

УДК 005.8:316.422

Е. Г. БОЙКО

*Київський національний університет будівництва та архітектури, Україна*

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье приведена концептуальная модель внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП) на базе ценностного подхода для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия. Определены миссия и цели создания модели. Исследован ценностный подход (японская методология управления проектами P2M) при формировании концептуальной модели внедрения КСУП. Он базируется на простых принципах, основным из которых является рассмотрение проекта с точки зрения создания новой ценности, которую он принесет для ключевых заинтересованных сторон.*

**Ключевые слова:** корпоративная система управления проектами, ценностный подход, методология управления проектами, офис управления проектами.

### Введение

Нынешнее состояние украинской экономики во многом зависит от развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированных предприятий. В свою очередь развитие проектно-ориентированных предприятий ведет за собой увеличение числа проектов и повышение их сложности. При быстром росте объемов деятельности трудно понять картину происходящего:

- принимать обоснованное решение о необходимости реализовать проекты;
- анализировать и контролировать их выполнение;
- отслеживать трудозатраты;
- следить за вносимыми изменениями;
- полноценно вводить новых сотрудников в процесс.

Поэтому все большее число украинских проектно-ориентированных предприятий осуществляют стандартизацию процессов управления проектами посредством внедрения корпоративной системы управления проектами.

Корпоративная система управления проектами (КСУП) – это комплекс методических, организационных и информационных средств, позволяющих организовать и поддерживать процессы управления проектами в компании [1].

КСУП обеспечивает взаимодействие субъектов управления и объектов управления посредством процессов управления в соответствии с ролями и организационной структурой, определенными в регламентной базе КСУП.

Проблемам создания и внедрения КСУП посвя-

щены работы: В. Богданова, С.Д. Бушуева, И.И. Оберемка, А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовика, А.С. Козлова, С.А. Мишина, Ю.И. Попова, Орр Алана Д., Фомина А. Анализ последних исследований и публикаций показывает, что создание КСУП осуществляется поэтапным переходом от «функционального» управления деятельностью организации к «проектному».

Субъекты управления в КСУП – активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений, объект управления КСУП – проект, его элементы и характеристики.

Процессы управления проектом рассматриваются в двух аспектах:

1) функции (объекты) управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, временем, стоимостью, качеством, закупками и поставками, человеческими ресурсами, рисками, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями, а также управление ценностью;

2) процессы управления проектом рассматриваются в двух аспектах: по функциям управления проектом и по фазам жизненного цикла проекта (концепция, разработка, освоение).

Существует множество методологий, стандартов и лучших мировых практик по управлению проектами, основные из них следующие – PMBoK, PRINCE2, P2M, ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» и т.д.

Для создания концептуальной модели внедрения КСУП на базе ценностного подхода были использованы теоретические аспекты методологии

управления проектами P2M. P2M («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation») — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы.

Главное преимущество P2M по отношению к другим методологиям управления проектами состоит в том, что в P2M существует акцент на выработку инновации как подхода к управлению программами и управление ожиданиями ключевых заинтересованных лиц. В то же время проект в P2M – это обязательство создать ценность, основанную на миссии проекта, которое должно быть завершено в определенный период в рамках согласованного времени, ресурсов и условий эксплуатации. Любой проект начинается с определения его миссии [2]. Это отличает P2M от других стандартов по управлению проектами, где обычно начинают с определения целей.

### Постановка задачи

Целью статьи является создание концептуальной модели внедрения корпоративной системы управления проектами на базе ценностного подхода для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия.

Создание и развитие КСУП на базе ценностного подхода – важная задача, которая нацелена на существенное повышение ценности продуктов (результатов) проектов для ключевых заинтересованных сторон и сокращение длительности цикла выполнения проектов, обеспечения возможности выполнения большего их количества за счет оптимального формирования портфелей проектов (ПП) и программ. Она также должна отвечать целям и задачам проектно-ориентированного предприятия.

Данная задача стоит перед многими украинскими проектно-ориентированными предприятиями, так как сложившаяся ситуация требует качественного управления проектами и программами, инициированными на предприятиях. Она актуальна не только для проектно-ориентированных, но и для проектно-управляемых предприятий, то есть даже в тех случаях, если на предприятии реализовываются только проекты развития, качественное управление ими требует применения методов управления проектами. Как пример, можно использовать метод улучшения итогового качества проекта с помощью управления трудовыми ресурсами [3], взяв за основу проактивный подход управления [4].

Также в последнее время наблюдается тенденция роста количества проектов в проектно-ориентированных предприятиях. Существующая на

большинстве предприятий функциональная или процессная система управления не справляется с данным количеством проектов, координировать которые имеющимися методами и средствами довольно сложно. Для управления проектами предприятие может использовать методы и средства управления проектами, которые должны быть интегрированы в общую систему управления предприятием. Для этого необходимо разработать и внедрить КСУП, которая бы включала в себя минимально достаточный набор методов и средств, необходимый для управления проектами предприятия.

### Концептуальная модель внедрения КСУП на базе ценностного подхода

Управление ценностью – структурированный подход к определению элементов ценности для организации проекта. Это процессы, определяющие потребности, проблемы и возможности, позволяющие улучшить начальные цели, определить подходы и решения по оптимизации ценности проектов и их продуктов.

Под ценностью проекта или продукта понимают критерии удовлетворения потребности ключевых заинтересованных сторон, отнесенных к используемым ресурсам [5].

Подход к управлению ценностью базируется на следующих принципах:

- 1) постоянное выявление ценности проекта, средств измерения и оценки, мониторинга и контроля. В организации данный принцип формирует цепи ценностей (вертикальные и горизонтальные);

- 2) фокусировка на целях перед поиском решений, оптимизирующих ценность продукта и проекта для ключевых заинтересованных сторон;

- 3) фокусировка на функциях, обеспечивающих максимизацию инновационного и практического результата в рамках сервисной модели проекта.

Вопрос ценности в управлении проектами рассматривается в работе [6]. Эффективное управление проектами определяет элементы ценности для предприятия такие как: снижение затрат на ресурсы, конкурентное преимущество, удовлетворение потребностей клиентов и заинтересованных сторон.

Миссия создания концептуальной модели – создание ценности при внедрении КСУП для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия.

Цели создания концептуальной модели – создание ценности процессов управления проектами в проектно-ориентированном предприятии и ценности проекта, которые в совокупности и представляют ценность при внедрении КСУП.

В концептуальной модели отображены сле-

дуючі задачі:

- 1) ідентифікувати і визначити цінність процесів управління проектами;
- 2) ідентифікувати і визначити цінність проекту;
- 3) ідентифікувати і визначити цінність при впровадженні КСУП для проектно-орієнтованого підприємства.

Нижче на рисунку 1 представлена концептуальна модель впровадження КСУП на базі ціннісного підходу.



Рис. 1. Концептуальна модель впровадження КСУП на базі ціннісного підходу

Главным элементом концептуальной модели является КСУП, которая в свою очередь состоит из следующих элементов:

- 1) офис управления проектами, портфелями проектов и программами (ОУПППП);
- 2) методология управления проектами, портфелями проектов и программами;
- 3) информационная система управления проектами, портфелями проектов и программами;
- 4) руководство проектно-ориентированного предприятия и персонал.

Методология управления проектами, портфелями проектов и программами представляет собой систему методик, механизмов, регламентов, стандартизирующих деятельность организации по реализации проектов, ПП и программ [7]. Она должна создаваться внутри компании в соответствии со стандартами управления проектами.

Разработкой методологии должна заниматься команда внедрения КСУП с привлечением внешних консультантов и экспертов по управлению проектами. В дальнейшем эта рабочая группа станет основой создаваемого ОУПППП, который будет отвечать за разработку и развитие данной методологии

внутри проектно-ориентированного предприятия.

Офис управления проектами, портфелями проектов и программами – централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами [8]. В некоторых организациях в состав ОУПППП входит минимальное число работников, привлекаемых на неполный рабочий день к оказанию помощи исполнителям проектов по мере необходимости. В иных организациях ОУПППП представляет собой крупные инфраструктуры, с жестким централизованным планированием, управлением и собственной методологией работы.

Для того чтобы ОУПППП был полностью приемлемым для руководства, он должен обладать следующими характеристиками:

1) офис управления проектами, портфелями проектов и программами должен содействовать доведению до стадии завершения большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов (например, количество завершенных проектов должно возрасти на 50%);

2) большинство проектов должно завершаться в заметно сокращенные сроки (например, ПО должен обеспечивать сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 25%);

3) офис управления проектами должен ощутимо и положительно влиять на практические результаты деятельности организаций, причем даже некоммерческих;

4) весь руководящий состав организации должен видеть преимущества от внедрения ОУПППП и те выгоды (ценность ОУПППП), которые внедрение офиса способно принести каждому руководителю [9].

Задача информационной системы управления проектами (ИСУП) – автоматизация процессов управления проектами компании. В ходе проекта внедрения информационной системы производится настройка специализированного программного обеспечения в соответствии с требованиями предприятия и разработанной методологией по управлению проектами.

Выбор программного обеспечения по управлению проектами должен быть интегрирован в систему управления проектами, а также должен согласовываться с другими ее элементами и стандартами (требованиями к документообороту проекта, системе взаимодействий и др.).

Системы управления проектами используются для решения следующих основных задач.

- структуризация и описание состава и характеристик работ, ресурсов, затрат и доходов проекта;
- расчет расписания исполнения работ проекта с учетом всех имеющихся ограничений;

- определение критических операций и резервов времени для исполнения других операций проекта;
- расчет бюджета проекта и распределение запланированных затрат во времени;
- расчет распределения во времени потребности проекта в основных материалах и оборудовании;
- определение оптимального состава ресурсов проекта и распределения во времени их плановой загрузки;
- анализ рисков и определение необходимых резервов для надежной реализации проекта;
- определение вероятности успешного исполнения директивных показателей;
- ведение учета и анализ исполнения проекта;
- моделирование последствий управленческих воздействий с целью принятия оптимальных решений;
- ведение архивов проекта;
- получение необходимой отчетности [10].

Руководство проектно-ориентированного предприятия и персонал – это те люди, которые задействованы в процессах управления проектами.

Ценность процессов управления проектами определяется индикаторами ценности «Пять «Е» и два «А»».

Пять «Е» (efficiency, effectiveness, earnedvalue, ethics, ecology):

- 1) *эффективность* использования ресурсов в проектах определяется отношением полученной от проекта выгоды до количества использованных ресурсов;
- 2) *результативность* относится к уровню удовлетворенности заинтересованных сторон до и после проекта, а также определяет выгоду на основании определенных критериев эффективности;
- 3) *добавленная ценность* – универсальный критерий измерения прогресса проектов, в котором идея проекта связана с его графиком (расписанием) и затратами (ресурсами);
- 4) *этика* – это соответствие идеи проекта и правил поведения сообщества проекта общепринятым, социальным, этическим, производственным нормам и оправдания этических ожиданий участников проекта;
- 5) *экологичность* – критерий поддержки непрерывного роста организации или непрерывного прогресса программы, который направлен на защиту окружающей среды.

Два «А» (accountability, acceptability):

- 1) *подотчетность* определяется уровнем ответственности менеджмента за результаты проекта, включая промежуточные результаты, получаемые заинтересованными сторонами, а также прозрачностью, наглядностью и открытостью (публичностью)

при информировании общественности о статусе проекта на текущий момент;

- 2) *приемлемость* определяется целым рядом условий, которые приняли заинтересованные стороны по стоимостным показателям программы [5].

Ценность проекта определяется выгодами, предусмотренными миссией и заложенными в продукте проекта. Существует два необходимых условия создания ценности проекта:

- 1) способность проектного менеджера выполнить проект в соответствии с планом;
- 2) в продукте проекта должны быть гармонично отображены ценности всех его заинтересованных сторон.

Первое условие является обязательным, второе – достаточным.

Ценность при внедрении КСУП создает *ценность актива* для проектно-ориентированного предприятия, которая включает следующее:

- интеллектуальная ценность как прямой результат использования актива;
- ценность инновации (поскольку ее продукт создает новую социальную ценность для общества);
- ценность для владельца предприятия, или ценность балансировки интересов заинтересованных сторон, которая определяет ценность участия в проекте внедрения КСУП для каждой заинтересованной стороны и создает условия для будущего выгодного сотрудничества, при котором выполнение проекта максимально отвечает всем требованиям заинтересованных сторон.

При разработке первичных показателей оценки внедрения КСУП, а также для определения ее ценности целесообразно применять также индикаторы ценности «Пять «Е» и два «А»».

## Заключение

В данной статье рассмотрено создание концептуальной модели внедрения корпоративной системы управления проектами на базе ценностного подхода для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия.

Данная концептуальная модель внедрения КСУП на базе ценностного подхода позволяет определить и создать ценность актива, необходимого для устойчивого развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия, а также четко ориентирует процессы управления на добавленные ценности конечного потребителя КСУП – украинских и зарубежных инвесторов.

## Литература

1. Богданов, В. В. *Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом [Текст] / В. В. Богданов.* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.
2. *Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організації [Текст] : монографія / [переклад на укр. мову під ред. Ярошенка Ф. О.].* — К. : Новий друк, 2010. — 160 с.
3. Тесля, Ю. Н. *Повышение качества проектов на основе применения интроформационного метода проактивного управления трудовыми ресурсами [Текст] / Ю. Н. Тесля, В. В. Концевич // Управление проектами та розвиток : Зб. наук. пр. — Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. — № 1(45). — С. 83-88.*
4. Бушуєв, С. Д. *Проактивне управління програмами організаційного розвитку [Текст] : навч. посіб / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко.* — Київ : вид. Київського нац. ун-ту буд-ва і архит., 2008. — 68 с.
5. Азаров, М. Я. *Інноваційні механізми управління програмами розвитку [Текст] / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв.* — К. : вид-во «Самміт-Книга», 2012. — 528 с.
6. *The Value of Project Management. Project Management Institute, 2010.* — P. 1-6.
7. Araúzo, J. A. *Simulating the dynamic scheduling of project portfolios [Text] / J. A. Araúzo, J. Pajares, A. Lopez-Paredes // Simulation Modelling Practice and Theory.* — 2010. — Т. 18, №10. — P. 1428-1441.
8. Ebbesen, J. B. *Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints [Electronic resource] / J. B. Ebbesen, A. J. Hope // PM World Journal.* 2013. — Vol. II, Issue III — March. — Available online from <http://pmworldjournal.net/article/re-imagining-the-iron-triangle-embedding-sustainability-into-project-constraints/> — 27.01.2015.
9. Бойко, Е. Г. *Создание корпоративной системы управления проектами для проектно-ориентированного предприятия на базе ценностного подхода [Текст] / Е. Г. Бойко // Управление развитием сложных систем.* — 2014. — Вып. 19. — С. 12-16.
10. Скороход, С. В. *Управление проектами средствами Microsoft Project [Text] : учеб. курс / С. В. Скороход.* — М. : Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2009. — 436 с.

Поступила в редакцию 27.01.2015 редакцию, рассмотрена на редколлегии 18.06.2015

### КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗІ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Є. Г. Бойко

У статті наведено концептуальну модель впровадження корпоративної системи управління проектами (далі КСУП) на базі ціннісного підходу для розвитку та підвищення рівня технологічної зрілості проектно-орієнтованого підприємства. Визначено місію і цілі створення моделі. Досліджено ціннісний підхід (японська методологія управління проектами P2M) при формуванні концептуальної моделі КСУП, який базується на простих принципах, основним з яких є розгляд проекту з точки зору створення нової цінності, яку він принесе для ключових зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** корпоративна система управління проектами, ціннісний підхід, методологія управління проектами, офіс управління проектами.

### THE CONCEPTUAL MODEL OF THE CORPORATE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION BASED ON THE VALUABLE APPROACH TO A PROJECT-ORIENTED ENTERPRISE

E. G. Boyko

The article deals with a conceptual model of the corporate project management system (further CPMS) implementation based on the valuable approach to the development and improvement of the technological maturity of a project-oriented enterprise. The mission, the goals and the objectives of the model are defined. The author investigates the valuable approach (Japanese project management methodology P2M) in the formation of the conceptual model of CPMS, which is based on simple principles, the most fundamental of which is the consideration of a project from the point of view of the creation of a new value to the key stakeholders.

**Key words:** the corporate project management system, the value approach, the methodology of project management, the project management office.

**Бойко Евгения Григорьевна** – ассистент кафедры управления проектами, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев, Украина, e-mail: zheska@i.ua.