

Посилання на статтю

Тесля Ю.М. Моделі і методи впровадження корпоративної системи управління проектами в девелопменті / Ю.М. Тесля, І.І. Оберемок, О.Г. Тімінський // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 28-35. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09tymupd.pdf>

УДК 658.336.8

Ю.М. Тесля, І.І. Оберемок, О.Г. Тімінський

МОДЕЛІ І МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕВЕЛОПМЕНТІ

Описано підхід до побудови корпоративних систем управління проектами в девелопменті. Запропоновано метод поетапного впровадження корпоративних систем та метод перманентного навчання. Рис. 1, табл. 2, дж. 8.

Ключові слова: управління проектами, корпоративна система управління проектами, девелопмент.

Ю.Н. Тесля, И.И. Оберемок, А.Г. Тиминский

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Описаны подходы к построению корпоративных систем управления проектами в девелопменте. Предложен метод поэтапного внедрения корпоративных систем и метод перманентного обучения.

Y.N. Teslya, I.I. Oberemok, A.G. Timinsky

MODELS AND METHODS OF IMPLEMENTATION THE CORPORATIVE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN DEVELOPMENT

Approaches to creating the corporative project management system in development are described. Method of step by step implementation of corporative systems and method of permanent learning are proposed.

Постановка проблеми. Інтенсифікація і глобалізація економіки приводить до загострення конкуренції компаній за сфери впливу на світових ринках. У цих умовах виживають лише ті компанії, які беруть на озброєння передові інструменти розвитку, залучаючи до своєї діяльності професіоналів у реалізуємих напрямках діяльності. Тому доцільним і необхідним є професійний системний підхід до управління проектами.

Створення і розвиток системи управління проектами – важлива задача, що стоїть перед багатьма компаніями в Україні, оскільки ситуація, що склалася, потребує якісного управління проектами і програмами, ініційованими в компаніях.

Ця задача актуальна не тільки для проектно-орієнтованих, але й для проектно керованих компаній, тобто навіть у тих випадках, якщо в компанії здійснюються тільки проекти розвитку, якісне управління ними вимагає застосування методів проектного менеджменту.

Останнім часом спостерігається тенденція зростання кількості проектів в компаніях, і існуюча в більшості компаній функціональна або процесна система

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 1(29)

управління не в змозі координувати таку кількість проектів методами і засобами, які вони мають у арсеналі. Для управління проектами компанії можуть використовувати моделі, методи і засоби управління проектами, які повинні бути інтегровані у загальну схему управління компанією.

Для цього доцільно розробити і впровадити корпоративну систему управління проектами (КСУПр), яка б містила мінімально достатній набір моделей, методів і засобів, що є необхідним для управління портфелем проектів компанії.

Аналіз останніх досягнень і публікацій. Публікації з побудови КСУПр присвячені основним принципам побудови корпоративних систем управління, які створюються і налагоджуються під клієнта. Основними характеристиками таких досягнень є системність [1, 6], практичне застосування [2, 3, 7, 8] універсальність рішень [4, 5]. В цих дослідженнях описуються підходи до побудови корпоративних систем управління проектами для узагальненого випадку, можна сказати для «узагальненого замовника». Безумовно, адаптація цих знань до предметної сфери відбуватиметься при реалізації відповідного проекту впровадження КСУПр, але така реалізація неможлива без окреслення орієнтирів, специфіки і особливостей предметної сфери проекту і діяльності компанії, в якій проект (або портфель проектів) реалізується.

Невирішена раніше частина проблеми. В останніх публікаціях зосереджена увага в основному або на специфічних інформаційних технологіях, на базі яких будується КСУПр [4, 5, 7], або на загальному підході до побудови систем управління проектами [1-3, 6]. Майже не описаною залишається проблема побудови КСУПр для девелоперських компаній, особливо в нових економічних умовах ринку, що стагнує.

Мета роботи. Сформулювати підхід до впровадження КСУПр в рамках девелоперських компаній і портфелів їх проектів.

Основний матеріал дослідження. Особливість розвитку корпоративної системи управління проектами у девелопменті полягає в тому, що цей процес, як і будь-який інший процес розвитку, повинен реалізовуватися на протязі усього життєвого циклу розвитку компанії, тому слід розділити таку діяльність на проект впровадження КСУПр і проект її розвитку в компанії. Отже, для впровадження і розвитку КСУПр в девелоперській компанії необхідно мати технологію, яка б дозволила розв'язати три основні задачі:

1. Визначити необхідний набір моделей, методів і засобів управління проектами для реалізації проектів компанії.

2. Формалізувати процес розробки, впровадження і розвитку КСУПр в компанії.

3. Реалізувати проект впровадження КСУПр в компанії на основі визначеного набору моделей, методів і засобів проектного управління.

Пропонується будувати таку технологію на поетапному впровадженні КСУПр в компанії, щоб забезпечити побудову необхідної для компанії системи без інвестування значних фінансових засобів і з мінімальним рівнем ризику.

1. **Визначення необхідного набору моделей, методів і засобів управління проектами для реалізації проектів компанії.** Як правило, мету, яка ставиться перед командою по впровадженню КСУПр, формулюють орієнтовно таким чином: «Підвищення ефективності управління проектами в компанії». Сформулювати результат проекту впровадження КСУПр в рамках такої мети доволі складно, тому що визначення поняття ефективного управління проектами має специфіку для кожної компанії і залежить від цілей інвесторів, замовників і керівників компанії.

У результаті досліджень [2, 3] було визначено, що формулювання мети проекту є стратегічно важливим кроком для реалізації проекту, а обрані цільові критерії повинні бути мінімально достатніми для визначення результатів проекту.

Ці критерії повинні бути спрямовані на оцінку як ефективності роботи самої системи, так і ефективності використання впроваджених моделей, методів і засобів управління проектами. Мінімальний набір критеріїв оцінювання роботи системи на першому кроці може мати вигляд:

1. відхилення фактичних термінів реалізації задач проекту від базових (затверджених) термінів.

2. відхилення фактичних витрат проекту від базових (затверджених) витрат.

Наявність таких показників дозволяє оцінити роботу КСУПр на будь-якому рівні її розвитку, а також визначити «вузькі місця» і спланувати подальші заходи по розвитку системи. Відсутність можливості моніторингу цих показників призводить до некерованості системи. А відсутність об'єктивних даних щодо реалізації проектів в рамках такої системи призводить до помилок у прийнятих рішеннях при реалізації портфеля проектів компанії. Наявність моделей, методів і засобів, спрямованих на забезпечення менеджменту об'єктивними даними для формування вище зазначених показників, є необхідною умовою здійснення першого кроку при впровадженні КСУПр. Усі інші моделі, методи та засоби, що необхідні для управління проектами компанії, можуть бути визначені за результатами аналізу «вузьких місць» проекту, де вище вказані показники мають найбільше значення.

Таким чином, компанія може управляти впровадженням методів проектного управління на основі аналізу результатів проектів компанії і їх бізнес-середовища, а також з урахуванням технологій, які застосовує компанія для реалізації проектів.

Така технологія впровадження КСУПр значно зменшує ймовірність впровадження методів проектного управління, які не будуть ефективними для даної компанії на даному етапі її розвитку.

У випадку, коли компанія досягла при впровадженні і розвитку КСУПр допустимих значень основних показників, цей етап впровадження може бути закритий. Наступний етап може бути ініційовано. Коли внаслідок ускладнення технології реалізації проектів або збільшення їх кількості, значення цих показників вийдуть за рамки допустимих.

2. *Формалізувати процес розробки, впровадження і розвитку КСУПр в компанії.* Процес розробки, впровадження і розвитку КСУПр здійснюється на протязі усього життєвого шляху розвитку компанії. Зупинка роботи в рамках даного процесу призводить до того, що розроблена база знань компанії в галузі проектного управління застаріває, що не забезпечує досягнення очікуваних показників ефективності реалізації проекту. Цей процес повинен реалізовуватися до тих пір, поки компанія прагне зберегти або укріплити свою позицію на ринку.

Процес підтримки бази знань проектного управління компанії – один з основних підпроцесів процесу розвитку, і його при зупинка призведе до втрати актуальності бази і зменшенню ефективності використання бази знань всієї системи КСУПр.

Цей процес складається з наступних підпроцесів:

1. Аудит КСУПр, розробка рекомендацій з розвитку.

2. Розробка і впровадження змін в КСУПр.

3. Моніторинг застосування методів проектного управління при реалізації пілотних проектів в КСУПр.

Циклічна реалізація цього процесу (рис. 1) дозволяє розвивати КСУПр у необхідному для компанії напрямку за рахунок постійної апробації розроблених методів, процесів і засобів проектного управління і актуалізації елементів КСУПр.

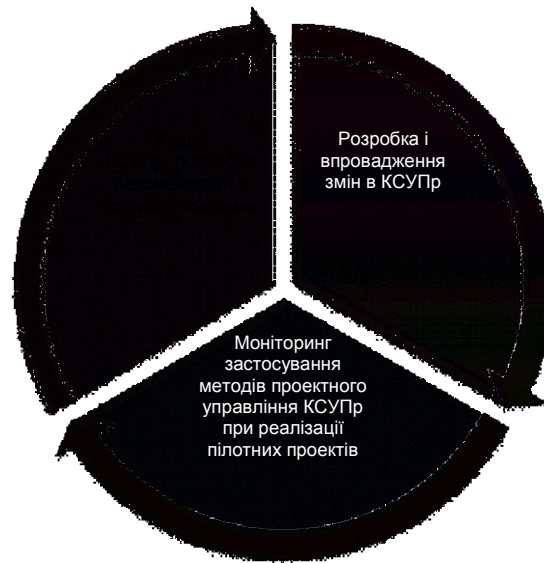


Рис. 1. Циклічний поетапний процес розвитку корпоративної системи управління проектами

3. *Реалізація проекту впровадження КСУПр в компанії на основі визначеного набору моделей, методів і засобів проектного управління.* Корпоративна система управління проектами – це комплекс взаємопов'язаних елементів, до основних груп яких відносяться: регламентуючі документи, спеціалісти з проектного управління та інформаційна система управління проектами.

Впровадження КСУПр вміщує наступні задачі: розробка і узгодження регламентуючої документації з проектною діяльністю компанії, навчання співробітників компанії роботі в рамках системи, установка і налагодження інформаційної системи управління проектами.

Стартова КСУПр повинна містити мінімально необхідний набір моделей, методів і засобів проектного управління, достатній для початку роботи з проектами компанії. Подальший розвиток КСУПр компанії відбувається на основі рекомендацій, сформульованих за результатами аудиту проектного управління.

Девелопмент як галузь бізнесу зараз відчуває не найкращі часи для розвитку. Але саме в цьому міститься елемент випробування. На наш погляд, саме ті девелоперські компанії, що будуть прагнути розвитку і будуть продовжувати навчання, не зважаючи на складну ситуацію, зможуть вижити і бути успішними у майбутньому, зберігши вектор на самовдосконалення.

Девелоперським компаніям на даному етапі вкрай необхідно зайняти лідируючу позицію, стати взірцем в організації управління для інших девелоперів. Саме через вирішення цієї задачі стає можливим стійкий і проактивний розвиток.

За аналогією з 14-ма принципами Total Quality Management (TQM), сформулюємо 14 принципів ефективного управління проектами в девелоперських компаніях:

1. Необхідно розвиватися, і на основі цього забезпечувати свою життєдіяльність (а не навпаки, забезпечивши життєдіяльність, почати розвиток).
 2. Хто несе відповідальність – той і приймає рішення.
 3. Хто приймає рішення – той і управляє.
 4. Управляти проектом має проектний менеджер.
 5. Організувати проектне управління повинен директор офісу з управління проектами і програмами (ОУПП).
 6. Управляти ресурсами проектів повинен спонсор проекту.
 7. В основі управління лежить календарно-сітьова модель проекту (КСМ).
 8. Будь-якою діяльністю в рамках проектів, в тому числі і управління проектом, повинні займатися професіонали.
 9. Для ефективного управління проекти доцільно поділити на частини, на кожну з яких – призначити відповідального (принцип персоніфікації відповідальності, «розділяй і володарюй»).
 10. Діяльність менеджерів ОУПП необхідно спрямовувати на методологічну і операційну підтримку проектного управління.
 11. КСУПр повинна включати: проектно-орієнтовану організацію, що базуватиметься на діяльності компетентних спеціалістів; методологію управління проектами, що буде зорієнтованою на компанію; інформаційну технологію управління проектами.
 12. Основним капіталом будь-якої компанії в сучасних умовах – це знання її співробітників і уміння реалізовувати ці знання в професійній діяльності. Для цього ОУПП повинен забезпечувати підготовку професійних менеджерів в усіх видах діяльності.
 13. Результатом роботи ОУП повинні бути порядок і системність в управлінні проектами.
 14. Результати впровадження КСУПр – скорочення витрат на проекти, скорочення термінів реалізації проектів, зменшення кількості і масштабів змін в процесі реалізації проектів компанії.
- Специфіка девелоперських проектів визначає їх різноманітність а масштабами реалізації, за термінами виконання, по обсягу інвестицій, типу створюваних продуктів тощо. Ці розбіжності потребують комбінованого підходу до організації управління проектами. Тому знаходить своє поширення змішана модель організації управління. Виходячи з прийнятної в компанії моделі життєвого циклу, схема управління буде різною на різних фазах і для різних масштабів проектів (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл організаційних схем за фазами життєвих циклів девелоперських проектів

Фази девелоперського проекту / Тип проекту	Ідея	Концепт	Розробка проекту (проекткування, планування, закупівлі)	Реалізація проекту (будівництво)	Експлуатація/ Продаж
Масштабна зміна території	Функціональна	Матрична	Матрична	Під проект	Функціональна
Комплексна забудова	Функціональна	Матрична	Матрична	Матрична / Під проект	Функціональна
Житлова нерухомість	Функціональна	Матрична	Матрична	Матрична	Функціональна
Торгова і офісна	Функціональна	Матрична	Матрична	Матрична	Функціональна

нерухомість					
Розвиток	Функціо- нальна	Функціо- нальна	Матрична	Матрична	Функціо- нальна

Виходячи з практики, можна запропонувати наступну структуру ролей для реалізації портфелю проектів девелоперської компанії:

1. Менеджер програми
2. Координатор проектів
3. Менеджер проекту
4. Адміністратор проекту
5. Помічник менеджера проекту
6. Координатор проекту
7. Ресурсний менеджер (спеціаліст з закупівель)
8. Фінансовий менеджер
9. Менеджер з розробки концепції
10. Архітектор
11. Менеджер з проектування
12. Менеджер з продаж
13. Менеджер з оренди
14. Менеджери з будівництва:

– Спеціаліст з виробничо-кошторисної роботи;
– Інженер з технагляду;
– Експлуатаційний персонал (електроенергетика, вентиляція і кондиціонування тощо).

Центральну роль повинен виконувати менеджер проекту. До його функціональних обов'язків при цьому доцільно віднести:

- взаємодію з органами державної влади і з дозволяючими ми органами;
- взаємодію з радою акціонерів компанії;
- представницькі функції;
- консультування учасників проекту;
- організацію планування і планування проекту;
- організацію моніторингу проекту;
- організацію виконання проекту;
- забезпечення отримання інформації, необхідної для планування, моніторингу, оцінки і контролю усіх елементів проекту;
- забезпечення усіх задіяних у проекті учасників необхідною їм для виконання завдань проекту інформацією (необхідною для планування, моніторингу, оцінки якості та інших компонент проекту);
- підбір учасників проекту;
- оперативне керівництво учасниками проекту;
- формування і керівництво командою проекту;
- участь у розробці системи мотивації учасників проекту
- управління компонентами проекту (часом, вартістю, якістю, ресурсами, ризиками тощо);
- організація впровадження інформаційних технологій в процес управління проектом;
- організація впровадження затверджених регламентів і норм управління проектами в роботу команди проекту;
- організація управління і управління змінами в проекті;
- звітність про виконання проекту;
- підписання наказів і розпоряджень по проекту;
- організація доведення рішень команди проекту до учасників проекту;

– ініціювання змін.

Другим важливим методом, який пропонується до застосування при впровадженні КСУПр у девелоперських компаніях, виходячи з їх специфіки, як глибоких, масштабних і всеохоплюючих проєктів, сформулюємо метод «перманентного навчання» (табл. 2).

Таблиця 2

Схема методу перманентного навчання

Фази проєкту впровадження КСУПр/ Тип проєкту	Ідея	Концепт	Розробка проєкту (побудова бізнес-процесів)	Реалізація проєкту (впровадження КСУПр)	Завершення проєкту
Тип навчання	Загальні підходи	Аналітичні підходи	Вивчення інформаційних технологій (IT)	Практика роботи з моделями і IT	Системні підходи
Об'єкти навчання	Креативний потенціал, Системи формування альтернатив	Системи підтримки прийняття рішень, аналізу альтернатив	Системи побудови бізнес-процесів	Інформаційні системи, методологія бізнес-процесів	Цілісний підхід управління девелопментом, уроки проєкту
Суб'єкти навчання	Топ-менеджмент, менеджери проєктів	Менеджери проєктів	Менеджери проєктів, команда проєкту	Менеджери проєктів, команда проєкту, персонал компанії	Топ-менеджмент, менеджери проєктів

Метод полягає у організації навчання персоналу таким чином, щоб воно відбувалося:

1. Всеохоплююче, покомпонентно, адаптивно – тобто навчання усього персоналу усім аспектам системи, але з різною глибиною проникнення.

2. Передбачено у розкладі проєкту – тобто включено в КСМ проєктів, хоча це несе деякі незручності, пов'язані з перевантаженням плану, і дуже жорстко зустрічатиметься керівництвом компаній.

3. Перманентно у часі – під час розробки системи, під час тестування системи і під час впровадження системи на всіх етапах впровадження.

У табл. 2 наведена схема методу, що пропонується. Особливостями цієї схеми є різні фокус-групи (суб'єкти навчання), на які спрямовується навчання на протязі життєвого циклу проєкту впровадження КСУПр, який (зазначимо це окремо) повинен бути підпроєктом при реалізації системного проєкту розвитку девелоперської компанії.

По-друге, тип навчання змінюється: від безпосереднього ознайомлення з системами на початкових етапах, до формування системного бачення на завершальних етапах.

І по-третє, об'єкт навчання також змінюється – на протязі життєвого циклу проєкту, розгляду підлягають як системи прийняття рішень, так і інформаційні, прикладні системи.

Наведений метод має принести значну користь компаніям у формуванні інтелектуального капіталу – основного на даному етапі капіталу, який визначає цінність компанії, її стійкість і забезпечує перманентний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розробка, впровадження і розвиток КСУПр – процес складний і коштовний для компаній. Поетапна його реалізація дозволить зменшити витрати компанії за рахунок виключення з переліку впровадження процесів, не ефективних і не актуальних

для компанії, а також створити КСУПр під конкретного замовника на основі рекомендацій, сформульованих за результатами реалізації пілотних проектів.

Як свідчить світовий досвід, залучення зовнішніх професіоналів у сполученні з формуванням професіоналів зсередини компанії, через навчання, дозволяє отримати наступний економічний ефект від впровадження систем професійного управління проектами (у порівнянні з традиційними формами організації інвестиційного процесу):

- зменшення тривалості проектів на 5-7%;
- скорочення трудоемкості на 5-15%;
- здешевлення будівництва на 10-20%.

Подальші дослідження з цього напрямку можуть бути спрямовані на розробку безпосередніх алгоритмів реалізації наведених методів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монографія / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.
2. Тесля Ю.М. Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проектів / Ю.М. Тесля, І.І. Оберемок, О.Г. Тімінський// Вісник Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. – №2. – С.100-105.
3. Оберемок И.И. Подходы к определению целей результатов проектов организации / И.И. Оберемок // Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В.Даля, 2007. - №3(23). – С.63-67.
4. Elaine Marmel. Microsoft® Project 2007 Bible / Marmel Elaine / Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, USA. – 2007. – 921 с.
5. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2007. Учебный курс / В.В. Богданов. – СПб.: Питер, 2008. – 592 с.
6. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами / Ф. Грей Клиффорд, У. Ларсон Эрик. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
7. Полковников А.В. Корпоративная система управления проектами/ А.В. Полковников. – Электронный офис, 1997, октябрь.
8. Полковников А.В. Управление проектами - выбор, внедрение и использование ПО в России, PC WEEK/RU / А.В. Полковников. – 1996, № 34-35.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2009 р.