

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ И ФАКТОРОВ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ (ЧАСТЬ 2)

В статье на основе анкетирования российских компаний, балльной оценки и анализа измерены показатели, характеризующие различные аспекты управления проектами. Выявлены два кластера ценностей бизнеса, на которые может влиять управление проектами: ценности будущего и конкурентно-стратегического развития и текущие ценности эффективности. Определены подходы к пониманию и элементы ценностно ориентированного управления проектами в компании, пути повышения зрелости такого управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, ценность проектов, управление на основе ценности, ценностно ориентированное управление, зрелость, портфель ценностей бизнеса, факторы повышения зрелости управления проектами



Аньшин Валерий Михайлович — д. э. н., профессор
НИУ ВШЭ (г. Москва)

3. ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИЙ

3.1. Характеристика объектов исследования

С целью исследования использования в компаниях методологии и технологий управления проектами, понимания содержания и элементов ценностно ориентированного управления, готовности более широко применять данный подход проведено обследование российских компаний. Обследовано 56 компаний различных видов и масштабов экономической деятельности. В выборку попали предприятия:

- крупные — 22;
- средние — 21;
- малые — 13.

По количеству проектов, осуществляемых одновременно, компании распределились следующим образом:

- до 20 проектов — 39 компаний;
- 21–50 проектов — 8 компаний;
- 51–100 проектов — 5 компаний;
- свыше 100 — 3 компании.

Большинство компаний, попавших в выборку, — обычные фирмы, бизнес которых как таковой непосредственно не базируется на проектах. Эти компании в той или иной степени используют или могут использовать проектный подход для решения задач своего развития.

3.2. Методы исследования

Обследование и анализ результатов проводились при помощи:

- анкетирования;
- балльного оценивания.

В основе обследования лежала анкета, содержащая 48 закрытых основных и 7 дополнительных (об общих характеристиках компании) вопросов.

Для балльной оценки использовалась пятибалльная шкала. Слабое влияние (малая ценность и т.д.) чего-либо соответствовало 1 баллу, напротив, сильное влияние, высокая ценность фактора оценивались в 5 баллов. Например, в вопросе «Считаете ли Вы, что внедрение управления проектами в практику компании будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?» оценка осуществлялась так:

- нет, не будет способствовать вообще — 1 балл;
- да, но влияние будет очень слабым — 2 балла;
- да, будет оказывать заметное влияние — 3 балла;
- да, будет существенно способствовать — 4 балла;
- да, в значительной степени — 5 баллов.

Для большинства других вопросов использовалось аналогичное нарастание баллов с соответствующей смысловой нагрузкой.

Далее производилось усреднение баллов, полученных по тому или иному вопросу, в целом по выборке. Как видно из приведенной выше градации, средний балл, равный или близкий 3, можно

считать оценкой, показывающей начальный уровень существенного значения рассматриваемой позиции, содержащейся в вопросе.

Формат представления данных анкетирования позволял в случае необходимости рассчитывать средние баллы по группам предприятий, различающихся по размеру, количеству реализуемых проектов, численности занятых в них сотрудников.

3.3. Направления исследования

Исследование компаний проводилось в следующих основных направлениях²:

- использование и распространение проектной методологии на практике;
- выявление понимания и определение трактовки термина «ценностно ориентированное управление»;
- оценка элементов ценностно ориентированного управления проектами;
- определение факторов повышения ценностной ориентации управления проектами.

3.4. Оценка использования и распространения проектной методологии на практике

При изучении распространения управления проектами рассматривалось в системном варианте управление:

- портфелем;
- программой;
- отдельными проектами.

Кроме того, анализировались перспективы компаний в части внедрения корпоративных систем управления (КСУП), управления портфелем, создания офиса управления проектами, обучения сотрудников.

Как видно из табл. 1, доля компаний, рассматривающих проект как временное начинание, нацеленное на получение уникального результата, довольно высока — 82,5%³. Это говорит о проникновении

² Автор благодарит к. э. н., доцента Д.В. Гергерта и д. э. н., профессора О.Б. Казакову за помощь в проведении обследования компаний.

³ В обобщении результатов исследования, проведении расчетов и подготовке таблиц принимала участие студентка НИУ ВШЭ О.А. Букалова.

Большинство компаний, попавших в выборку, — обычные фирмы, бизнес которых как таковой непосредственно не базируется на проектах. Эти компании в той или иной степени используют или могут использовать проектный подход для решения задач своего развития.

3.2. Методы исследования

Обследование и анализ результатов проводились при помощи:

- анкетирования;
- балльного оценивания.

В основе обследования лежала анкета, содержащая 48 закрытых основных и 7 дополнительных (об общих характеристиках компании) вопросов.

Для балльной оценки использовалась пятибалльная шкала. Слабое влияние (малая ценность и т.д.) чего-либо соответствовало 1 баллу, напротив, сильное влияние, высокая ценность фактора оценивались в 5 баллов. Например, в вопросе «Считаете ли Вы, что внедрение управления проектами в практику компании будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?» оценка осуществлялась так:

- нет, не будет способствовать вообще — 1 балл;
- да, но влияние будет очень слабым — 2 балла;
- да, будет оказывать заметное влияние — 3 балла;
- да, будет существенно способствовать — 4 балла;
- да, в значительной степени — 5 баллов.

Для большинства других вопросов использовалось аналогичное нарастание баллов с соответствующей смысловой нагрузкой.

Далее производилось усреднение баллов, полученных по тому или иному вопросу, в целом по выборке. Как видно из приведенной выше градации, средний балл, равный или близкий 3, можно

считать оценкой, показывающей начальный уровень существенного значения рассматриваемой позиции, содержащейся в вопросе.

Формат представления данных анкетирования позволял в случае необходимости рассчитывать средние баллы по группам предприятий, различающихся по размеру, количеству реализуемых проектов, численности занятых в них сотрудников.

3.3. Направления исследования

Исследование компаний проводилось в следующих основных направлениях²:

- использование и распространение проектной методологии на практике;
- выявление понимания и определение трактовки термина «ценностно ориентированное управление»;
- оценка элементов ценностно ориентированного управления проектами;
- определение факторов повышения ценностной ориентации управления проектами.

3.4. Оценка использования и распространения проектной методологии на практике

При изучении распространения управления проектами рассматривалось в системном варианте управление:

- портфелем;
- программой;
- отдельными проектами.

Кроме того, анализировались перспективы компаний в части внедрения корпоративных систем управления (КСУП), управления портфелем, создания офиса управления проектами, обучения сотрудников.

Как видно из табл. 1, доля компаний, рассматривающих проект как временное начинание, нацеленное на получение уникального результата, довольно высока — 82,5%³. Это говорит о проникновении

² Автор благодарит к. э. н., доцента Д.В. Гергерта и д. э. н., профессора О.Б. Казакову за помощь в проведении обследования компаний.

³ В обобщении результатов исследования, проведении расчетов и подготовке таблиц принимала участие студентка НИУ ВШЭ О.А. Букалова.

Таблица 1. Общее состояние управления проектами в обследованных компаниях

Вопросы по оценке зрелости управления проектами в компании	Доля компаний, давших утвердительный ответ на поставленный вопрос, в общем количестве обследованных, %
1. Понимается ли в вашей компании проект как временное начинание (имеющее начало и завершение), нацеленное на получение уникального результата, отделенное от текущих операций?	82,5
2. Определен ли на уровне внутреннего стандарта (регламента, других нормативных документов) бизнес-процесс «управление проектами»?	50,8
3. Рассматривается ли в вашей компании портфель проектов как единая совокупность, в целом обеспечивающая достижение целей компании и ее будущее благосостояние?	57,8
4. Определен ли на уровне внутреннего стандарта (нормативных документов) бизнес-процесс «управление портфелем проектов»?	26,3
5. Определены ли внутренним стандартом категории (типы, классы) проектов, которые может разрабатывать компания (выделены ли отдельные группы проектов, например, проекты повышения качества продукции, производительности труда, снижения материалоемкости, разработки новых продуктов и т.д.)?	64,9
6. Существуют ли в компании официально установленные стандартные процедуры оценки проектов (посредством расчета финансовых показателей, балльных экспертных оценок и др.)?	56,1
7. Определены ли стандартные процедуры селекции (отбора) проектов?	40,3
8. Существует ли в компании стандартная процедура установления приоритета проектов?	38,5

основных понятий проектной методологии в российских компании. Но просто одних понятий недостаточно, необходимо их принятие на уровне утвержденных регламентов и стандартов. Здесь ситуация несколько хуже: только примерно половина компаний «законодательно» закрепили бизнес-процесс «управление проектами».

3.5. Планы будущего развития

Как видно из табл. 2, в среднем около четверти компаний имеют планы внедрения тех или иных форм проектного управления в ближайшие один-два года. Касательного портфельного управления этот процесс более растянут во времени: почти пятая часть компаний откладывает его внедрение на четыре-пять и более лет.

Значительная часть обследованных компаний вообще не имеют таких планов. В особенности это касается управления портфелем и программой — более 41% компаний дали отрицательный ответ на вопрос о наличии таких планов.

Интересна вариация баллов в компаниях с различным количеством проектов в части оценки возможностей для компании стать проектно-ориентированной в перспективе. Под проектно-ориентированной компанией в данном контексте понимается компания, которая использует проектный подход в управлении своей деятельностью по ряду аспектов. Здесь имеются в виду не те компании, бизнес которых состоит из проектов (эти компании мы называем проектно-базирующимися, а не проектно-ориентированными, поскольку последний термин по-разному трактуется

Таблица 2. Планы будущего развития проектного управления

Вопросы	Распределение компаний в % к общему числу обследованных по вариантам ответов				
	Нет	Да, уже внедрены	Да, по истечении одного-двух лет	Да, по истечении двух-четырех лет	Да, по истечении пяти и более лет
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления отдельными проектами?	25	37,5	26,8	7,1	3,6
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления портфелем проектов?	41,1	19,6	21,4	12,5	5,4
Есть ли в планах вашей компании внедрение методов и практики управления программами?	41,8	23,6	21,8	7,3	5,5

различными авторами), а «обычные» компании, которые на перманентной операционной основе производят различные товары и услуги.

Оценка рассматриваемой возможности производилась на основе вопроса «Может ли ваша компания стать проектно-ориентированной в том смысле, что будет использовать организацию работ в виде проектов во многих или даже в большинстве видов своей деятельности?» с использованием пятибалльной шкалы по вариантам ответов:

- нет, в силу организационно-производственных особенностей — 1 балл;
- да, но по очень незначительному кругу видов деятельности — 2 балла;
- да, по многим видам деятельности при изменении общей культуры управления — 3 балла;
- да, компания практически готова к такому переходу — 4 балла;
- да, компания уже стала проектно-ориентированной — 5 баллов.

Средняя оценка по выборке оказалась равной 3 баллам.

Внутри выборки балл нарастает с ростом количества проектов, разрабатываемых в компании, что вполне закономерно (табл. 3). То же касается готовности выделять ресурсы на создание корпоративной системы управления проектами

(КСУП). Но в части окупаемости затрат на создание КСУП данная тенденция нарушается: компании с высоким (более 100) количеством проектов не оценивают эту окупаемость высоко. Такая ситуация может быть свидетельством того, что данные компании уже внедрили КСУП, но не получили той отдачи, на которую рассчитывали.

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Следующий по характеристике нарастания зрелости фактор — это управление портфелем проектов. В этом отношении мы получили менее радужные результаты, чем по использованию базовой проектной терминологии. Как единую совокупность проектов, направленную на достижение целей, портфель проектов рассматривают примерно 57,8% предприятий, что является в целом результатом, близким к посредственному. Тем более что только 26,3% обследованных компаний определили бизнес-процесс «управление портфелем проектов» на уровне внутренних нормативных документов (см. табл. 1).

Не очень распространенными оказались в компаниях процедуры селекции и приоритизации

Таблица 3. Оценка перспектив становления проектно-ориентированного управления

Вопросы	Средний балл готовности				
	В целом по выборке	В том числе в компаниях с количеством проектов			
		До 20	21–50	51–100	Свыше 100
Может ли ваша компания стать проектно-ориентированной в том смысле, что будет использовать организацию работ в виде проектов во многих или даже в большинстве видов своей деятельности?	3	2,75	2,5	4,6	5
Готова ли ваша компания выделять денежные, трудовые и иные ресурсы для создания КСУП?	2,57	2,2	3	3,8	4,3
Считаете ли вы, что затраты на создание КСУП будут возмещены эффектом от ее функционирования?	2,75	2,6	3,25	3,2	2,7

проектов — соответственно 40,3% и 38,5% компаний определили их для себя через соответствующие стандарты. Но следует заметить, что это основные процессы формирования портфеля (см. табл. 1).

Необходимо также отметить, что важным условием управления портфелем проектов в компании является постановка стратегического планирования, и прежде всего определение целей деятельности. Как видно из табл. 4, подавляющее большинство (95%) компаний декларирует свои цели.

74% от общего количества компаний определяют эти цели с помощью количественных показателей, что является положительным моментом. Видна зависимость распространения количественного подхода в определении целей от размера

компании: 86%, 71% и 54% — соответственно доли крупных, средних и малых компаний, определяющих цели на основе количественных показателей.

Доли компаний, регламентирующих (документирующих) процессы управления портфелем проектов, в аналогичной цепочке: 41%, 19%, 15%.

Далее необходимо понять степень интеграции стратегического планирования и управления проектами в компании. В целом она оценивается не очень высоко — в 2,6 балла. Но в крупных компаниях такая интеграция уже может считаться заметной — она оценивается в 3,09 балла.

Необходимо отметить, что в компаниях всех типов (крупные, средние, малые) высоко оценивается необходимость и значимость управления

Таблица 4. Характеристики стратегического управления в компаниях

Параметр	Доля компаний в выборке, давших утвердительный ответ на вопрос, %	
	Определены ли и продекларированы цели компании?	Определены ли цели компании с помощью количественных показателей?
Среднее по всем	95	74
Среднее значение для крупных компаний	100	86
Среднее значение для средних компаний	100	71
Среднее значение для малых компаний	77	54

проектами в части его влияния на результаты деятельности. Так, касательно влияния на конкурентоспособность и эффективность деятельности (а это характеристики ценностей) средняя балльная оценка составляет 3,5 с небольшим разбросом по типам предприятий. Также достаточно высоко оценивается наличие проектного мышления у сотрудников компаний — 3,54 балла, причем в малых компаниях такая оценка оказалась выше, чем в крупных и средних.

В определенной степени подтверждается тезис Г. Керцнера о том, что проектные менеджеры становятся участниками стратегического процесса в компании и оказывают влияние на успех бизнеса (в целом 3,2 балла) (см. первую часть статьи) при небольшом разбросе по типам предприятий (и опять при более высокой значимости в средних и малых компаниях) (табл. 5).

Как в компаниях определяют функции офиса управления проектами? Как видно из табл. 6, более 50% компаний считают, что функции офиса управления проектами в значительной степени должны носить стратегический характер, т.е. способствовать управлению портфелем проектов,

кроме того, данное структурное подразделение должно осуществлять оценку эффективности управления. Причем нужно иметь в виду, что функции офиса, перечисленные в табл. 6, последовательно аккумулируются, т.е. функции более низкого уровня выполняются также и при реализации функций более высокого уровня.

5. СФЕРЫ ПРИМЕНИМОСТИ ПРОЕКТНОЙ МЕТОДОЛОГИИ В КОМПАНИЯХ

Наиболее применимыми сферами для управления проектами оказались сферы запуска новых технологических процессов (3,4 балла), запуска новых продуктов в производство (3,31 балла), внедрения организационных изменений (3,2 балла) (табл. 7).

Причем малые предприятия во многих случаях вообще не занимаются НИОКР и изготовлением опытных образцов, поэтому для них мала значимость данных сфер. На крупных предприятиях НИОКР осуществляются, и здесь отмечается оценка, близкая к значимой (2,81 балла).

Таблица 5. Характеристики портфельного управления в компаниях

№ пп	Вопросы	Средний балл по выборке	Оценка по типам предприятий, баллы		
			Крупные	Средние	Малые
1	Как вы оцениваете степень фактической интеграции процессов стратегического планирования и формирования проектов в вашей компании?	2,6	3,09	2,5	1,92
2	Считаете ли вы, что внедрение управления проектами в практику компании будет способствовать решению стоящих перед ней задач в части повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности?	3,5	3,64	3,43	3,46
3	Считаете ли вы, что проектное мышление необходимо для повышения эффективности управления и организации основной деятельности в вашей компании?	3,54	3,5	3,48	3,69
4	Считаете ли вы, что в современных условиях менеджеры проектов (портфелей, программ) становятся активными участниками стратегического процесса в компании и оказывают активное влияние на успех бизнеса?	3,2	3,29	3,45	3,31

Таблица 6. Функции офиса управления проектами

Функции офиса управления проектами	Доля компаний в общем количестве обследованных, %
Является хранилищем информации о проектах	11,1
Является наставником и консультантом других подразделений в части управления проектами	11,1
Объединяет проектных менеджеров компании	25,9
Формирует информацию для создания портфеля проектов, тесно сотрудничает с высшими менеджерами, измеряет эффект от реализации проектов	51,9 *

Таблица 7. Значимость сферы деятельности компании для использования проектной методологии

№ пп	Сферы применения проектной методологии	Средний балл по всей выборке	Оценка по типам предприятий, баллы		
			Крупные	Средние	Малые
1	Проведение НИОКР	2,62	2,81	2,61	2,17
2	Изготовление опытных образцов	2,33	2,6	2,47	1,45
3	Запуск новых продуктов в производство	3,31	3,38	3,5	2,83
4	Запуск новых технологических процессов	3,4	3,73	3,65	2,42
5	Внедрение организационных изменений	3,2	3,27	3,3	3

Что касается внедрения организационных изменений, то они наблюдаются везде, поэтому для компаний всех типов была получена высокая оценка.

Более полное применение управления проектами имеет место в очень крупных компаниях (с численностью работающих более 2000 человек). В этих компаниях значимость рассматриваемых сфер превышает 3 балла, запуск новых технологических процессов — более 4 баллов (табл. 8).

6. КЛАСТЕРЫ ЦЕННОСТЕЙ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Когда мы рассматриваем содержание ценностно ориентированного управления, нельзя не говорить о комплексе ценностей (бизнес-ценностей),

на которые может воздействовать управление проектами в компании. В конечном счете это один из основных методологических и практических вопросов рассматриваемого вида управления. Многое связано с тем, видит ли компания пользу, которую может принести управление проектами, и приносит ли оно ее фактически с позиций ориентации на ценности бизнеса. Эта польза в крайних проявлениях может быть высокой или низкой.

Выявление аспектов ценностей бизнеса, на достижение которых можно «направить» управление проектами, на наш взгляд, необходимо для понимания и настройки ценностно ориентированного управления с учетом условий деятельности конкретной компании.

По результатам рассматриваемого обследования удалось сформировать портфель ценностей бизнеса для вошедших в выборку компаний.

Таблица 8. Средний балл по сферам применения управления проектами для компаний различной численности

Численность работающих, человек	Средний балл значимости УП по сферам деятельности				
	Проведение НИОКР	Изготовление опытных образцов	Запуск новых продуктов в производство	Запуск новых технологических процессов	Внедрение организационных изменений
До 100	2,2	1,36	2,8	2,33	3
100–200	2,5	2,43	3,43	3,57	3,14
200–400	2,67	3	4,33	4,67	3,67
400–1000	2,76	2,8	3,45	3,59	3,23
1000–2000	2,25	2,25	2,5	4	3,25
Свыше 2000	3,27	3,1	3,55	4,08	3,42

Как оказалось, этот портфель ценностей распадается на два кластера: кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития и кластер ценностей текущей эффективности (см. рисунок). Респонденты оценивали в баллах то воздействие (пользу), которое могло бы оказать управление проектами на реализацию указанных ценностей. Рассмотрим их подробнее.

1. *Кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития.* Данный кластер включает характеристики пользы от управления проектами, которые отражают аспекты будущего существования компании и стратегического управления ее развитием. Средний балл данной группы ценностей равен 3,3, что говорит об их достаточно высокой совокупной значимости. На первом месте в данном кластере стоит «достижение благополучия в будущем» — 3,5 балла (табл. 9). Значимость этой позиции высока в компаниях всех рассмотренных типов. Такая оценка вполне понятна, ибо проекты и замышляются для будущего, в большинстве своем они устремлены в будущее, на достижение определенных выгод по истечении некоторого периода. Респонденты достаточно ясно осознают, что результаты сегодняшних проектов проявятся в полной мере только через какое-то количество лет. Можно сказать, что, управляя проектами сейчас, мы фактически управляем будущим компании.

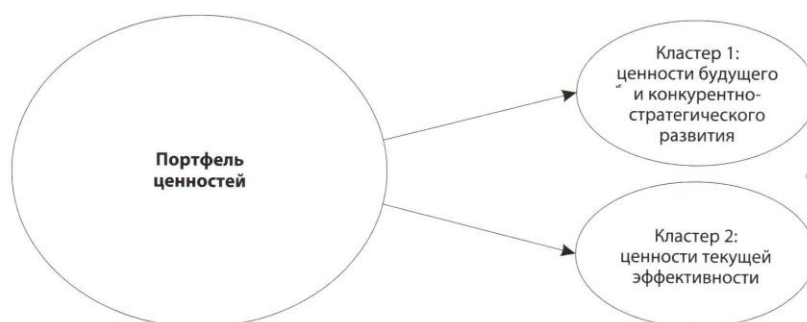
Следующий важный момент, о котором уже говорилось, — это реализация через проекты стратегии компании. Если проекты привязаны к стратегии, то последняя реализуется более последовательно, на что и указали респонденты, — значимость 3,4 балла. Такой высокий балл, по сути, означает понимание того, что стратегия в определенном смысле «мертва» без проектов. Одним словом, проекты — мощное средство реализации стратегии.

Обеспечение выживания в конкурентной среде — также важная ценность для бизнеса. Причем здесь более высокая оценка среди малых предприятий — 3,38 балла.

На среднем уровне оценивается способствование проектов удовлетворению интересов стейкхолдеров — в целом 3,04 балла; среди крупных компаний — 3,41 (высокая оценка), а среди малых — 2,54 (ниже средней).

2. *Кластер ценностей текущей эффективности.* Этот кластер объединяет совокупность полезных результатов, которые имеют значение для текущей деятельности компании. Общий балл данного кластера — 3,1, что несколько ниже совокупной оценки рассмотренного выше кластера будущих ценностей (см. табл. 9).

В кластере текущей эффективности первое место занимает такая вполне понятная ценность, как отдача на инвестиции (рентабельность инвестиций) — 3,33 балла.

Рисунок. Портфель ценностей бизнеса, на которые ориентировано управление проектами**Таблица 9.** Влияние управления проектами на достижение ценностей бизнеса

Рейтинг в кластере	Элементы портфеля ценностей бизнеса, на которые влияет управление проектами	Средний балл по выборке
<i>Кластер ценностей будущего и конкурентно-стратегического развития</i>		
1	Достижение благополучия в будущем	3,5
2	Более последовательная реализация стратегии компании	3,4
3	Выживание в конкурентной среде	3,25
4	Удовлетворение интересов стейкхолдеров (акционеров, потребителей, государственных органов и др.)	3,04
В среднем по кластеру		3,3
<i>Кластер ценностей текущей эффективности</i>		
1	Повышение отдачи на инвестиции	3,33
2	Более полное решение внутренних вопросов операционной деятельности	3,21
3	Сокращение сроков разработки новых изделий и процессов	3,19
4	Сокращение сроков выхода на новые рынки	2,81
5	Сокращение сроков осуществления организационных изменений	2,8
В среднем по кластеру		3,1

Другие позиции данного кластера ценностей связаны с результатами внутренней деятельности компаний. Эксперты считают, что управление проектами будет способствовать в целом более полному решению внутренних вопросов операционной деятельности — 3,21 балла. Это вполне заметный уровень значимости.

Эксперты также видят роль управления проектами в сокращении сроков разработки новых изделий и процессов. Сроки — это один из элементов так называемого проектного треугольника, но значение его оказалось не так велико, как можно было предполагать (3,19 балла).

Результаты анкетирования, касающиеся сроков выхода на новые рынки, еще ниже (2,81 балла), причиной этого может являться недостаточно широкое распространение использования проектного подхода в организации данного процесса.

Значимость проектов для управления изменениями в рассматриваемом перечне результатов получила наименьший балл — 2,8 (хотя он и не очень низок — близок к позиции «в заметной степени»).

7. ЧТО ТАКОЕ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ?

В процессе анкетирования мы стремились выяснить, как в компаниях понимается само понятие «ценностно ориентированное управление проектами». Экспертам был предложен авторский закрытый перечень формулировок и аспектов такого управления.

По сути, этот перечень можно трактовать как элементы ценностно ориентированного управления:

- принятие проектов, способствующих благополучию в будущем;
- регулярный мониторинг эффективности проектов, программ и системы управления проектами;
- установление мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов;

■ сопоставление затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования.

Представляет интерес распределение мнений экспертов по отдельным вариантам ответов на рассматриваемый вопрос (табл. 10).

Главное внимание эксперты уделили таким трактовкам ценностно ориентированного управления, как «управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем» и «управление при регулярном мониторинге проектов и программ».

Более детальная информация по рассматриваемому вопросу представлена в табл. 11. Как видно из данной таблицы, почти 80% респондентов считают, что ценностно ориентированное управление — это управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем («да, в основном», «да, почти всегда», «да, всегда в высшей степени»). Никто не дал отрицательный ответ на данную часть вопроса.

Более 70% респондентов в качестве значимого («да, в основном», «да, почти всегда», «да, всегда в высшей степени») выделили аспект регулярного мониторинга проектов, программ и системы управления проектами в целом.

Что касается вопроса о сопоставлении затрат на поддержание КСУП и результата ее функционирования, то почти 18% респондентов считают, что это не определяет ценностно ориентированное управление. В то же время более 50% придерживаются противоположного мнения.

Разброс во мнениях экспертов характерен также для ответа на вопрос об установлении мотивирующих показателей для проектных менеджеров. Более 50% респондентов ответили отрицательно либо считают, что только в незначительной степени ценностно ориентированное управление проектами (ЦОУП) касается установления упомянутых мотивирующих показателей.

Одной из причин распространения такого мнения, как нам кажется, является то, что вклад отдельных проектов в конечные показатели очень трудно измерить. В среднем возможности

Таблица 10. Аспекты понимания ценностно ориентированного управления проектами

№ пп	Варианты определения ценностно ориентированного управления проектами	Средний балл по выборке
1	Управление, обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем	3,2
2	Управление при регулярном мониторинге эффективности проектов, программ и системы управления проектами	3,1
3	Управление при установлении мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов	2,5
4	Управление, основанное на сравнении затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования	2,5

Таблица 11. Определение ценностно ориентированного управления проектами, %

Варианты ответа на вопрос	Доля вариантов ответов на вопрос: по Вашему мнению, ценностно ориентированное (позволяющее создать ценность) управление проектами — это управление...			
	обеспечивающее принятие проектов, способствующих благополучию в будущем	при установлении мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов	при регулярном мониторинге эффективности проектов, программ и системы управления проектами в целом	основанное на сравнении затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования
Нет	0	10,7	7,1	17,9
Да, в незначительной степени	21,4	44,6	19,6	28,6
Да, в основном	42,9	26,8	41,1	35,7
Да, почти всегда	28,6	16,1	19,6	16,1
Да, всегда в высшей степени	7,1	1,8	12,5	1,8

такого измерения оцениваются в 2,67 балла (табл. 12).

8. КАК СОЗДАТЬ МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ?

Поскольку многие компании (почти 45%) все-таки отметили целесообразность формирования мотивации у проектных менеджеров, необходимо

понять, как создать мотивационный механизм. Важным вопросом формирования такого механизма является определение показателей оценки деятельности проектных менеджеров. Для такой оценки в процессе обследования рассматривались различные показатели (табл. 13).

На первом месте по значимости соблюдение сроков проекта. Наиболее важным данный показатель оказался для компаний с большим (свыше 100) количеством одновременно осуществляемых проектов.

Таблица 14. Значимость факторов повышения ценности управления проектами

Рейтинг	Факторы повышения ценности	Средний балл
1	Повышение квалификации работников компании в области управления проектами	3,44
2	Вовлечение высших менеджеров компании в проектное управление и поддержка проектов с их стороны	3,3
3	Обеспечение интеграции деятельности проектного менеджера с деятельностью менеджера по управлению изменениями	3,06
4	Вовлечение линейных менеджеров (руководителей подразделений) в проектное управление и поддержка проектов с их стороны	2,98
5	Вовлечение стейкхолдеров в процесс управления проектами и поддержка проектов с их стороны	2,4

Понятно, что нарастание популярности проектной методологии в компаниях приводит к дефициту кадров высокой квалификации. Выражение «кадры решают все» верно и в управлении проектами.

Следующим важным моментом является вовлечение в процесс и поддержка высших менеджеров. Это вполне объяснимо, т.к. без их поддержки реальное управление проектами в компании вряд ли возможно. Кроме того, понимание стратегической ценности управления проектами само по себе определяет вовлеченность высших менеджеров.

В то же время проектный менеджер в компании не может эффективно функционировать без тесного взаимодействия с менеджером по управлению изменениями и линейными менеджерами. Это связано с необходимостью понимания проектным менеджером процессов передачи результатов проектов в операционную деятельность и осуществления на этой основе изменений в этой деятельности с целью получения выгод компанией. Значимость этих моментов (соответственно 3,06 и 2,98 балла) приближается к средней, это, очевидно, связано с тем, что далеко не во всех компаниях есть менеджеры по управлению изменениями, а также с тем, что не всегда на практике увязываются результаты проектов и результаты операционной деятельности.

Невысоко оценивают в компаниях значимость развития взаимоотношений с внешними стейкхолдерами и их вовлеченности в проекты для

повышения ценности проектного управления. Важность этого фактора получила среднюю оценку 2,4 балла, что в целом отражает практику взаимодействия со стейкхолдерами в проектах. Эту ситуацию вряд ли можно признать положительной, учитывая, что результативность проектов и их ценность во многих случаях как раз и определяется стейкхолдерами.

ВЫВОДЫ

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

1. С позиций развития теории вопроса представляется важным определить понятия «ценность проекта» и «ценностно ориентированное управление проектами». По мнению автора, ценность проекта — это совокупность результатов проекта, гармонизированных с комплексом ценностей бизнеса и стейкхолдеров. Более полно и последовательно этот комплекс реализуется через портфель проектов. Ценностно ориентированное управление проектами — это управление, направленное на формирование обладающего ценностью портфеля проектов и обеспечивающее посредством использования организационных форм (программ и проектов), механизмов (например, мотивирующих механизмов, KPI и др.) и инструментов достижение совокупности целевых результатов его компонентов.

2. В плане методологии необходимо определить структуру элементов ценностно ориентированного управления, состав которых является открытым и может быть уточнен в ходе дальнейших исследований. В работе предложены следующие элементы: принятие проектов, способствующих благополучию в будущем; регулярный мониторинг эффективности проектов, программ и системы управления проектами в целом; установление мотивирующих показателей ценности для менеджеров проектов; сопоставление затрат на поддержание КСУП и стоимостного результата от ее функционирования. Ранжирование данных элементов, проведенное по материалам анкетирования компаний, показало, что они имеют различную значимость.

3. Проведенное обследование компаний показало, что они не реализуют в полной мере системный подход к организации управления проектами, имея в виду трехуровневое управление портфелем, программой, проектом. Управление портфелем и программой только входит в практику, в основном пока в части употребления терминологии. При этом значимость управления проектами с точки зрения влияния на эффективность и конкурентоспособность оценивается достаточно высоко. Это дает основание надеяться, что в ближайшей перспективе популярность комплексной методологии управления проектами будет нарастать. В целом ситуацию с управлением проектами в компаниях можно оценить как «заторможенный прогресс».

4. Как показал анализ материалов обследования, в комплексе (портфеле) ценностей бизнеса, на которые оказывает влияние управление проектами, выделяются два кластера, которые названы автором «ценности будущего и конкурентно-стратегического развития» и «ценности текущей эффективности». Ценности первого кластера, как показало обследование, имеют для компаний более высокую значимость. Это говорит о некотором

позитивном сдвиге в понимании роли управления проектами, в настоящее время придается больше значения (по сравнению с традиционными представлениями) реализации через проекты будущих стратегических установок, в соответствии с которыми главное внимание уделяется показателям сроков, бюджетов, объемов работ по отдельным проектам. Представляется, что определение комплекса ценностей бизнеса является одним из исходных методологических вопросов при разработке механизмов ценностно ориентированного управления проектами.

5. Исследование позволило сделать вывод о недооценке мотивационного механизма (аспекта) ценностно ориентированного управления. Причина этого может быть в том, что трудно измерить вклад отдельных проектов в конечные показатели деятельности компаний, между тем такое измерение является основой эффективного формирования и применения данного механизма.

6. Основными факторами роста зрелости ценностно ориентированного управления (в организационном аспекте), как показало обследование, могут быть названы повышение квалификации работников компании в области управления проектами, вовлечение высших менеджеров компании в проектное управление и поддержка проектов с их стороны, обеспечение интеграции деятельности проектного менеджера с деятельностью менеджера по управлению изменениями.

7. Для компаний любого масштаба, в особенности средних и крупных, поскольку именно в них в большей степени организовано управление проектами, имеют значение результаты количественного ранжирования, проведенного в работе, поскольку они позволяют учесть обобщенный опыт обследованных компаний и получить дополнительную информацию для принятия решений в области постановки и развития ценностно ориентированного управления.

Статья подготовлена при финансовой поддержке факультета менеджмента НИУ ВШЭ по проекту «Исследование ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях».

ЛИТЕРАТУРА

1. Аньшин В.М. Управление портфелем проектов в российских компаниях // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 2. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — С. 439–453.
2. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. — М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Ярошенко Р.Ф. Ценностный подход в деятельности проектно-управляемых организаций // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Інформаційні технології та управління проектами. — 2010. — №1. — С. 12–20.
4. Костинская Е.А., Аньшин В.М. Взаимосвязь проектного управления со стратегией компании: оценка влияния портфеля проектов на внутреннюю стоимость // Российский журнал управления проектами. — 2012. — №1(1). — С. 37–47.
5. Креативные технологии управления проектами и программами / Под ред. С.Д. Бушуева. — К.: Саммит-Книга, 2010.
6. Ожерельев Н.Ю. P2M как инновационная платформа изменений в организации. — <http://www.b-seminar.ru/article/show/712.htm>.
7. Охара С. Путем P2M. — <http://www.osp.ru/cio/2003/12/173051/>.
8. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Междунар. отношения, 1993.
9. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. P2M. Управление инновационными проектами и программами. Теория и практика применения. — СПб.: Профессиональная литература, Айти-Подготовка, 2013.
10. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), Vol. 1.* — http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume1_060112.pdf.
11. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), Vol. 2.* — http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume2_060112.pdf.
12. Abidin N.Z., Pasquire C.L. (2007). «Revolutionize value management: a mode towards sustainability». *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 275–282.
13. CEN (European Committee for Standardization) (2000). *Value Management, European Standard BS EN 12973:2000*. Chiswick: British Standards Institution (BSI).
14. Eweje J., Turner R., Müller R. (2012). «Maximizing strategic value from megaprojects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager». *International Journal of Project Management*, Vol. 30, Iss. 6 (August), pp. 639–651.
15. Formentini M., Romano P. (2011). «Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting». *International Journal Production Economics*, Vol. 131, pp. 545–560.
16. Hahn G.J., Kuhn H. (2012). «Designing decision support systems for value-based management: a survey and an architecture». *Decision Support Systems*, Vol. 53, pp. 591–598.
17. Kerzner H., Saladis F.P. (2009). *Value-driven Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
18. Liua A.M.M., Leung M.Y. (2002). «Developing a soft value management model». *International Journal of Project Management*, Vol. 20, pp. 341–349.
19. Male S., Kelly J., Gronqvist M., Graham D. (2007). «Managing value as a management style for projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 25, pp. 107–114.
20. Martinsuo M., Gemünden H.G., Huemann M. (2012). «Toward strategic value from projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 30, pp. 637–638.
21. Normann R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. New York: Wiley.
22. Shi Q. (2011). «Rethinking the implementation of project management: a value adding path map approach». *International Journal of Project Management*, Vol. 29, pp. 295–302.
23. Strack R., Villis U. (2002). «RAVE: integrated value management for customer, human, supplier and invested capital». *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 147–158.
24. Thiry M. (2001). «Sensemaking in value management practice». *International Journal of Project Management*, Vol. 19, pp. 71–77.
25. Thiry M. (2002). «Combining value and project management into an effective programme management model». *International Journal of Project Management*, Vol. 20, pp. 221–227.
26. Winter M., Szczepanek T. (2008). «Projects and programmes as value creation processes: a new perspective and some practical implications». *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 95–103.