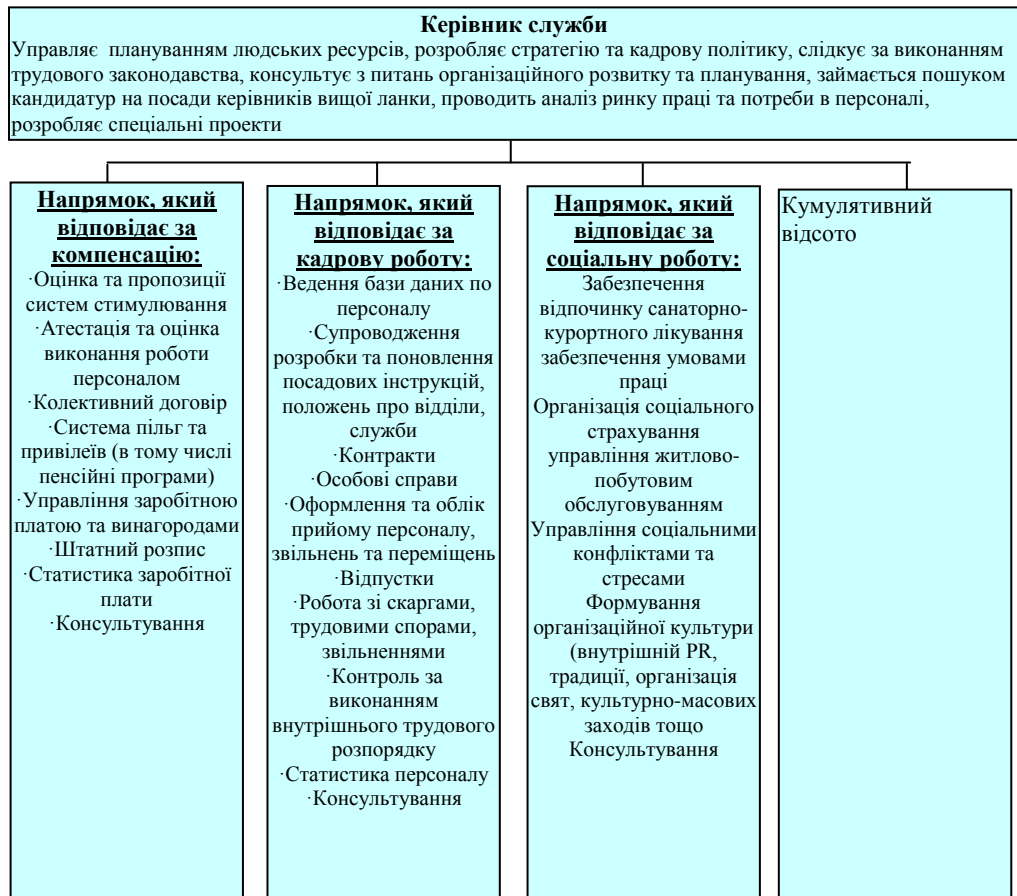


Рис. 5. Служба управління персоналом ВАТ “УБ ХАЕС”

Планом стратегічної реструктуризації сфери персоналом управління необхідно передбачити:

1. Розробку місії в тій частині, що стосується персоналу компанії (рис. 5), стратегії використання людських ресурсів, кадрової політики. На цій основі розробити критерії для звільнення та відбору нових працівників.

2. Навчання управлінського персоналу проведенню оцінки потенціалу робітників згідно розроблених критеріїв. Кожен керівник відповідає за оцінку безпосередньо підлеглих йому працівників.

3. Процес звільнення персоналу проводити виходячи із стратегічних перспектив (вікового профілю, ставлення до роботи, мотивації, здібностей до навчання та особистих характеристик). Так, знання та навички, які актуальні сьогодні, можуть бути неактуальні завтра. Також, знанням та навичкам можна навчити, а довгостроковий успіх вирішує мотивація працівників, ставлення до роботи та особисті характеристики. Нова стратегія може потребувати нових навичок від персоналу.

Висновки. Перехід будівельних корпорацій на проектно-орієнтовану форму управління на новій, удосконаленій основі підходить до управління грошима, персоналом, ефективністю та розвитком в загалі.

Впровадження систем якості будівельного виробництва треба розглядати як проект та застосовувати необхідні для цього засоби управління проектами.

Використання методологій моделювання бізнес-процесів в управлінні проектами дозволяє зручно та ефективно декомпонувати реалізацію управлінських функцій шляхом їх представлення через процедури управління та конкретні процеси.

Велику роль в проектах реструктуризації грає розробка і впровадження стратегії та тактики управління персоналом групи управління проектами, персоналом в проекті, персоналом організації в цілому. Це є рухомою силою проектних перетворень.

ЛИТЕРАТУРА

1. Voropaev V.I., Sekletova G.I., Archibald R. Project and program management system methodology. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ. – 2003.
2. Морозов В.В., Кальніченко О.В. Управління вартістю проектів на основі комплексного структурного підходу. // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під. Ред. В.А.Рач. – 2002. – №1(4) – С.10-15.
3. Archibald R. Managing high-technology programs and projects. Translated from english. – М.: Dmk press, 2002. – Р.464.
4. Морозов В.В., Шпилевой В.Д., Польшаков В.И. Стратегия развития подготовки профессиональных проектных менеджеров в Украине. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ, 2003.
5. Шапиро В.Д., Ансов С.П. Корпоративное реформирование: опыт разработки и реализации стратегической программы. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ, 2003.
6. Васильев В.В. Методология внедрения корпоративных систем управления проектами. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ, 2003.
7. Kremser W. Project management – the way to process management. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ, 2003.
8. Rozman R. Project management and process-based organization. // Матеріали 17-го всемирного конгресса по управлению проектами "Проектно-ориентированное бизнес и общество". М.: СОВНЕТ, 2003.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2003 р.