

Е.Г. Бойко*Київський національний університет будівництва та архітектури, Київ*

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В целях решения проблем, связанных с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений, ресурсов и отчетности в условиях комплексных работ (проектов) создается корпоративная система управления проектами, включающая в себя организационные изменения в компании, методологическую базу и информационную систему управления проектами. В статье в качестве эффективного механизма управления проектами рассмотрена корпоративная система управления проектами. Внедрение данной системы обеспечивает эффективную работу проектных организаций.

Ключевые слова: *система управления проектами, корпоративная система управления проектами*

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 их деятельности.

Крупные масштабы инвестиций, наличие многочисленных и существенных факторов риска позволяют 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.

Анализ последних исследований и публикаций

Корпоративная система управления проектами используется для повышения эффективности реализации проектов. Проблемам внедрения КСУП посвящены работы А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовика, А.С. Козлова, С.А. Мишина, Ю.И. Попова, Орр Алана Д. Анализ последних исследований и публикаций показывает, что внедрение 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.

Важными факторами внедрения КСУП являются:

- 1) понимание того, что внедрение 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) внедрение КСУП по этапам;
- 4) обучение сотрудников компании использованию методологии управления проектами и работе в КСУП.

Цель статьи

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

1. Разработка корпоративной системы управления проектами

Практика показывает, что успешная реализация проектов в запланированные сроки в рамках

установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями к качеству возможна только в рамках формализованной проектной среды, поддерживаемой ясной и четко определенной методикой управления проектами. В качестве такой среды рассматривается корпоративная система управления проектами (далее – КСУП), которая представляет собой систему организационных, методических и информационных средств, поддерживающую процессы управления проектами в организации.

В проектной деятельности одним из ключевых направлений является организация экономического сопровождения проектов. При реализации данного направления возникают проблемы, представленные на рис. 1. Решение отраженных проблем и, соответственно, организацию эффективной экономической работы в рамках управления проектами должна обеспечить КСУП.

Рассматриваемая система укрупненно включает в себя четыре основных компонента:

- 1) методологию управления проектами ;
- 2) информационную систему управления проектами (далее – ИСУП);
- 3) обученный персонал (все участники проектной деятельности);
- 4) проектный офис.

Для достижения успешного результата необходимо наличие совокупности этих компонентов.

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.



Рис. 2. Документы, входящие в состав методологии управления проектами

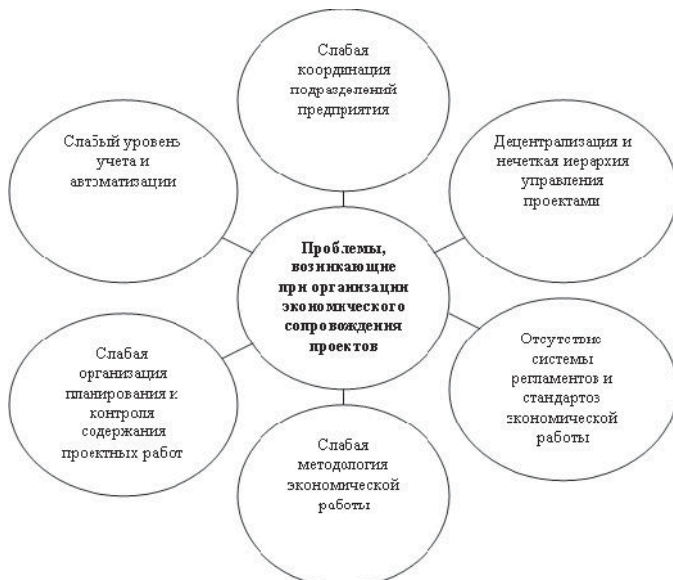


Рис. 1. Проблемы, возникающие при организации экономического сопровождения проектов

Методология управления проектами представляет собой систему методик, механизмов, регламентов, стандартизирующих деятельность организации по реализации проектов (рис. 2). Она

ИСУП является инструментом, предназначенным для автоматизации проектной деятельности посредством использования специального программного обеспечения. Программное обеспечение, внедренное в качестве ИСУП, позволяет повысить эффективность проектного управления на предприятии за счет поддержки процессов управления проектами на протяжении всего его жизненного цикла.

ИСУП призвана облегчить часть функций управления, дать необходимую информацию, но при этом сама нуждается в обслуживании и поддержке (как правило, это «ложится на плечи» проектного офиса). Поэтому осуществляется проведение обучения как самой методологии управления проектами, технологии ее применения, так и работе с инструментарием (программным продуктом). Обучение персонала можно разделить на три уровня, представленных на рис. 3.



Рис. 3. Уровни обучения персонала

Ни один бизнес-процесс в компании не будет работоспособным без поддерживающей его структуры. Отсутствие контроля за соблюдением регламентов и их развитием по мере увеличения требований бизнеса к принципам проектного управления может сделать новые принципы работы бездействующими. Решением проблемы является создание проектного офиса.

Проектный офис – организационная структура, вся деятельность которой направлена на упорядочивание и развитие проектной деятельности компании. Типовой состав проектного офиса представлен на рис. 4.



Рис. 4. Типовой состав проектного офиса

Данная структура должна обеспечивать выполнение следующих функций:

- 1) поддержка проектов (обеспечение руководствами и положениями по управлению проектами);
- 2) разработка/развитие и осуществление адекватного и стандартизированного процесса управления проектами;
- 3) обучение (руководство по обучающим программам или составление необходимых требований для привлекаемой консалтинговой компании);
- 4) «дом» для руководителей проектов (поддержка централизованного офиса, сотрудники которого выделяются для работы над проектами);
- 5) внутренний консалтинг и руководство;

6) поддержка ИСУП (выбор и поддержка программных средств управления проектами), контроль и регулирование портфеля проектов (формирование штата руководителей программ и портфелей проектов, разработка настольных приложений, координация распределения ресурсов).

2. Внедрение КСУП

На сегодняшний день в широкодоступной литературе можно найти огромное количество предлагаемых планов внедрения КСУП, в которых содержание этапов и их количество сильно варьируется. В данной статье предложен сжатый, но в то же время емкий план внедрения КСУП для проектно-ориентированного предприятия, включающий четыре основных этапа:

1. Внутренний аудит.
2. Разработка модели управления проектами.
3. Пилотная эксплуатация.
4. Переход к промышленной эксплуатации.

Данная последовательность корректируется в зависимости от особенностей конкретной организации. Задачи и состав работ этапов внедрения КСУП представлены в таблице.

КСУП предполагает, что инициация, организация и исполнение любого проекта опирается на использование корпоративных стандартов организационной структуры проекта, управленческих процедур, отчетности и информационного обеспечения участников проекта. Действия участников проектов регламентируются в соответствии с их ролями и этапами проекта и подкрепляются принятыми в рамках единых корпоративных стандартов методиками, инструкциями, шаблонами нормативных документов и инструментарием.

Следующие элементы системы управления проектами могут быть стандартизованы:

- Элементы организационной структуры реализации проектов;
- Роли, права и ответственность участников проектов;
- Процедуры планирования, организации и контроля;
- Процедуры подготовки и принятия решений;
- Информационные формы и правила их заполнения;
- Информационные потоки;
- Контракты, процедуры взаимодействия и отчетности;
- Методики и инструментальные средства;
- Типовые решения и фрагменты проектов;
- Нормативная база;
- Процедуры подбора и подготовки специалистов.

Этапы внедрения КСУП

Наименование этапа внедрения КСУП	Задачи	Состав работ
ВНУТРЕННИЙ АУДИТ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обследование и аудит системы управления и выполнения проектных работ. 2. Определение основных требований к будущей системе, формирование задания на проектирование (построение) и внедрение системы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ структуры ресурсов, отражающей общую организационную структуру. 2. Анализ документации, описывающей и регламентирующей менеджмент предприятия и его функционирование. 3. Оценка соответствия реального состояния дел установленным требованиям регламентирующих документов. 4. Анализ существующей системы документооборота. 5. Анализ системы финансового менеджмента. 6. Оценка эффективности существующей системы мотивации персонала и заинтересованности в конечном результате. 7. Анализ эффективности использования информационных систем, имеющих на предприятии. 8. Оценка процессов управления деятельностью организации, определение структуры связей между подразделениями. 9. Оценка системы отслеживания выполнения задач во времени и учета затрат трудовых ресурсов.
РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корректирование действий по управлению и организации работ предприятия. 2. Формирование команды специалистов для работы по внедрению КСУП (команда внедрения). 3. Разработка методологии управления проектами. 4. Выбор и приобретение ИСУП. 5. Обучение персонала методологии и инструментарию управления проектами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корректировка существующих и разработка новых стандартов и процедур по управлению и организации работы. 2. Подбор специалистов для формирования команды внедрения. 3. Разработка методической базы модели управления проектам: <ol style="list-style-type: none"> а) определение организационной структуры управления проектами; б) разработка «Руководства по управлению проектами»; в) создание пакета организационной, методической и справочной документации (детальное «проектирование» выбранной организационной структуры). 4. Выбор и приобретение программного обеспечения. 5. Проведение обучения сотрудников в соответствии с управленческими уровнями.

<p>ПИЛОТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ</p>	<p>1. Выбор пилотного проекта. 2. Запуск, отработка и корректировка модели управления проектами в рамках реализации пилотного проекта. 3. Установка, тестирование и запуск ИСУП. 4. Формирование проектного офиса.</p>	<p>1. Проведение инвентаризации проектов, ведущихся в настоящее время. Структурирование проектов по типам для дальнейшего объединения в портфели. 2. Выбор пилотного проекта, на котором будет запущена и отработана оптимизированная модель управления проектами. 3. Реализация пилотного проекта с использованием методик и инструментов КСУП. 4. Внесение корректировок, отработка методов и принципов КСУП. 5. Подготовка необходимой документации, принципов работы и формирование состава проектного офиса. 6. Разработка организационной структуры проектного офиса, штатного расписания, требований к персоналу. 7. Подбор и формирование штата специалистов подразделения. 8. Разработка, согласование и утверждение «Положения о проектном офисе». 9. Отработка взаимодействия проектного офиса с основными функциональными подразделениями организации.</p>
<p>ПЕРЕХОД К ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ</p>	<p>1. Применение КСУП в масштабе всей организации. 2. Совершенствование КСУП.</p>	<p>1. Распространение опыта пилотных проектов на все проекты, реализуемые в организации. 2. «Отладка» механизма работы КСУП, в первую очередь, работы проектного офиса.</p>

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. Сегодня у каждой проектной организации есть возможность с помощью КСУП организовать дисциплину, которая позволит:

1) осуществить грамотное «сквозное» планирование всех проектов и быстрое согласование объемов работ между подразделениями и внешними подрядчиками;

2) эффективно назначать задачи сотрудникам;

3) контролировать правильность и своевременность выполнения назначенных задач без существенных затрат времени на отчетность.

Список литературы

1. 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.
2. Сиразетдинов Р.М. Формирование инновационной стратегии управления инвестиционной деятельностью (на примере анализа рынка недвижимости) // *Известия КазГАСУ*, 2011, № 1 (15). – С. 199-205.
3. *Управление проектами (Project Management). PM Expert – обучение, управленческий консалтинг и аутсорсинг в соответствии со стандартом PMI PMBOK*. URL: <http://www.pmexpert.ru> (дата обращения: 25.05.2011).

Статья поступила в редколлегию 3.12.2011

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Ю.М. Тесля, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.