

Особенности разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами

Объектом исследования в настоящей статье выступают корпоративные системы управления проектами. Предметом исследования являются особенности их разработки и внедрения. Целью исследования является выявление критически важных факторов и особенностей корпоративных систем управления проектами. Методология проведения работы состоит в системном анализе теоретических аспектов внедрения корпоративных систем управления проектами. Результатом работы является выявление сложных этапов и рисков во время реализации проекта внедрения КСУП. Областью применения результатов являются проектно-ориентированные и проектно-зависимые организации, проявляющие интерес к внедрению и развитию корпоративных систем управления проектами.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами; управление; планирование; проект; риски; особенности разработки и внедрения; мотивация.

Современный этап развития инновационной деятельности в России нуждается в создании в крупных, проектно-ориентированных холдингах объединения научно-технического и производственно-исследовательского комплекса в единый, тесно связанный процесс связи на всех этапах цикла «наука – производство». Это приведет к созданию эффективно работающих корпоративных систем управления проектами на уровне крупных корпораций [1, с. 295]. Основная цель внедрения систем управления проектами заключается в реализации проектов в соответствии со стратегией организации. Для достижения этой цели создается система, которая позволяет увязывать реализацию портфеля проектов и программ со стратегическими целями организации на всех этапах жизненного цикла от замысла до контроля и завершения [2, с. 45].

Разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами – это организованный комплекс последовательных мероприятий, т. е. внутрикорпоративный проект, который требует создания стратегии и тактики его реализации. Это организационная система, которая вводит единые принципы и требования к управлению проектами. При инициации, планировании, реализации и завершении проектов, в организации необходимо использовать единые управленческие процедуры, определенные параметры, формы координации, мониторинга, контроля, отчетности и информационного обеспечения.

Внедрение системы управления проектами призвано повысить эффективность реализуемых в проектно-ориентированных организациях портфелей проектов, направленных на развитие инновационного и инвестиционного бизнеса.

Особенностями разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами являются:

- сложное формулирование и согласование определенных целей, задач, критериев успешности планируемых результатов проекта, неопределенность изменений и уточнений требований к ожидаемым результатам в процессе реализации проекта;

* Евгений Владимирович Костерин, магистрант факультета бизнеса и управления АНО ВО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург).

E-mail: Kev_ural@bk.ru

- высокая формализация и зависимость от человеческого фактора в разработке и утверждении управленческих решений, из-за ненадлежащей квалификации и степени ответственности персонала;

- необходимость проведения организационных изменений, которые, как правило, приведут к конфликтам интересов отдельных подразделений и функциональных руководителей.

Результатами разработки и внедрения КСУП являются:

- эффективные, стандартные процессы инициации, планирования (разработки), организации, выполнения, мониторинга, контроля и завершения проектов и программ, образующих портфель организации;

- созданные организационно-проектные структуры, такие как проектный комитет, офис управления проектами и др.;

- согласованные роли и функции: заказчик, менеджер, администратор, куратор проекта и др.;

- информационная система управления проектами;

- квалифицированный проектный персонал;

- нормативная база показателей и архивирование управленческой документации по реализованным проектам.

Разработка стратегии обычно начинается с анализа предпосылок и задач внедрения, выбора приоритетных целей с учетом рисков и ограничений. Риски в проектах разработки и внедрения корпоративных систем управления проектами, как правило, связаны с организационными ошибками при:

- выборе стратегии;

- подборе и вовлечении персонала;

- позиционировании проекта в компании.

Также они связаны и с человеческим фактором и обусловлены:

- неэффективной мотивацией;

- низкой квалификацией персонала.

Опыт практиков разработки и внедрения корпоративных систем подтверждает, что наиболее распространенные риски вызваны:

- ошибками целеполагания и определения проекта, отсутствием сбалансированного подхода к стратегии внедрения;

- неадекватными ожиданиями участников проекта;

- недостаточностью поддержки проекта его ключевыми участниками;

- ошибками при создании команды проекта;

- недостаточной квалификацией проектного персонала [3, с. 46].

Начав внедрение системы управления проектами в компании, руководство может, к своему удивлению, столкнуться с сопротивлением собственных сотрудников. Менеджеры, считающие себя абсолютными лидерами в организации, как правило, исключают важность этого фактора. Однако он является достаточно серьезной причиной сбоев и затягивания сроков реализации проекта внедрения системы управления проектами и в самом худшем случае приводит и к отмене решения о внедрении КСУП.

Сопротивление сотрудников, как правило, сводится к нескольким основным опасениям.

Руководители среднего звена чаще всего провоцируют несоответствие новой системы их функциональной деятельности. В этом заключается их реакция на опасение потерять собственную значимость в результате внедрения корпоративной системы управления проектами. Действительно, внедрение проектного управления неизбежно ломает многие устоявшиеся стереотипы управленческой культуры организации, перераспределяет сферы ответственности, меняет политический ландшафт. Например, в организациях, построенных по функциональному

принципу, руководитель подразделения часто вынужден нести ответственность за конечный результат, имея ограниченное число рычагов воздействия лишь на отдельных этапах процесса получения этого результата. Для преодоления этого противоречия руководитель подразделения стремится захватить как можно больше смежных областей. При этом ему приходится решать непрофильные задачи, что усложняет управление и оттягивает ресурсы подразделения. На этой же почве возникают «пограничные» конфликты, ухудшающие климат в коллективе и порождающие конкуренцию подразделений. Но и отказываться от полномочий руководителю не хочется.

Внедрение проектного управления позволяет решить многие подобные проблемы, но с традиционными управленческими схемами придется расстаться.

Более пассивные сотрудники организации считают, что новая система вообще нереализуема, отмечая, что полномочия декларируются, но не делегируются, процедуры разрабатываются, но не используются, стимулы придумываются, но не применяются.

Учитывая это, необходимо добиться того, чтобы все стороны, вовлеченные в процесс преобразований, понимали, в чем состоит мотивация к этим изменениям – и общая для компании, и их личная. Мотивация играет особенно важную роль для той большой группы сотрудников компании, которых рассматривают как потенциальных руководителей проектов. Именно для них появляются возможности стремительного карьерного роста и повышения статуса внутри компании. В значительной степени успех внедрения системы управления проектами зависит от правильного выбора этих людей.

В России многие руководители как проектно-зависимых, так и проектно-ориентированных организаций при реализации проекта по разработке и внедрению корпоративных систем управления проектами прибегают к методу типовых решений. Такая ситуация чревата недоразумениями и проблемами, которые могут быть особенно серьезными при внедрении. В этом случае часто создаются только самые общие представления о системе управления проектами. Следует помнить, что типовые решения в области управления проектами преходящи, так как срок жизни этих решений ограничивается временем, в течение которого они адекватны уровню развития корпоративной культуры организации.

Если посмотреть на проблему типовых решений с точки зрения моделей зрелости проектно-ориентированных компаний, то такое положение покажется совершенно естественным: каждому новому уровню зрелости должно соответствовать иное решение. Например, типовое решение в области организации офиса управления проектами легко создать на основе рекомендаций консультантов, занимающихся разработкой корпоративных стандартов по управлению проектами.

Однако реальный эффект от работы такого офиса может появиться не раньше, чем компания займется интегрированным мультипроектным планированием и контролем, а также постоянным совершенствованием процессов управления проектами, т. е. достигнет четвертого-пятого уровня зрелости (рис. 1) [4, с. 298].

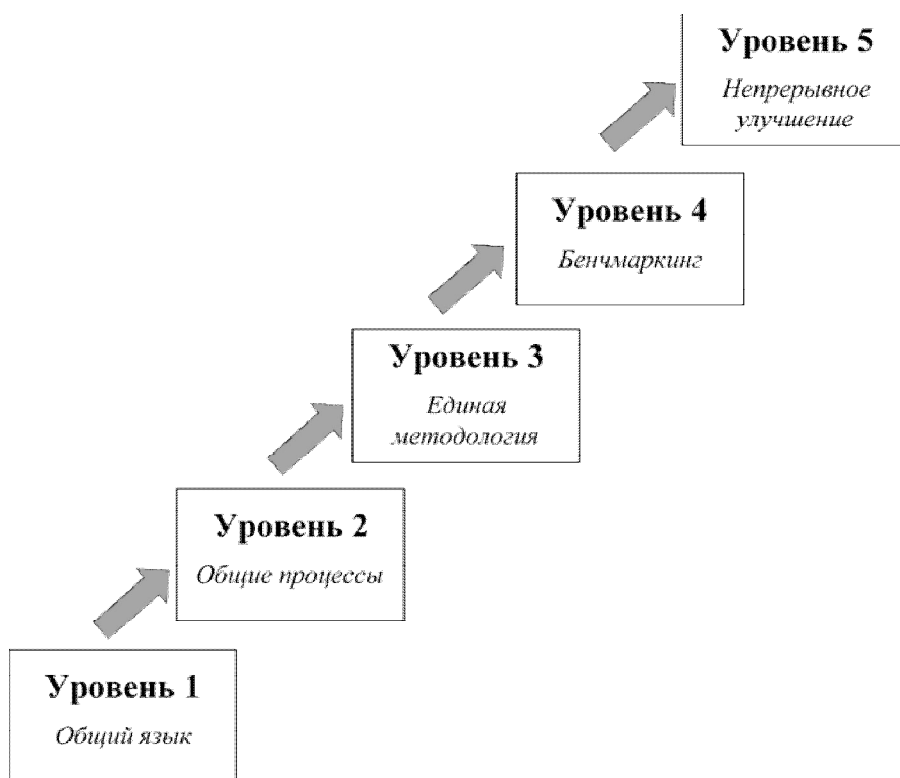


Рис. 1. Общая схема модели Г. Керцнера

Модель Г. Керцнера допускает перекрытие отдельных уровней, в то время как большинство других моделей зрелости предполагает, что переход от уровня к уровню должен осуществляться последовательно – от одного к другому, без совмещений, перекрытий, перескакивания. В модели РМММ также предполагается обратная связь между уровнями 5 «Непрерывное улучшение» и 4 «Бенчмаркинг», а также между уровнями 4 и 3 «Единая методология». Эти три уровня могут образовывать непрерывный цикл улучшения, и не исключена даже возможность перекрытия всех трех уровней [4, с. 300].

Для нижних уровней эффективными могут оказаться такие типовые решения, как стандартные обучающие курсы и настольные программные средства управления проектами. Однако долгая жизнь типового решения с этих позиций не является достоинством, а, скорее, тревожным симптомом, свидетельствующим о том, что компания задержалась на текущем витке развития. Для компании, внедряющей систему управления проектами, это означает, что она должна выбирать не типовые решения, а пути развития, т. е. не отдельно взятый продукт, а стратегию внедрения проектного подхода, подкрепленную на разных стадиях развития различными продуктами. Она может базироваться на одной из известных моделей зрелости или быть собственным ноу-хау. Важно только, чтобы философию развития компании, заложенную в этой стратегии, устанавливало высшее руководство [5, с. 49].

У высшего руководства компании наиболее часто встречается одна из самых распространенных иллюзий, связанных с разработкой и внедрением корпоративной системы управления проектами: ему кажется, что проект завершен, все процессы работают и дают ожидаемые результаты.

Даже если система спроектирована и сдана в эксплуатацию, надо быть готовым к тому, что первый же проект, реализованный в ее рамках, выявит множество недостатков, недоработок, неудобств, и это будет продолжаться бесконечно. Но по-другому и быть не может, поскольку совершенствование корпоративной системы управления проектами как инструмента необходимо для развития бизнеса компании и технологий проектного управления [6, с. 334].

Особенностью разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами являются как внутренние организационные факторы, так и человеческий фактор, включающие все риски, такие как иллюзии высшего руководства, что проект завершен, все процессы работают и дают ожидаемые результаты [7, с. 115]. Но каким бы ни был сложным проект разработки и внедрения КСУП, необходимо идти вперед, периодически оценивая результаты проекта, и ни в коем случае не останавливаться, не завершать проект с недостигнутыми целями и задачами [8, с. 273].

Для организации этого процесса в соответствии с принципами мультипроектного (портфельного) менеджмента, в структуре организации необходимо провести структурные изменения, соответствующие проектному управлению [9, с. 116]. Организовать проектный офис, который, при наделении соответствующими полномочиями, способен организовать внедрение основных компонентов, составляющих систему управления проектами, а также процессы и инструменты управления экономической безопасностью. Основным процессом, влияющим на экономическую безопасность в организации, в соответствии с проектным менеджментом является управление бюджетом, соответственно основным инструментом – бюджет доходов и расходов (БДР). Этот документ разрабатывается командой проекта (рис. 2) и содержит все затраты на реализацию проекта. Затратная часть БДР формируется специалистами, привлеченными в проектную команду, в соответствии со своими ролевыми обязанностями. Каждый специалист несет ответственность за формирование, планирование, мониторинг и контроль той затратной части БДР, за которую он отвечает. Сформированный бюджет проверяется на соответствие командой управления проектами (КУП), согласовывается с куратором и утверждается заказчиком проекта.



Рис. 2. Универсальная структура проектных команд

Заказчик проекта возглавляет команду, именно он считается владельцем продукта, который возникает на фазе завершения проекта. Роль заказчика проекта в проектно-ориентированной организации выполняет руководитель или его заместители, в зависимости от специфики проекта.

Заказчик рассматривает и утверждает:

- приказ о запуске проекта;

- устав проекта, который является внутренним договором между заказчиком и руководителем проекта;
- календарный план, в котором отражены сроки и ключевые вехи проекта;
- бюджет проекта, который определяет все ресурсы и планируемые затраты, выделяемые заказчиком, и план контроля качества реализуемого проекта;
- размер мотивационного фонда в материальном выражении, который зависит от чистой прибыли реализованного проекта, и при завершении проекта – приказ о выплате вознаграждения.

Куратор проекта играет важную роль в управлении проектами. Он является связующим звеном между заказчиком и командой проекта. Куратор отвечает за обеспечение того, чтобы выгоды, обозначенные в экономическом обосновании проекта, которое разрабатывается еще на фазе инициации, были действительно получены. Всю управленческую документацию проекта, утверждаемую заказчиком, согласовывает куратор [10, с. 38].

Команда управления проектом (КУП) несет ответственность за успешную реализацию проекта, т. е. своевременное выполнение целей и задач, в соответствии с критериями успешности, определенными утвержденным уставом проекта. Персональную ответственность перед заказчиком за всё вышеперечисленное несет руководитель проекта.

В зависимости от специфики и сложности проекта привлекаются различные функциональные специалисты и подрядные организации в количестве, необходимом для успешной реализации проекта.

Соответствие БДР заключается в актуальности и адекватности затрат на реализацию проекта. Вся затратная часть бюджета контролируется руководителем и командой управления проектом на каждой фазе. Реализация проекта состоит из четырех основных фаз:

1) инициации и 2) планирования – фаз, на которых формируются бюджетные затраты специалистами по соответствующей специфике. Затем все затраты объединяются в единый реестр и передаются команде управления проектом. КУП при проверке затрат на реализацию вправе уменьшить затраты, аргументируя фактами их завышенности и предложением их минимизации за счет привлечения более выгодных ресурсов, но не во вред качеству. После чего сформированный бюджет передается на согласование куратору и на утверждение заказчику проекта;

3) реализации – фазы, на которой осуществляются основные процессы мониторинга и контроля бюджетных средств. От эффективности этих процессов зависит успешная реализация проекта в соответствии с утвержденным бюджетом. Основной задачей команды управления проектом является недопущение превышения затрат на реализацию проекта в соответствии с утвержденным бюджетом;

4) завершения – фазы, на которой анализируются все результаты реализованного проекта в соответствии с его целями и задачами. При успешном завершении руководителем проекта распределяется мотивационный фонд.

Мотивация команды проекта имеет особенно важное значение в управлении проектами [11, с. 885]. Только эффективно мотивированная команда способна повлечь минимизацию затрат на всех фазах проекта [12, с. 184]. В случае отказа заказчика от инструмента мотивации обязательно сработает риск мотивации персонала заинтересованными в увеличении затрат участниками проекта [13, с. 130].

В заключение можно сделать вывод, что внедрение систем управления проектами в бизнесе играет важнейшую роль в обеспечении экономической безопасности. Инструменты не являются целью, они являются вспомогательным звеном в работе, а именно помогают реализовать стратегию [14, с. 48]. Процессы управления бюджетом в проектном менеджменте и инструменты проектного управления

способны обеспечить эффективность процесса управления экономической безопасностью на каждой фазе реализуемого проекта.

Литература

1. Марков О. А. Понятие инноваций, структура, процесс и сущность инновационных проектов // Прикладные исследования и технологии ART2015 : сб. трудов второй Международной конференции. – 2015. – С. 291–295.
2. Марков О. А. Корпоративные системы управления проектами как инструмент проектного менеджмента // Вестник Гуманитарного университета. – 2015. – № 4 (11). – С. 43–47.
3. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии // Управление проектами и программами. – 2006. – № 6. – С. 42–49.
4. Ципес Г. Л. Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения // Управление проектами и программами. – 2009. – № 4. – С. 296–301.
5. Титов Е. В., Борисова С. А. Инновационная деятельность в России: лозунги и показатели // Cloud of Science. – 2013. – № 1. – С. 47–49.
6. Ципес Г. Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии // Управление проектами и программами. – 2010. – № 4. – С. 334–335.
7. Логинов М. П., Муринович А. А. Принципы и методы управления межрегиональными проектами // Вопросы управления. – 2014. – № 5 (11). – С. 114–121.
8. Новосадов С. А. Экономическая безопасность – важный фактор стабильного социально-экономического развития региона (на примере Нарофоминского муниципального района) // Проблемы социальной экономики. – 2011. – № 3–1. – С. 268–274.
9. Марков О. А. Управление портфелем проектов в строительстве на стратегическом уровне // Синергия. – 2016. – № 5. – С. 115–126.
10. Марков О. А. Корпоративная система управления проектами и важность роли куратора в проектном менеджменте // Социально-экономические проблемы труда в современных условиях : материалы трудов Международной конференции молодых ученых. – М., 2016. – С. 35–39.
11. Марков О. А. Особенности внедрения корпоративной системы управления проектами и проектная мотивация как особый элемент управления проектами в строительной отрасли // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4–2 (69) – С. 882–886.
12. Марков О. А., Логинов М. П. К вопросу об оценке эффективности внедрения систем управления проектами субъектами хозяйствования // Вопросы управления. – 2017. – № 1 (25). – С. 183–188.
13. Кузьмина А. Д. Планирование инструментов управления проектами // Аллея науки. – 2017. – Т. 3, № 9. – С. 129–133.
14. Марков О. А. Внедрение системы управления проектами в целях обеспечения экономической безопасности в органах муниципальной власти // Вестник Гуманитарного университета. – 2017. – № 2 (17). – С. 47–53.

Evgenii Vladimirovich Kosterin,
Master Student, Business and Management Department,
Liberal Arts University – University for Humanities
(Ekaterinburg)

Features of Development and Implementation of Corporate Project Management System

Corporate project management systems are the object of research in this article. The subject of the study is the features of their development and implementation. The purpose of the study is to identify critical factors in the features of corporate project management systems. The methodology of the work is a systematic analysis of the theoretical aspects of the corporate project management systems implementation. The result of the work is the identification of complex

stages and risks during the implementation of the CSUE project. The field of application of the results are project-oriented and project-dependent organizations showing interest in the implementation and development of corporate project management systems.

Key words: corporate project management system; management; planning; project; risks; development and implementation capabilities; motivation.