

Корпоративная система управления проектами: элементы, условия и этапы внедрения

*Богачева Екатерина Александровна
Сибирский федеральный университет
магистрант*

Аннотация

Корпоративная система управления проектами предоставляет компании конкурентные преимущества, создает условия эффективной деятельности с учетом принципов проектного управления. В статье рассматриваются элементы, а также условия и этапы формирования корпоративной системы управления проектами. Определено содержание корпоративной системы управления проектами, выделены ее основные элементы и представлены этапы формирования.

Ключевые слова: проект, управление проектами, корпоративная система управления проектами

Corporate project management system: elements, conditions and stages of implementation

*Bogacheva Ekaterina Aleksandrovna
Siberian Federal University
master student*

Abstract

The corporate project management system provides the company with competitive advantages and creates conditions for effective operation, taking into account the principles of project management. The article discusses the elements, as well as the conditions and stages of forming a corporate project management system. The content of the corporate project management system is defined, its main elements are highlighted and the stages of formation are presented..

Keywords: project, project management, corporate project management system.

Корпоративная система управления проектами (КСУП) предоставляет компании конкурентные преимущества и создает условия для эффективной деятельности с использованием принципов проектного менеджмента. Применение КСУП позволяет повысить эффективность деятельности организации, минимизировать затраты и время реализации проектов.

Жёсткие конкурентные условия подталкивают организации к формализации и распространению методов и средств управления разнообразными проектами для предприятия в целом. Особенно это

характерно для инновационных и быстроразвивающихся сфер, например для ИТ-сферы, медиа, банковского сектора и т. д.

К вопросам разработки и внедрения КСУП обращались как отечественные, так и зарубежные исследователи. Существуют следующие вариации определений КСУП:

- согласно стандарту Института управления проектами США PMI РМВОК КСУП - это создание организационных условий в отдельно взятой компании для осуществления управления проектами, которым является приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [1];

- В. Богданов дает следующее понимание КСУП: «это некая идеальная система, при которой задачи выполняются в срок и в рамках бюджета при минимальном вовлечении руководства и минимальной же зависимости от человеческого фактора». При этом система должна быть абсолютно прозрачна [4];

- О. Н. Ильина утверждает, что под системой управления проектами в организации, или корпоративной системой управления проектами (КСУП) понимается комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [5];

- по мнению А. В. Полковникова и М. Ф. Дубовика КСУП повышает эффективность управления проектами в компании в целом и снижает зависимость управленческих решений от субъективных факторов, например, опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем [7].

Таким образом, КСУП - это комплекс методических, административных и информационных средств, позволяющих организовать и поддерживать процессы управления проектами, в которых ограничения проекта (время, стоимость, качество) находятся в равновесии. Такой подход связан с тем, что КСУП является комплексным подходом, который направлен на стандартизацию, автоматизацию и поддержку проектной деятельности компании. Кроме того, КСУП внедряется с целью эффективного исполнения проектов и программ проектов при действующих ограничениях.

Согласно РМВОК КСУП состоит из следующих элементов:

- методология УП. Методология управления проектами включает методики, регламенты, шаблоны документов, ролевые структуры, полномочия и ответственность участников. В методологии описываются процессы управления проектами, жизненный цикл проекта и портфеля, основные роли и разграничения прав;

- ИСУП. Информационная система управления проектами (ИСУП) представляет собой программный продукт, обеспечивающий информационное сопровождение процессов управления проектами, их

анализ, эффективное планирование и контроль исполнения работ проекта, консолидирует данные о выполнении проектов на всех уровнях;

- организационная структура. Организационная структура, в первую очередь, включает такие специализированные подразделения, как проектный офис, комитет по реализации проектов и т.п., которые обеспечивают выполнение процессов проектного управления, осуществляют функции координации и контроля соблюдения сроков, бюджета всех проектов, общего хода проектов по ключевым точкам;

- персонал.

По мнению В. Н. Фунтова, проблема разработки КСУП требует комплексного подхода и прежде чем говорить о методологии и практике внедрения КСУП в конкретной компании, необходимо изучить «состояние материала» [5]. Он выделяет 5 основных условий, без которых невозможно эффективное внедрение КСУП:

- заказчик КСУП должен осознать корпоративную методологию управления проектами как способ ведения бизнеса, а не просто как инструмент управления и обеспечить полной информацией о новой концепции управления своих сотрудников;

- необходимо формировать и наращивать базу знаний и умений в области управления проектами, организовать непрерывный процесс обучения сотрудников;

- необходимо создать регламентную документацию, максимально адаптированную к деятельности компании, которую должны использовать все участники процесса;

- необходимо создание информационной базы;

- необходимо создание организационной структуры, которая обеспечивает функционирование КСУП.

Перед внедрением и запуском КСУП в организации, прежде всего, необходимо провести диагностику компании, состоящую из 4 элементов:

1. Определить понятие «проекта» для данной компании. Существует большое количество определений «проекта», которые во многом дополняют друг друга, поэтому для формирования определения «проекта» в конкретном практическом применении необходимо изучить их спектр максимально широко.

Согласно стандарту ISO 10006, проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [2].

2. Определить пул проектов, к которым будет применяться КСУП. То есть разработать четкую систему критериев отбора проектов в реализацию (формирование портфеля).

При формировании портфеля управления проектами используются модели, где входом является исходная информация:

- возможные проекты (с зависимостями);

- доступные ресурсы;

- критерии (цели);
- прочие параметры модели.

Выходом являются следующие показатели:

- сбалансированный или оптимальный набор проектов, формирующих портфель;
- календарный план работы проектов;
- план загрузки ресурсов;
- решения о приостановке, продолжении и прекращении проектов;
- показатели эффективности и риска портфеля.

Система наиболее значимых критериев проекта, необходимая для формирования портфеля представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Система наиболее значимых критериев проекта, необходимая для формирования портфеля

Группа	Показатель
Финансовые показатели:	- NPV - IRR - Период окупаемости - Рентабельность - ECV - ROI - Сумма вложений в проект - ...
Экономические показатели:	- EVA - Масштаб проекта - Соответствие стратегии компании - Рискованность - Перспективность - ...
Управленческие показатели:	- Процент выполнения проекта - Срочность выполнения проекта - Успешность проекта - ..

Результатом построения модели управления портфелем должен быть оптимальный портфель управления проектами или информация, которая позволит менеджеру обоснованно сформировать сбалансированный портфель.

3. Разработать классификацию проектов для того, чтобы максимально унифицировать процедуры управления для разного типа проектов. Типовые проекты позволяют ввести высокую степень стандартизации и шаблонирования. Уникальные проекты в меньшей степени поддаются регламентированию, в них очень высока роль менеджера проекта и его компетенций.

Мы предлагаем общую классификацию проектов, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация проектов

№	Наименование	Содержание
1	проект	совокупность задач, связанных одной целью, ограниченных по времени, бюджету и ресурсам, а также указаниями потребности заказчика
2	составная задача	проект небольшого масштаба, своего рода «мини-проект»
3	уникальный проект	проект, который реализуется с большой долей вероятности единожды
4	повторяющийся проект	проект, который с большой вероятностью будет неоднократно повторяться в будущем и, как правило, с небольшими изменениями
5	смешанный проект	проект который является и частично уникальным и частично повторяющийся
6	программа	ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.
7	портфель проектов	набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей организации

В организации необходимо такое разграничение проектов, то есть классификация, так она унифицирует и формализует процедуры управления для разных типа проектов, а также именно от типов проектов, реализуемых в конкретной организации, зависит выбранная методология управления и степень ее регламентации, что является одним из ключевых успехов внедрения КСУП.

4. Определить тип организационной структуры и принципа организации проектных работ в компании. Если организация построено по проектно-ориентированному принципу, то она должна становится на путь перерождения из функциональной структуры в матричную или проектную структуру.

Этапы формирования корпоративной методологии управления следующие [3]:

1. Оценка организационной зрелости КСУП. На данном этапе проводится диагностика состояния КСУП на предмет определения уровня организационного управления проектами в организации. Под организационной зрелостью управления проектами понимается способность организации применять проектный подход для достижения своих стратегических целей и задач, которая характеризуется в процентном выражении или в баллах. Организационная зрелость управления проектами определяет степень проникновения проектного подхода в практику работы организации.

2. Определение требований заказчика КСУП. На этапе вводятся корректировки с тем, чтобы дальнейшие решения заказчика максимально соответствовали стратегическим целям организации.

3. Определение состава и структуры элементов КСУП. На данном этапе формируется структура КСУП, которая, как правило, состоит из типового проекта (жизненный цикл проекта, процесс управления проектом, роли и обязанности участников), система управления проектами, проектный офис, система управления программами, портфелями в организации, ИСУП и пр.

4. Выбор соответствующих элементов из методологической базы знаний по управлению проектами, их сравнительный анализ. Из базы знаний по каждому элементу КСУП выбирают материал, наиболее соответствующий элементу. На данном этапе, например, делается выборка и сравнительный анализ понятия «портфель проектов» в стандартах PMBOK, P2M, НТК, ОРМЗ и т. д., что дает возможность приставить широкое и разноплановое толкование этого понятия.

5. Формирование содержания элементов корпоративной методологии управления проектами. На этапе проводится синтез содержательного наполнения каждого элемента корпоративной методологии управления проектами на основе анализа, выполненного в предыдущем пункте.

6. Объединение элементов корпоративной методологии управления проектами в единую методологию. Здесь осуществляется сборка корпоративной методологии, включающая различные конфликты, сбои, которые могут возникнуть при объединении в единую методологию.

7. Апробация КСУП, повторная оценка уровня зрелости КСУП. При апробации КСУП, могут быть, выявлены области, которые недостаточно развиты и применяемы в организации. Следовательно, должна быть определена логика упорядочивания и приоритезации нужных областей КСУП, последовательности, где необходимо внедрять улучшения. После завершения преобразований организации нужно провести самодиагностику на предмет определения уровня организационной зрелости и, таким образом, постоянно совершенствовать систему управления проектами в организации, при этом повышая результативность стратегии.

В результате, было определено содержание КСУП, ее элементы и этапы, которые создают условия для эффективной деятельности организации за счет проектного подхода. Также, была разработана классификация проектов, которая унифицирует и формализует процессы управления проектами для эффективной разработки и внедрении КСУП в организации с целью достижения ее стратегических целей.

Библиографический список

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®) Пятое издание. URL: <https://www.olbuss.ru/upload/iblock/e81/PMBok-pre-fr.pdf>

2. ISO 10006. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов. URL: http://gulkevinvest.ru/ru/v-pominvestoru/files/5_gost_r_iso_10006-2005_quality.pdf
3. Аньшин В. М. , Ильина О. Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях: учебник. М.: ИНФА-М, 2014. 43-49 с.
4. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 147-149 с.
5. Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации: монография. М, 2012. 70-150 с.
6. Карпенко, П. И. Проблематика успешности проектов в сфере системной интеграции // Научный журнал КубГАУ. 2017. -№133. С. 1-11
7. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 56 с.