

УДК 65.011.8

И.И. Оберемок

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

ПУТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Показано, что развитие проектного управления в компании может осуществляться как в одном, так и во всех трёх направлениях одновременно: расширение портфеля проектов, применение областей знаний проектного управления и детализация проектов. Определены возможные пути развития корпоративной системы управления проектами компаний в зависимости от потребностей рынка и стратегических целей компании.

Ключевые слова: корпоративная система, управление проектами, портфель проектов

Показано, що розвиток проектного управління в компанії може здійснюватись як в одному, так і в усіх трьох напрямках одночасно: розширення портфеля проектів, застосування областей знань проектного управління та деталізація проектів. Визначено можливі шляхи розвитку корпоративної системи управління проектами компаній залежно від потреб ринку і стратегічних цілей компанії.

Ключові слова: корпоративна система, управління проектами, портфель проектів

It is shown that the development of project management in a company can be done in one, and in all three directions at once: expanding portfolio of projects applying knowledge areas of project management and detailed projects. Definitely possible ways of corporate project management system companies based on market needs and strategic goals.

Keywords: corporate system, project management, project portfolio

Постановка проблемы

Понятие «мировой экономической кризис» глубоко и прочно укрепилось в сознании нашего общества. О негативном его влиянии говорят все информационные агентства и, как результат, мы воспринимаем любые экономические изменения как кризис и негативно относимся к их возникновению. Это связано в первую очередь с тем, что нарушение привычных повторяющихся процессов вызывает у нас раздражение, даже, если в конечном счете, эти изменения в целом дадут большую выгоду для компании.

Анализ основных исследований и публикаций

Приведенные во многих источниках пути внедрения методологии управления проектами являются четко определенными, детально описанными и даже принятыми, как стандарт многими отечественными консалтинговыми компаниями. В их разработке принимали

участие такие известные ученые, как проф., д.т.н. Бушуев С.Д. [1], Гарольд Карцнер [2]. Описанный путь не раз использовался для внедрения корпоративных форм систем управления проектами на больших отечественных предприятиях. Данный путь направлен на формирование сложных систем управления, способных справиться с большим количеством крупных проектов. На данный момент становится актуальным вопрос о создании более гибких и более экономных систем, пусть даже способных обеспечивать меньшие требования к качеству управления, но при этом дающих возможность руководителю управлять постоянно меняющимся портфелем проектов его компании в динамичном окружении.

Формулировка цели статьи

Целью данной статьи является определение возможных путей развития корпоративной системы управления проектами компании в зависимости от потребностей рынка и стратегических целей

компаний. Это даст возможность более качественно формировать шаги по внедрению и развитию методологии проектного управления в отечественных компаниях.

Изложение основного материала

На украинские компании мировой экономической кризис оказывает большее влияние, так как все процессы, связанные с изменениями, реализуются путём ручного управления руководителями компаний. Так как ответственность за принятие всех решений руководитель берет полностью на себя, то и объемы изменений, на которые может отреагировать компания, зависят от возможностей руководства компании. Выходом из сложившейся ситуации может быть применение методов и средств, направленных на управление изменениями. Методология управления проектами является одним из инструментов управления изменениями в компании.

Особенность внедрения методологии проектного управления в условиях мирового экономического кризиса состоит в том, что вместе с изменениями в бизнесе должна меняться и корпоративная система управления проектами, адаптируясь под новые требования заинтересованных сторон проекта. Ситуацию усложняет тот факт, что в данный период возрастают конкурентная борьба и требования к продукту проекта со стороны заинтересованных сторон. Описанная ситуация приводит к тому, что существующий подход к внедрению проектного менеджмента на предприятии не дает своевременных и необходимых результатов компании. Важным становится не само наличие системы управления проектами, а ее адаптированность под требования компании, способность меняться для решения постоянно возникающих перед компанией задач.

Если раньше главным вопросом было создание системы управления проектами, то на данный момент вопрос стоит о ее развитии, так как именно способность адаптироваться позволяет эффективно использовать методы и средства системы для решения актуальных задач компании. Развитие предполагает расширение системы в трех направлениях.

1. *Расширение портфеля проектов.*

Количество проектов в портфеле может быть увеличено постепенно: либо в зависимости от сложности и важности, либо на основании типов проектов. Для формирования данного пути развития необходимо в первую очередь выделить типы проектов компании. При инициации проектов в компании проводится анализ реализуемых процессов, имеющий целью выделить те процессы,

которые имеют наибольшую уникальность по результатам и наибольшую уникальность по набору скоординированных действий. Именно эти процессы зачастую являются наиболее стратегически важными для компании и несут в себе высокую степень риска. Группируя данные процессы на типы, и выбирая, для каких из них будут применены методы и средства проектного управления компании, формируется портфель проектов. Для каждого из типов проектов можно выделить группы областей знаний, которые можно использовать для их управления. Также для различных типов проектов может быть установлен свой уровень детализации.

2. *Расширение количества методов и средств, применяемых для управления проектами.* Стандарт по управлению проектами предлагает девять областей знаний, внедрять которые можно последовательно расширяя методы и средства, применяемые для управления проектами. Однако использование всех методов и средств проектного управления требует вложение больших финансовых ресурсов. Поэтапное внедрение методов и средств управления проектами позволяет компании снизить затраты на обеспечение работы корпоративной системы управления проектами. Постепенно расширяя возможности системы, добавляя дополнительные функции к процессам управления, специалисты проектного офиса обеспечивают необходимый уровень качества управления проектами компании. Наиболее эффективная последовательность внедрения областей знаний может быть следующей: управление содержанием, управление сроками, управление затратами, управление контрактами, управление ресурсами и, наконец, управление качеством и управление рисками.

3. *Более глубокая детализация проектов.* Описание проектов компании можно провести с разной степенью детализации. Чем детальнее описаны задачи и ресурсы проектов, тем качественнее осуществляется управление проектом. При этом нагрузка на руководителей проектов и членов проектных команд возрастает, так как им приходится больше времени уделять описанию, назначению и оптимизации планов-графиков проектов. Кроме этого возрастает нагрузка на специалистов проектного офиса, так как объемы проектной документации проектов значительно возрастают, а значит необходимо больше времени уделять его анализу и выработке необходимых решений. Чем больше процессов, методов и средств областей знаний внедрено в систему управления проектами компании, тем сложнее описываются задачи и ресурсы проектов, а следовательно и возрастает нагрузка на участников проектного

управления и потребность в мероприятиях по развитию и поддержанию работы корпоративной системы управления проектами компании.

Связь между этими показателями можно выразить в виде матрицы, одна из которых представлена в таблице.

По мере того, как управление проектами становится «стилем жизни» для все большего количества отраслей, возможности непрерывного улучшения в практике управления проектами увеличиваются с поразительной скоростью. Еще более важен тот факт, что в ходе бенчмаркинга компании обмениваются друг с другом информацией и делятся опытом [2]. Сформировать четкий план развития корпоративной системы управления проектами для компаний любого типа является очень сложной задачей, так как динамика внешних изменений все более активная. Управление проектом внедрения и развития корпоративной системы управления проектами по принципу «водопада» уместно в условиях относительно низкой динамики изменений внешнего окружения компании. Эта модель хорошо подходит для инженерно-строительных проектов, у которых имеется четкая цель и проверенный план ее достижения [3]. Более эффективными в данном

случае, как показывает практика, оказались мероприятия бенчмаркинга, проводимые в рамках компании. Проводя регулярные встречи с руководителями проектов и членами их команд, сотрудники проектного офиса могут определить узкие места в развитии системы управления проектами, затрачивая при этом минимум средств и значительно повышая эффективность ее работы. Определяя проекты, которые необходимо включить в портфель проектов компании, процессы, которые следует регламентировать, шаблоны, которые необходимо описать, а также задачи, которые следует детализировать, специалисты компании тем самым будут задействованы в процессе развития корпоративной системы управления проектами.

Выбор направления развития зависит от окружения компании и потребности бизнеса. Основными показателями оценки результатов развития корпоративной системы управления проектами могут быть показатели длительности, затрат и трудозатрат портфеля проектов компании. Разные проекты портфеля имеют разные значения данных показателей, так что определить уровень развития можно только анализируя отклонения по данным показателям.

Таблица

Матрица отношений типов проектов

Области знаний по РМВОК	Проекты коттеджного строительства	Проекты строительства логистических центров
Управление содержанием	Количество задач 100–150	Количество задач 500–1000
Управление сроками	Длительность задач 5–10 дней	Длительность задач 10–30 дней
Управление взаимодействием	– мероприятия по взаимодействию с заказчиком; – мероприятия по взаимодействию с государственными органами	– мероприятия по взаимодействию с заказчиком; – мероприятия по взаимодействию с государственными органами
Управление затратами	– затраты подрядных организаций; – затраты материальных ресурсов	– затраты подрядных организаций; – затраты материальных ресурсов; – затраты на оборудование
Управление контрактами	– подрядные организации по проектированию; – подрядные организации по строительству	– подрядные организации по проектированию; – подрядные организации по строительству
Управление качеством	– государственные строительные стандарты; – требования заказчика	– государственные строительные стандарты; – требования заказчика; – требования компаний перевозчиков
Управление рисками	–	– внешние, технические риски; – внешние, экономические риски; – внешние, правовые риски

Проводя анализ тенденции изменений данных показателей, специалисты проектного офиса могут оценить результативность мероприятий по развитию корпоративной системы управления проектами. Для портфеля проектов данные показатели имеют прослеживаемую зависимость, так что направляя усилия на сокращения отклонений по одному из показателей, не исключено, что по другим показателям будет наблюдаться обратная картина.

Корпоративная система управления проектами это управленческий ресурс компании, который она должна развивать в зависимости от своих потребностей. С одной стороны, задача КСУП заключается в повышении эффективности предприятия и его рентабельности. С другой стороны, введение новых управленческих процедур увеличивает стоимость управления [4]. Затраты на содержание системы управления проектами зависят от объемов проектов, необходимых для управления перечнем процессов, а так же от уровня детализации проектов. Затраты на развитие корпоративной системы управления проектами должны быть обоснованы потребностью бизнеса в реализации мероприятий по развитию корпоративной системы управления проектами и подтверждены уменьшением отклонений проектов портфеля по ключевым показателям оценки качества управления проектами.

Выводы

Развитие проектного управления в компании может осуществляться как в одном, так и во всех трех направлениях одновременно: расширение портфеля проектов, применения областей знаний проектного управления и детализация проектов. В зависимости от возможностей компании и от состояния рынка компания сама может планировать развитие корпоративной системы управления проектами в наиболее выгодном направлении. Оценивая результаты эффективности проектного управления по показателям отклонений длительности, затрат и объемов, руководство компании может направить развитие системы в нужное для компании направление. Постоянное развитие системы проектного управления – это обязательное условие достижения и удержания лидерских позиций на рынке для любого типа 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. Гарольд Керцнер. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с. ил.
3. Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло: пер. с англ. Финогонова М.С., Смыковской Е.И.; науч. ред. Баженев А.Д., Арефьев А.О. – М.: Компания р.т.Office, 2005. – 588с. ил.
4. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / Вадим Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

Статья поступила в редколлегию 20.09.2013

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