О.Н. ИЛЬИНА

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Москва, 2012

Рецензенты:

А.А.Волков – д-р техн.наук, профессор, проректор Московского государственного строительного университета

В.В.Кондрашова – канд. экон. наук, системный аналитик компании «КРОК инкорпорейтед»

Рассматриваются современные проблемы формирования корпоративных систем управления проектами (КСУП) с позиции системного подхода. Анализируются история развития системных учений применительно к управлению проектами. Предлагаются примеры построения КСУП в различных отраслях.

Предназначена для научных работников, аспирантов и студентов, работающих и обучающихся в области управления проектами.

Содержание

Введение

Глава 1. Анализ развития системных концепций в управлении проектами

1.1. Эволюция понятия системы

1.2 Научная школа системотехники

1.3. Системный подход к менеджменту

1.4. Системная модель управления проектами

Глава 2. Система управления проектами в организации

2.1. Структура системы управления проектами в организации

2.2. Теоретические подходы к построению системы управления проектами в организации

2.3. Примеры формирования корпоративных систем управления проектами

Глава 3. Исследование систем управления проектами в организациях

3.1. Исследование применения методов и инструментов проектного управления в рамках КСУП по уровням управления

3.2.Исследование применения методов и инструментов проектного управления в КСУП с позиции ценности для бизнеса и зрелости компании в области проектного управления

Глава 4. Управление проектами как ценностно-ориентированная система

Литература

Приложения

Введение

Управление проектами по природе своей предполагает применение системного подхода. Проекты, программы и портфели проектов являются системами, компетенции менеджеров проектов предполагают способность к системному мышлению. Целесообразно говорить и о профессиональных стандартах по управлению проектами, и о понятийном аппарате с системных позиций. Целью данной работы является исследование и совершенствование управления проектами в организации на основе системного подхода.

Задачами работы являются:

- анализ становления системных концепций в целом и применительно к управлению проектами в частности;
- уточнение понятия и структуры системы управления проектами в организации;
- исследование построения системы управления проектами в организации в аспекте применяемых методов и инструментов проектного управления;
- формирование методологического подхода к анализу системы управления проектами в организации как ценностно-ориентированной системы.

Предметом исследования является методология управления проектами, программами и портфелями проектов в организации, трактуемая с позиции системного подхода.

Объектом исследования является корпоративная система управления проектами.

При написании работы использовалась положения методологии проектного управления, весомый вклад в разработку которой внесли российские и зарубежные авторы: Аньшин В.М., Бурков В.Н., Воропаев В.И., Гусаков А.А., Коссов В.В., Лукманова И.Г., Мазур И.И., Михеев В.Н., Новиков Д.А., Позняков В.В., Полковников А.В., Разу М.Л., Титаренко Б.П., Товб А.С, Ципес Г.Л., Шапиро В.Д., Арчибальд Р., Тернер Р., Р.Гарайс, Г.Керцнер, Д.Клеланд, К.Кроуфорд, Ш.Охара, К.Бредилье и др.

Работа включает введение, четыре главы, заключение, список литературы и приложения.

Первая глава посвящена анализу работ, в которых исследуется исторический аспект развития системных концепций в России и за рубежом.

Во второй главе автор предлагает определение и описывает структуру понятия и основные компоненты системы управления проектами в организации.

В третьей главе представлены результаты исследовательских работ по развитию методологии создания и внедрения систем управления проектами в организации,

приводятся примеры создания корпоративных систем управления проектами в различных отраслях.

В четвертой главе предлагается подход к формированию системы управления проектами в организации как ценностно-ориентированной системы.

Автор выражает благодарность студентам магистратуры и слушателям Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ разных лет Баландиной Марии, Субботиной Елене, Павловой Наталье, Чеботарь Полине за помощь в подготовке материалов исследования.

Автор – Ильина Ольга Николаевна, заместитель Директора Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ, кандидат технических наук, доцент кафедры управления проектами НИУ ВШЭ, PMP (PMI), CPM(IPMA).

Глава 1. Анализ развития системных концепций в управлении проектами

1.1. Эволюция понятия системы

Осознание необходимости системного подхода при изучении сложных процессов и явлений имело место еще в глубокой древности. [1] Так, в V в. до н.э. Аристотель предлагал рассматривать живое тело и его способности как целенаправленно функционирующую систему, базируясь на сформулированных им понятиях части целого: «Целым называется то, у чего не отсутствует ни одна из тех частей, состоя из которых, оно именуется целым от природы, а также то, что так объемлет объемлемые им вещи, что последние образуют нечто одно». Зарождение системного подхода в его научной форме относится к XIX в. и связывается с открытием системных закономерностей применительно к развитию общества (при развитии социально-экономической теории) и к развитию живой природы (при создании эволюционной теории). Прорыв в методологическом осмыслении системных представлений произошел в конце 40-х годов XX в., когда была сформулирована «общая теория систем» Л. Фон Берталанфи. С тех пор идеи системности, понятие системы и даже теории получили всеобщее признание и широкое распространение. Созданы системные концепции Р. Акофа, А. Раппопорта. В. Н. Садовского, А. И. Уемова, Ю. А. Урманцева, Б. С. Флейшмана, У. Р. Эшби, Л. Заде, М. Месаровича, Дж. Клира и многих других. Между тем потребность в едином подходе к разнообразным системным исследованиям в современном научном познании не только не исчезает, но, напротив, становится все более актуальной. [1, 30, 47]

Если рассмотреть историю разработки определений понятия "система", можно увидеть, что каждое из них вскрывает все новую сторону из его богатого содержания. При этом выделяются две основные группы определений. Одна тяготеет к философскому осмыслению понятия система: широко признанным здесь является емкое и глубоко философское определение, которое дал В. Н. Садовский в 1974 г. Другая группа определений основывается на практическом использовании системной методологии и тяготеет к выработке общенаучного понятия системы. Она широко представлена в зарубежном системном движении (У. Р. Эшби, Дж. Клир и другие). [30, 51]

Фактически работы в области теоретических основ системных исследований охватывают три проблемы:

· онтологические основания системных исследований объектов мира, системность как сущность мира:

· гносеологические основания системных исследований, системные принципы и установки теории познания:

· методологические установления системного познания.

Исходным основанием для выработки единой системной концепции, в том числе и понятия "система", является прежде всего разделение всех вопросов в историческом рассмотрении по принципу их принадлежности к онтологическим, гносеологическим и методологическим основаниям. Этот принцип мы положим в основу нашего анализа. [1]

Онтологический смысл понятия "система"

При описании реальности в Древней Греции и фактически до XIX в. в науке не было четкого разделения между самой реальностью и ее идеальным, мысленным, рациональным представлением. Онтологический аспект реальности и гносеологический аспект знания об этой реальности отождествлялись в смысле абсолютного соответствия. Поэтому весьма длительное применение термина "система" имело ярко выраженный онтологический смысл.

Значение древнегреческого слова (система - означает совместно что-то о чем-то) было связано прежде всего с социально-бытовой деятельностью и применялось в значении "устройство, организация, союз, строй и т.п." Далее этот же термин переносится на естественные объекты. Вселенную, филологические и музыкальные сочетания и т.д.

Важно то, что формирование понятия "система" из термина "система" идет через осознание целостности и расчлененности как естественных, так и искусственных объектов. Это и получило выражение в толковании системы как "целого, составленного из частей".

Именно в этом онтологическом смысле Г. Галилей и И. Ньютон говорят о системе мира. У. Гамильтон - о системе точек и лучей, П. Лаплас - о системе тел. Эта же идея заложена в "Системе природы" П. А. Гольбаха. Фактически не прерываясь, эта линия осознания систем как целостных и одновременно расчлененных фрагментов реального мира идет через Новое время, философию Р. Декарта и Б. Спинозы, французских материалистов, естествознание XIX в.. являясь следствием пространственно-механического видения мира,

когда все другие формы реальности (свет, электромагнитные поля) рассматривались лишь как внешнее проявление пространственно-механических свойств этой реальности.

Такой же онтологический оттенок вложил и Л. фон Берталанфи в свое определение системы как комплекса взаимодействующих компонентов.

Фактически данный подход предусматривает некую первичную расчлененность целого, составленного в свою очередь из целостностей, разделенных (пространственно) уже самой природой и находящихся во взаимодействии. В этом же смысле широко используется термин "система" и в наши дни (система многих частиц). Именно за этим пониманием системы закрепился термин "материальная система как целостная совокупность материальных объектов"

Другое ответвление онтологической линии в XX в. привело к использованию термина "система" не для расчлененного целого, но, напротив, для "целостности, определяемой некоторой организующей общностью этого целого". При таком подходе "лошадь есть система", а системные представления ее - "представления системы, модель системы". Ряд авторов идет дальше, полагая, что любой объект принципиально состоит из частей, а тогда термин "система" оказывается применим для любых фрагментов реального мира.

В принципе существуют две ветви онтологического подхода: система как совокупность объектов и система как совокупность свойств. Совокупность свойств также является проявлением онтологии, но по этому пути онтологическая линия понимания системности не пошла вплоть до второй половины XX в.

В целом использование термина "система" в онтологическом аспекте малопродуктивно для дальнейшего изучения объекта. Если относить его к "целостному объекту", то мы ограничиваем всю емкость понятия "система" лишь констатацией определенной природы объекта, которая не влечет за собой непосредственно гносеологических, а тем более методологических установок для исследователя. С такой же продуктивностью можно оставить за ними название "органичные целые", "системные объекты" или просто "сложные объекты".

Если относить термин "система" к целостной совокупности объектов, то познавательная емкость при этом ограничивается лишь констатацией природной расчлененности целого и гносеологические установки на этом заканчиваются. Так, определение объекта как

"система трех тел" на протяжении веков не могло приоткрыть методологические приемы его изучения.

Онтологическая линия связала понимание системы с понятием "вещь", будь то "вещь органичная", либо "вещь, составленная из вещей". Главным недостатком в онтологической линии понимания системы является отождествление понятия "система" с объектом или просто с фрагментом действительности. На самом деле использование термина "система" применительно к материальному объекту некорректно, здесь он может выступать только как метафора. Всякий фрагмент действительности имеет бесконечное число проявлений, его познание распадается на множество сторон. Поэтому даже для природно расчлененного объекта мы можем дать только общее указание на факт наличия взаимодействий, без их конкретизации, так как не выделено, какие свойства объекта участвуют во взаимодействиях.

Онтологическое понимание системы как объекта не разворачивает познавательной процедуры, не дает методологической программы. Поэтому поиск единого понимания системы исключительно на этом направлении - путь тупиковый.

Гносеологический смысл понятия "система"

Гносеологическая линия имеет своим истоком древнегреческую философию и науку и развивается, не прерываясь, в русле развития самого научного знания. Анализ показывает, что направление дало две ветви в разработке понимания системы. Одна из них связана с трактовкой системности самого знания, сначала философского, затем научного. Другая ветвь никогда не интерпретировалась как разработка понятия "система" и даже не использовала его, но фактически разрабатывала его глубинную сущность. Эта ветвь была связана с разработкой понятий "закон" и "закономерность" как ядра научного знания. Принципы системности знания разрабатывались еще в древнегреческой философии и науке. По сути, уже Евклид строил свою геометрию как систему, и именно такое изложение ей придал Платон. Однако применительно к знанию термин "система" античной философией и наукой не использовался.

По мнению А.П. Огурцова, осмысление понятия "система" через системность знания начинается с Нового времени. Хотя термин "система" уже в 1600 г. вошел в название книги Б. Кеккермана "Система логики", ни Р. Декарт, разрабатывая вопросы научного метода фактически как вопросы системности знания, ни позднее Б. Спиноза, для которого

аксиометрический метод был инструментом построения его философской системы, не использовали его.

Серьезная разработка проблемы системности знания с осмыслением понятия "система" начинается лишь с XVIII в. При этом представители эмпирического и рационалистического направлений в теории познания заняли противоположные позиции по вопросу о том, системна ли наука. Характерно, что наиболее яркие их представители (Э.Б. Кондильяк и И.Г. Ламберт) решали эту проблему с позиций рассмотрения "систем вообще". Для понимания современной системной парадигмы важно, что дискуссии того времени высветили три важнейших требования к системности знания, а значит, и признака системы:

· полноту исходных оснований (элементов, из которых выводятся остальные знания):

· выводимость (определяемость) знаний:

· целостность построенного знания.

Именно в силу невыполнимости этих требований эмпирическая линия развития науки отказывала знанию в системности, допускала для физики "системы лишь в частном случае" и утверждала наличие "неистинных систем" (Э.Б. Кондильяк). Рационалистическая линия, в отличие от эмпиризма, не только допускала, что системность знания возможна, но и выдвигала требование организации знаний в систему именно на основе указанных выше признаков. Исходным здесь являлась ориентация на математику, ее логико-гносеологическое построение. Наиболее полное развитие эта линия получила в работах И. Канта. Им были сформулированы признаки системы, которые в XX в. станут предметом длительных дискуссий при определении понятия "система": система как целое, объединенность одной "идеей": полнота системы как критерий правильности (подлинности) входящих элементов: определяемость частей самим целым.

Важно подчеркнуть, что под системой знания это направление имело в виду не знания о свойствах и отношениях реальности (все попытки онтологического понимания системы забыты и исключены из рассмотрения), а как определенную форму организации знаний.

Такое размежевание онтологической и гносеологической линий было фактически преодолено Гегелем при разработке универсальной системы знания и универсальной системы мира с позиций объективного идеализма. В результате стойкое критическое

отношение к системности знания только усилилось в силу негативного отношения к абсолютности, законченности философских систем немецкой классической философии.

В целом к концу XIX в. активность обсуждения вопроса о системности знания спадает. Полностью отбрасываются онтологические основания познания. У теоретиков типа Э. Маха и А. Пуанкаре онтологический аспект системности вообще не обсуждается. Система рассматривается как результат деятельности субъекта познания, что обобщенно выразил Г. Динглер в тезисе, что смысловым основанием всякой теоретической системы является только активность сознания.

Плодотворность гносеологического направления состояла в том, что с понятием "система" оказались прочно связаны такие признаки, как целое, полнота и выводимость. Одновременно был подготовлен отход от понимания системы как глобального охвата мира или знания. Проблема системности знания постепенно сужается и трансформируется в проблему системности теорий, проблему полноты формальных теорий (Бурбаки, К. Гедель).

Разработка сущности системы в естественных науках

Не в философии, а в самой науке существовала гносеологическая линия, которая, разрабатывая сущность понимания системы, долгое время вообще не использовала этого термина

С момента зарождения цель науки состояла в нахождении зависимостей между явлениями, вещами и их свойствами. Начиная с математики Пифагора, через Г. Галилея и И. Ньютона в науке формируется понимание того, что установление всякой закономерности включает следующие шаги:

· нахождение той совокупности свойств, которые будут необходимы и достаточны, чтобы образовать некоторую взаимосвязь, закономерность:

· поиск вида математической зависимости между этими свойствами;

· установление повторяемости, необходимости этой закономерности (как мы сказали бы сейчас - факта детерминированного поведения набора свойств).

Поиск того свойства, которое должно войти в закономерность, часто длился веками (если не сказать - тысячелетиями). Одновременно с поиском закономерностей всегда всплывал

вопрос об основаниях этих закономерностей. Со времен Аристотеля зависимость должна была иметь причинное основание. Однако очевидно, что еще теоремы Пифагора содержали другое основание зависимости - взаимоотношение, взаимообусловленность величин, не содержащую причинного смысла.

Эта совокупность вошедших в закономерность свойств образует некоторую единую, целостную группу именно в силу того, что она обладает свойством вести себя детерминированно. Но тогда эта группа свойств обладает признаками системы и является не чем иным. как "системой свойств" - это название ей и будет дано в XX в. Только термин "система уравнений" давно и прочно вошел в научное употребление. Осознание всякой выделенной зависимости как системы свойств наступит при попытках дать определение понятию "система". У. Росс Эшби и Дж. Клир определят систему как совокупность переменных. в естественных науках традиционным станет определение динамической системы как системы описывающих ее уравнений.

Важно, что в рамках данного направления разработан важнейший признак системы - признак самоопределяемости, самодетерминации входящего в закономерность набора свойств. Однако детерминация может проявляться по-разному. Строгая определяемость (детерминация чего-то чем-то) была незыблемым требованием к закономерностям и зависимостям, начиная с Аристотеля вплоть до конца XIX в. За термином "детерминированный" и до настоящего времени, особенно в западной литературе, закрепилось понимание строгой однозначной определяемости. Теория вероятностей даже П.С. Лапласом. с именем которого связан "лапласовский детерминизм", не воспринималась как нарушение строгой детерминации. С появлением статистических законов стала допускаться вероятностная детерминация, а с появлением квантовой механики - и вероятностная причинность. Фактически детерминированность сохраняется и в уравнении Э. Шредингера.

Таким образом, сама сущность закономерности как формы самоопределяемости группы свойств остается незыблемой на всем протяжении развития науки. Меняется лишь степень этой определяемости, характер детерминации. Синергетика добавит термин "недоопределяемость", "недостаточная детерминированность" и тем самым еще раз изменит степень определяемости.

Таким образом развитие естественных наук выработало важнейшие признаки системы: полноту набора свойств и самодетерминированность этого набора. Однако они не

воспринимались как системные, принадлежали к общенаучным установкам познания. Это понимание системы не включалось в общую концепцию системы вплоть до второй половины XX в.

Возврат к онтологическому пониманию системы в XX в.

Гносеологическая линия истолкования системности знания, значительно разработав смысл понятия система и ряд его важнейших признаков, не вышла на путь понимания системности самого объекта познания. Напротив, укрепляется положение, что система знания в любых дисциплинах образуется путем логического выведения, наподобие математики, что мы имеем дело с системой высказываний, имеющей гипотетико-дедуктивную основу. Это привело с учетом успехов математики к тому, что природа стала заменяться математическими моделями. Возможности математизации определяли как выбор объекта исследования, так и степень идеализации при решении задач. Это привело к такому препарированию объекта на отдельные группы свойств, когда объект как целое исчезал из поля зрения науки.

Наиболее яркую критику сложившегося положения дал Э. Гуссерль. В общей форме он поставил вопрос о том, что абсолютизация математической формы знания и как следствие фрагментарность рассмотрения явлений задают тупиковое направление развитию науки. Выход лежит в обращении к "жизненному миру как забытому смысловому фундаменту естествознания". Это был призыв возвратиться к объекту познания, что и было сделано Л. фон Берталанфи, который вновь вызвал к жизни онтологическое понимание системы, но в другом логико-методологическом аспекте. Вся концепция Л. фон Берталанфи, выросшая из теории открытых систем, тяготела прежде всего к рассмотрению систем как вещественных образований, лежащих в основе развертывания формальных построений. И хотя основная идея Л. фон Берталанфи о поиске изоморфизмов относилась как будто бы к выявлению формальных математических аналогий, истоки этих аналогий он искал в общих законах взаимодействия компонентов".

С общей теории систем Л. фон Берталанфи началось прежде всего обсуждение многообразия свойств "органичных целых". Сам Л. фон Берталанфи привлекает к рассмотрению такие качества, как эквифинальность, целенаправленность, конкуренция и т.д. Системное движение стало по сути своей онтологическим осмыслением свойств и качеств на разных уровнях организации и типов обеспечивающих их отношений. Фактически еще А.А. Богданов, сформулировав общее качество "быть организованным",

посвятил свою "Тектологию" поиску тех общих для всех "организаций" компонентов, которые и обеспечат эту организованность. Г.Н. Поваров проследил эволюцию качеств, определяющих нарастающую системную сложность познаваемых человечеством объектов мира. Б.С. Флейшман положил в основу системологии упорядочение принципов усложняющегося поведения: от вещественно-энергетического баланса через гомеостаз к целенаправленности и перспективной активности. Происходит поворот к стремлению рассматривать объект во всей сложности, множественности свойств, качеств и их взаимосвязей.

Соответственно образуется ветвь онтологических определений системы, которые трактуют ее как объект реальности, наделенный определенными "системными" свойствами, как "целостность, обладающую некоторой организующей общностью этого целого". Постепенно формируется употребление понятия "система" как "сложного объекта", "организованной сложности". Одновременно с этим "математизируемость" перестает быть тем фильтром, который выхолащивал, предельно упрощал содержательную сторону задачи. Дж. Клир видит принципиальное отличие между классическими науками и "наукой о системах" в том, что теория систем формирует предмет исследования во всей полноте его естественных проявлений, не приспосабливая к возможностям формального аппарата.

Однако обращение системного движения к "жизненному миру" вынесло на поверхность целый ряд гносеологических проблем как новых, так и. казалось бы, уже решенных наукой. Здесь и коренились причины появления как множества школ и направлений в системном движении, так и множественности самого понимания системы.

Впервые обсуждение проблем системности явилось саморефлексией системных концепций науки. Начинаются небывалые по размаху попытки осознать сущность общей теории систем, системного подхода, системного анализа и т.д. и прежде всего - выработать само понятие "система". При этом в отличие от многовекового интуитивного использования главной целью становятся методологические установления, которые должны вытекать из понятия "система".

Эта методологическая тональность была задана отечественным системным движением с начала его возникновения, с самых первых работ. Но чтобы подойти к методологии, надо было преодолеть гносеологический пласт вопросов, который лежит между взглядом на объект как "материальную систему" и правилами оперирования "системой на объекте".

Поэтому большинство работ в области системной проблематики оказалось вынужденным одновременно затрагивать спектр онтологических, гносеологических и методологических аспектов, не прибегая, как правило, к четкому их разграничению.

Характерное переплетение онтологического и гносеологического смыслов проявилось в понимании системы А.Д. Холлом, одним из первых сделавшим попытку методологического обобщения системных концепций. Для него "система есть множество предметов вместе со связями между предметами и между их признаками. Системы могут состоять из атомов, звезд, реле, генов, газов, математических переменных, уравнений, законов, процессов". Во многих определениях системы, которые даются через множество элементов и отношений (связей), такое переплетение онтологического и гносеологического понимания сохраняется в завуалированной форме. [47]

Современный смысл понятия "система"

Попытки дать определение системы лежат в самых разных плоскостях, но наиболее характерные отличия связаны с ответом на следующие вопросы:

1. Относится ли понятие система

· к объекту (вещи) в целом (любому или специфическому),

· к совокупности объектов (природно или искусственно расчлененной),

· не к объекту (вещи), но к представлению объекта, - к представлению объекта через совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях,

· к совокупности элементов, находящихся в отношениях?

2. Выдвигается ли для совокупности элементов требование образовывать целостность, единство (определенную или не конкретизированную)?

3. Является ли "целое"

· первичным по отношению к совокупности элементов.

· производным от совокупности элементов?

4. Относится ли понятие система

· ко всему, что "различается исследователем как система",

· только к такой совокупности, Которая включает специфический "системный" признак?

5. Все есть система или наряду с системами могут рассматриваться "не системы"?

В зависимости от того или иного ответа на данные вопросы можно получить множество определений. Но если большое число авторов на протяжении 50 лет определяют систему через разные характеристики, то можно ли в их определениях все же усмотреть что-то общее? К какой группе понятий, к какой группе категорий относится понятие "система", если взглянуть на него с позиций множества существующих определений? Становится ясно, что все авторы говорят об одном и том же: через понятие система они стремятся отразить форму представления предмета научного познания. Причем в зависимости от этапа, познания мы имеем дело с разными представлениями предмета, а значит, меняется и определение системы. Так, те авторы, которые хотят применить это понятие к "органичным целым", к "вещи" - относят его к выделенному объекту познания, когда предмет познания (в терминологии отечественной философии науки) еще не выделен.

К эпистемологическому уровню относится ставшее столь дискуссионным, казалось бы, насквозь субъективистское определение В. Гейнса, на которое опирается Дж. Клир: "Понятие система стоит на самом верху иерархии понятий. Системой является все, что мы хотим рассматривать как систему..." Это определение на самом деле (с некоторыми оговорками) отражает акт выделения предмета познания (в отечественной терминологии). [30]

Далее, когда У. Росс Эшби говорит, что "система - это список переменных, относящихся к некоторой главной проблеме, которая уже определена", мы имеем дело со следующим эпистемологическим уровнем, на котором выделена определенная сторона, срез объекта и совокупность характеризующих эту сторону свойств. Те, кому свойственно представление предмета познания в виде уравнений, приходят к определению системы через совокупность уравнений. [51]

Тем самым множественность и разнообразие определений системы вызваны различием этапов формирования предмета научного познания. В работе С.В. Емельянова и Э.Л. Наппельбаума авторы "сменили уровень экспликации понятия система" и определили систему как "специфический способ организации знаний о реальности, специально

рассчитанный на наиболее эффективное использование этих знаний для осуществления некоторого целенаправленного взаимодействия с реальностью".

Такой же подъем по эпистемологическим уровням осуществляет и Дж. Клир, вводя последовательно на объекте: "исходную систему", "систему данных", "порождающую систему" и т.д.

Таким образом, мы приходим к выводу, что система есть форма представления предмета научного познания. И в этом смысле она является фундаментальной и универсальной категорией. Все научное знание с момента его зарождения в Древней Греции строило предмет познания в виде системы.

Это делает понятной позицию тех авторов, которые обязательно вводят в определение системы некоторый интегральный признак, и отказываются признавать систему в любой совокупности элементов, просто находящихся в отношениях. Так, В. Н. Садовский в определении системы говорит о "некотором целостном единстве", а в определение уже об "определенной целостности, единстве" А. И. Уемов вводит требование "отношений с заранее фиксированными свойствами", а Ю. А. Урманцев - закон композиции как "условия, ограничивающие отношения единства между элементами". Некоторые авторы используют общий термин "системообразующий фактор", необходимый, чтобы совокупность элементов, находящихся в отношениях, была системой, однако без его конкретизации. [13]

Многочисленные дискуссии по поводу всех предлагавшихся определений, как правило, поднимали вопрос: кем и чем задаются эти важнейшие формирующие систему "системообразующие", "определенные", "ограничивающие" признаки? Оказывается, что ответ на эти вопросы общий, если учесть, что форма представления предмета познания должна соотноситься с самим объектом познания. Следовательно, именно объект определит то интегративное свойство (выделяемое субъектом), которое делает целостность "определенной". Именно в этом смысле следует трактовать положение, что целое предшествует совокупности элементов.

Отсюда следует, что определение системы должно включать не только совокупность, композицию из элементов и отношений, но и целостное свойство самого объекта, относительно которого и строится система. Тем самым выявляется роль онтологического основания в представлении объекта, предмета познания и учитывается включенность объекта в человеческую деятельность. Развивая введенное Дж. Клиром понятие "система

на объекте", следует говорить о "системе на объекте относительно данного качества (интегративного свойства)". Тогда и объект в целом будет представлен множеством "систем относительно данного качества".

Таким образом, можно применить следующее гносеологическое определение системы: "Система S на объекте A относительно интегративного свойства (качества 1) есть совокупность таких элементов, находящихся в таких отношениях, которые порождают данное интегративное свойство".

Если прибавить критерий соответствия системы как модели самому объекту, то можно считать, что система в гносеологическом смысле задается тройкой. При этом на разных эпистемологических уровнях формальное представление оказывается различным, что и порождает многообразие определений системы.

Отсюда следует, что результаты, полученные в системных исследованиях с использованием, казалось бы, различных определений этого понятия, в действительности обладают в своей совокупности эвристической ценностью, что, в свою очередь, выявляет и эвристическую ценность самих этих определений.

1.2. Научная школа системотехники

Огромную роль в развитии научных, системно-методологических основ современного управления проектами в нашей стране сыграла научная школа системотехники.[9, 13, 20, 47]

В 1960-е годы при постановке и исследовании сложных проблем проектирования и управления довольно широкое распространение получил термин системотехника, предложенный в 1962 г. Ф.Е.Темниковым при переводе книги Г.Гуда и Р.Макола как эквивалент английского "System Ingeneering". В 1969 г. Ф.Е.Темников создал в Московском энергетическом институте первую в стране кафедру системотехники. [13]

Первоначально термин “системотехника” понимался в расширенном смысле как прикладная теория систем, системная инженерия. Были введены в теорию проектирования систем понятие “жизненного цикла” системы, рекомендовалось учитывать не только

этапы проектирования и развития системы, но и ее ликвидации, что в последующем явилось основой закономерности историчности систем.

Однако большинство ученых развивало системотехнику для технических систем или для систем человек-техника. А для других приложений более широкое распространение получил термин системология, которая трактовалась как теория организации систем, которая бы в большей мере отвечала потребностям моделирования сложных организационных систем. Наибольшую известность термин системология получил после публикации монографии Б.С. Флейшмана. Б.С.Флейшман внес значительный вклад в теорию систем. Он одним из первых связал системологию как прикладную теорию систем с периодами развития науки, назвал целостное восприятие мира в античный период наивной системологией и обосновал необходимость возврата от механицизма средних веков и физикализма эпохи возрождения к античной методологии в форме современной парадигмы — системологии. Б.С.Флейшман предложил также классификацию систем, в качестве основы которой принята сложность поведения системы и одну из закономерностей систем — закономерность потенциальной эффективности.

Следует отметить, что не всегда легко было определить разницу между терминами “системотехника” и “системология”, если понимать системотехнику в широком, первоначальном смысле.

Видимо, поэтому одна из наиболее известных школ системотехники, развиваемая В.В.Дружининым и Д.С.Конторовым, вначале публиковала свои работы, пользуясь термином системотехника, а в дальнейшем приняла термин системология.

Применительно к задачам управления в 1950-е гг. широкое распространение получил термин кибернетика, принятый для названия новой "науки об управлении в живых организмах и машинах" Норбертом Винером.[12]

Большую роль в становлении кибернетики как науки в Советском Союзе сыграли Совет по проблеме “Кибернетика” при Академии наук СССР, созданный адмиралом, академиком Акселем Ивановичем Бергом. Председателем секции вначале был известный математик, академик, лауреат Нобелевской премии Леонид Витальевич Канторович, а с 1958 г. — доктор технических наук, профессор Леонид Павлович Крайзмер, автор ряда работ и книг по кибернетике.

Секция Кибернетики им. академика А.И.Берга фактически была первой общественной организацией, ставшей своеобразным научным центром страны в области пропаганды полезности идей кибернетики.

Широко известной кибернетической школой в то время была также школа кафедры кибернетики Московского инженерно-физического института. Под редакцией заведующего кафедрой Л.Т.Кузина подготовлен двухтомный учебник "Основы кибернетики". Но основную известность кафедре обеспечивал блестящий семинар, работавший довольно длительное время. “Визитной карточкой” кафедры был термин “искусственный интеллект”, привлекающий к ней абитуриентов и молодых специалистов. Не менее известными были работы кибернетической школы д.т.н., профессора Л.А.Растригина, предложившего свой, оригинальный кибернетический подход к разработке адаптивных систем управления и проектирования, к моделированию процессов познания. Кибернетическое направление развивалось и в экономике, и в частности, в ЦЭМИ. Один из подготовленных словарей-справочников назывался “Математика и кибернетика в экономике”. В учебные программы экономических специальностей вузов вместо курса “Исследование операций в экономике” стали вводить курсы “Экономическая кибернетика”.

В связи с неоднозначной трактовкой термина “кибернетика” и употреблением его во многих работах (особенно зарубежных), связанных с разработкой технических аналогов живых организмов, этот термин, который в какой-то период использовался как обобщающий для системных, междисциплинарных направлений, в дальнейшем стал как одно из направлений теории систем, использоваться в более узком смысле - занимающееся процессами управления техническими объектами. А для обобщения дисциплин, связанных с исследованием и проектированием сложных систем, используется термин системные исследования, или термин системный подход.

Параллельно со школами системотехники и системологии развивалось междисциплинарное направление, известное под названием ситуационное управление или ситуационное моделирование, предложенное Д.А. Поспеловым и Ю.И. Клыковым.

К 1980-м годам времени для многих исследователей стала очевидной принципиальная ограниченность методов математического программирования для отображения сложных объектов и проблемных ситуаций. Осознано, что человек принимает решения, пользуясь иными, не строго математическими методами и языками.

Поэтому для моделирования сложных систем стали применяться и другие методы, сочетающие формализованные представления и средства для отображения опыта специалистов, которые иногда ранее развивались как самостоятельные. [13]

Наиболее известны следующие методы:

- Имитационное динамическое моделирование (System Dynamics Symulation Modeling).

  Предложено Дж. Форрестером (США) в 50-х гг., использует удобный для человека структурный язык, помогающий выражать реальные взаимосвязи, отображающие в системе замкнутые контуры управления, и аналитические представления (линейные конечно-разностные уравнения), позволяющие реализовать формальное исследование полученных моделей на ЭВМ с использованием специализированного языка DYNAMO. В нашей стране наиболее активно этот подход развивается в Санкт-Петербургском политехническом университете (тогда — Ленинградском политехническом институте) профессором А.В. Федотовым применительно к системам управления вузом и другими социально-экономическими объектами.

- Структурно-лингвистическое моделирование.

  Подход возник в 70-е гг. в инженерной практике и основан на использовании для реализации идей комбинаторики структурных представлений разного рода, с одной стороны, и средств математической лингвистики, с другой. В расширенном понимании подхода в качестве языковых (лингвистических) средств используются и другие методы дискретной математики (языки, основанные на теоретико-множественных представлениях, на использовании средств математической логики, семиотики).

- Теория информационного поля и информационных цепей (информационный подход к моделированию и анализу систем).

  Концепция информационного поля предложена А.А.Денисовым в 1975 г. и основана на использовании для активизации интуиции ЛПР законов диалектики, а в качестве средства формализованного отображения – аппарата математической теории поля и теории цепей. Этот подход, для краткости назван информационным,

поскольку в его основе лежит отображение реальных ситуаций с помощью понятия информации и информационных моделей.

Современная отечественная теория управления проектами во многом опирается на научные положения и результаты, сформулированные в рамках научной школы системотехники строительства проф., д.т.н. А.А.Гусакова, возглавлявшего в 1972-81гг. Центральный научно-исследовательский и проектный институт автоматизированных систем в строительств (ЦНИИПИАСС Госстроя РФ), а позднее, в 1985г., создавшего кафедру САПР в Московском инженерно-строительном институте, которая готовила и выпускала инженеров-системотехников. Под научным руководством А.А.Гусакова было подготовлено и защищено около 100 кандидатских и 50 докторских диссертаций, в которых с позиций системного подхода предлагались решения следующих задач [20]:

- имитационное моделирование объектов и проектов в строительстве (Ю.А.Куликов);

- проектирование организации строительного производства (С.А.Синенко);

- управление инвестиционными процессами (В.С.Резниченко, Солунский А.И.);

- проекты реконструкции промышленных предприятий (К.Б.Ганиев);

- оценка эффективности крупномасштабных инвестиционных проектов (А.А.Лапидус);

- управление инвестиционными проектами (С.М.Яровенко);

- стратегический прорыв в технологии принятий решений (Э.П.Григорьев);

- организационно-технологическая надежность строительства (А.В.Гинзбург);

- организационное проектирование регионального строительства (Ю.Н.Павлючук);

- инфография в проектировании и строительстве (В.О.Чулков);

- гомеостат строительных объектов (А.А.Волков)

и многие другие. В рамках научной школы А.А.Гусакова были блестяще проработаны вопросы сетевого планирования и контроля строительных проектов в различных аспектах данной проблематики, управления программами и портфелями проектов на уровне строительных организаций (трестов), управления крупномасштабными проектами и программами, проектирования организации строительства, методологии и автоматизации архитектурно-строительного проектирования.

В своей книге «Системотехника строительства» А.А.Гусаков дал следующее определение системы: «Система – есть комплекс избирательно вовлеченных элементов, взаимосодействующих достижению заданного полезного результата, который принимается как основной системообразующий фактор».[20] Это определение принимается в качестве основополагающего и в рамках данного исследования.

1.3. Системный подход к менеджменту

В менеджменте в рамках системного подхода любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход к менеджменту. Системный подход строится на основных свойствах системы:

1. Целостность - не элементы составляют целое, а наоборот, целое порождает при своем разделении элементы системы. Первичность целого - основной постулат теории систем.

Целостность систем включает в себя три основных аспекта:

- В целостной системе отдельные части функционируют совместно, составляя в совокупности процесс функционирования системы как целого.
- Совокупное функционирование разнородных взаимосвязанных компонентов порождает качественно новые функциональные свойства целого, не имеющего аналогов в свойствах его компонентов. Это означает принципиальную несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее компонентов и невыводимость свойств целостной системы из свойств компонентов. Другими словами, целостной системе присуща неаддитивность.

- Третий аспект свойства целостности систем заключается в единстве многообразия форм, аспектов деятельности, организационных структур и т.п. в материальной и духовной жизни общества как целого.

2. Второе свойство систем - взаимозависимости и взаимодействия системы и внешней среды.

Система формирует и проявляет свои свойства только в процессе взаимодействия с внешней средой. Система реагирует на воздействие внешней среды, развивается под этим воздействием, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования системы. Без взаимодействия с внешней средой фирма как открытая система не может функционировать. Вместе с тем, чем меньше возмущений во внешней среде, тем устойчивее будет функционировать фирма. Задача менеджера заключается в прогнозировании ситуаций и принятии мер по адаптации параметров системы к факторам внешней среды.

3. Структурность - совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. При исследовании системы структура выступает как способ описания ее организации. При исследовании и проектировании системы проводится ее декомпозиция на компоненты, устанавливаются их функции и связи. Оптимальная структура системы должна иметь минимальное количество компонентов, но, вместе с тем, они в полной мере должны выполнять заданные функции. Структура должна быть мобильной, т.е. легко приспосабливаемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям. Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

4. Иерархичность – каждый компонент системы может рассматриваться как система (подсистема) более широкой глобальной системы. Например, фирма является подсистемой системы более высокого уровня - корпорации, компании, траста, объединения, отрасли, региона и т.д. В свою очередь последняя является подсистемой более крупного объединения, региона или страны в целом. Страна является подсистемой глобальной системы - мирового сообщества. Если рассматривать отдел (цех) как систему, то для него глобальной системой будет фирма, а подсистемами отдела будут бюро (группы). Технологическое оборудование, находящееся в цехе, является технической системой и одновременно компонентом более широкой для нее социально -

экономической системы - цеха. Это свойство систем обязательно следует учитывать при изучении эффективности функционирования любых подразделений фирмы и фирмы в целом.

Свойство иерархичности систем проявляется также при струк и декомпозиции целей фирмы, показателей товаров, функций менеджмента и т.д.

5. Непрерывность функционирования и эволюции.

Система существует, пока функционирует. Все процессы в любой системе (социально - экономической, технической, биологической и т.д.) непрерывны и взаимообусловлены. Функционирование компонентов определяет характер функционирования системы как целого, и наоборот. Одновременно система должна быть способной к обучению и развитию.

Источниками эволюции социально-экономических систем являются:

- противоречия в различных сферах деятельности;
- конкуренция;
- многообразие форм и методов функционирования;
- диалектика развития и борьба противоположностей и др.

Каждая фирма, если она хочет успешно конкурировать на рынке, должна изучать параметры перечисленных источников и учитывать их в своей работе. Фирмы, которые не анализируют и не прогнозируют внешние и внутренние источники саморазвития, терпят банкротство. Например, в промышленно развитых странах ежегодно терпят банкротство около 10% фирм.

6. Целенаправленность, означающее обязательность построения дерева целей социально - экономических систем, дерева показателей эффективности технических систем и др. Например, глобальным критерием функционирования фирмы на нулевом уровне дерева целей может быть максимизация прибыли при условии соблюдения законодательных актов, социально - экологических норм и нормативов. Далее с применением методов анализа и синтеза, ранжирования и оптимизации осуществляется декомпозиция целей фирмы до 4-5 уровня.

7. Стремление систем к состоянию устойчивого равновесия, которое предполагает адаптацию параметров системы к изменяющимся параметрам внешней среды, к

конкретным ситуациям путем обеспечения высокого уровня организованности системы менеджмента в динамике. К показателям организованности системы менеджмента относят коэффициент пропорциональности (отношение минимального значения анализируемой совокупности параметра к максимальному значению) основных управляемых параметров системы, коэффициенты непрерывности, параллельности, автоматичности, ритмичности частичных процессов, а также управленческих и производственных процессов.

8. Альтернативность путей функционирования и развития. В зависимости от конкретных параметров ситуаций, возникающих при оперативном управлении (налоговая система, таможенные тарифы, конкурентоспособность конкурентов, инфраструктура рынка, надежность поставщиков и т.п.), могут быть несколько альтернативных путей достижения конкретной цели. Отдельные наиболее непредсказуемые фрагменты, например, программы, плана, сетевой модели в связи с высокой неопределенностью ситуации рекомендуется разрабатывать по нескольким альтернативным путям. Альтернативность путей функционирования и развития систем может носить объективный либо субъективный характер. Например, альтернативность развития биологических систем в большей мере носит объективный характер. Развитие биологических систем во многом определяется генетикой и факторами внешней среды. Развитие технических систем определяется субъективными факторами, а их функционирование - надежностью систем. Альтернативность путей функционирования и развития социально - экономических систем определяется как объективными, так и субъективными факторами.

9. Наследственность, характеризует закономерность передачи доминантных и рецессивных признаков на отдельных этапах развития от старого поколения системы к новому. Выделение доминантных признаков системы позволяет повысить обоснованность направлений ее развития. Доминантные и рецессивные признаки по сути являются объективными. Субъективность процесса управления этими признаками должна проявляться в их исследовании, выделении доминантных признаков системы и инвестировании новаций по их развитию. Эта трудная комплексная задача. Поэтому в настоящее время изучением наследственности социально - экономических систем занимаются недостаточно. Результаты исследования наследственности биологических систем в практику внедряются очень медленно.

10. Приоритет качества. Практика показывает, что выживают те биологические, технические, социально - экономические системы, которые из всех факторов

функционирования и развития отдают приоритет качеству: качеству экосистемы, качеству товаров и услуг, качеству инфраструктуры, качеству жизни и т.д. Цена потребителя, себестоимость товара, затраты времени и других ресурсов у ведущих фирм ("Сони", "Мерседес", "Электролюкс", "Интел" и др.) находятся на втором плане. Сначала качество! Потом все остальное. Срыв сроков (конечно, незначительный) и перерасход ресурсов быстро позабудут, а качество передается по наследству. Будет качество, будет и прибыль. Качество нужно обеспечивать начиная с первых компонентов производственных циклов и низших уровней дерева целей.

11. Приоритет интересов системы более широкого (глобального) уровня перед интересами ее компонентов. Отдельный работник средней и крупной социально - экономической системы не может ставить свои интересы выше интересов (целей) системы. В малой системе могут быть исключения.

12. Надежность. Надежность системы (фирмы) характеризуется:

- бесперебойностью функционирования системы при выходе из строя одной из ее компонент;
- сохраняемостью проектных значений параметров системы в течение запланированного периода;
- устойчивостью финансового состояния фирмы;
- перспективностью экономической, технической, социальной политики, обоснованностью миссии фирмы.

Очевидно, что для повышения эффективности системы менеджмента следует повышать ее надежность.

1.4. Системная модель управления проектами

В современном отечественном управлении проектами системный подход развивался в научных школах А.А.Гусакова, С.П.Никанорова, В.Н.Буркова. [6, 8] Широко известна системная модель управления проектами, разработанная проф., д.т.н. В.И. Воропаевым.[6] Даннная модель позволяет представить управление проектами в комплексном и структурированном виде.

Модель содержит три укрупненных блока: субъекты управления, объекты управления, процесс управления. Каждый из этих блоков представляется следующими частями:

Субъекты управления

- Участники проекта (Z)
- Команда управления (L)

Объекты управления

- Проекты и программы (Q)
- Фазы жизненного цикла объектов управления (C)

Процесс управления

- Уровни управления (T)
- Функциональные области управления (S)
- Стадии процесса управления (F)

Рассмотренные части блоков могут быть представлены развернутым комплексом элементов.

Участники проекта (Z):

Инвестор Z1, заказчик Z2, генконтрактор Z3, генподрядчик Z4, исполнители Z5, соисполнители Z6, прочие Z7.

Команда управления (L):

Менеджер проекта L1, члены команды L2, функциональные менеджеры проекта L3

Объекты управления – проекты, программы (Q):

Проекты Q1, программы и портфели Q2, организации Q3, системы Q4

Фазы жизненного цикла объектов управления (C):

Концепция C1, разработка C2, реализация C3, завершение C4

Уровни управления (T):

Стратегический (весь жизненный цикл) T1, годовой T2, квартальный T3, месячный T4, декадный T5, суточный T6, сменный T7.

Функциональные области управления (S):

Управление:

- Предметной областью S1
- По временным параметрам S2
- Стоимостью S3
- Качеством S4
- Рисками S5
- Персоналом S6
- Коммуникациями S7
- Контрактами S8
- Изменениями S9

- Прочие S10

Стадии процесса управления (F):

Инициация F1,планирование F2, организация и контроль выполнения F3, анализ и регулирование F4, закрытие F5 .

Все блоки и элементы модели находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости (рис. 1)

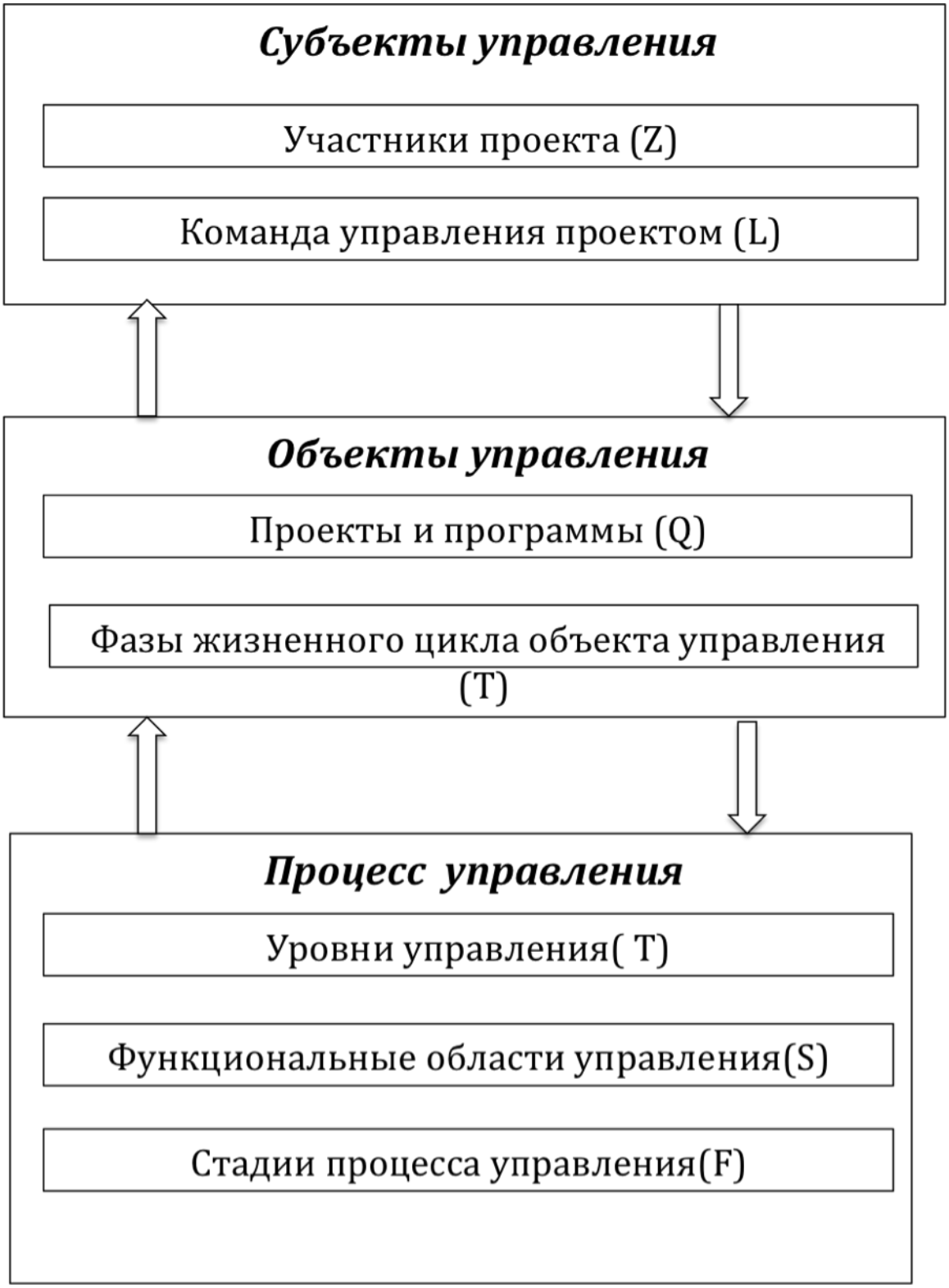

Рис. 1. Системная модель управления проектами В.И.Воропаева

На основе системной модели может быть осуществлена вертикальная, горизонтальная и смешанная интеграция элементов с целью формулирования требуемых задач управления проектом.

Вертикальная интеграция позволяет описать задачи, решение которых предполагает взаимодействие уровней (блоков) модели. Например, весь комплекс задач необходимых инвесторам проекта может быть представлен записью: (Z1, L, Q, C, T, M, S, F).

Горизонтальная интеграция - определяет комбинации элементов отдельного уровня модели. Например, задача, предполагающая рассмотрение всех процессов управления проектом, может быть описана как (F1,F2,F3,F4), задача рассмотрения функциональных областей управление расписанием, стоимостью, человечскими ресурсами, контрактами (S2,S3,S6,S8).

Смешанная (горизонтальная-вертикальная) интеграция элементов модели наиболее востребована практикой. Здесь комбинации строятся одновременно как между элементами отдельных уровней, так и внутри них. Например, комплексная задача контроля и регулирования всех функциональных областей управления проектом на стадии его реализации может быть выражена записью: (F3, F4, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7,S8,S9,C3).

В целом системная модель может быть полезной в задачах проектирования систем управления крупными проектами, включая концептуальное проектирование, разработку нормативно-методической документации, создание комплексов программных средств, системы обучения специалистов.

Глава 2. Система управления проектами в организации

2.1. Структура системы управления проектами в организации

Системный подход может и должен применяться при рассмотрении различных направлений в управлении проектами:

- проекты, программы, портфели проектов как системы;
- компетенции менеджеров проектов и других участников управления проектами как системы;
- совокупность профессиональных стандартов в области управления проектами как система и др.

Наиболее ярким воплощением системной идеи в управлении проектами являются корпоративные системы управления проектами (КСУП), которые объединяют в себе все вышеперечисленные аспекты.

Описание КСУП как системы может быть представлено в следующем виде:

S = < Z, SR, T, X, Y, A, Qa, R, Qr, N, Ln>, где

Z – цель, совокупность и структура целей разработки, внедрения и функционирования КСУП;

SR – среда, в рамках которой функционирует КСУП;

T – период существования КСУП;

X – множество входных объектов;

Y – множество выходных объектов;

A – элементы КСУП;

Qa – свойства (атрибуты) элементов КСУП;

R – связи (отношения) между элементами КСУП;

Qr – свойства (атрибуты) связи;

N – наблюдатель (лицо), представляющий объект или интерес;

Ln – язык наблюдателя.

Исследование каждой КСУП проводится с использованием определенных методов и операций системного анализа (как формальных, так и эвристических), а конкретная последовательность их применения определяется участниками процесса исследования и во многом носит специфический, применимый к рассматриваемой системе характер.

С позиции системного подхода, КСУП можно определить как систему методов и инструментов управления проектами, программами и портфелями проектов, взаимосодействующих достижению заданной бизнес-ценности в организации, т.е. КСУП является ценностно-ориентированной системой.

Традиционно, 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.[37]

Корпоративная система управления проектами (КСУП) укрупнено включает в себя четыре основных компонента:

- методологию управления проектами (методики, регламенты, шаблоны документов, ролевые структуры, полномочия и ответственность участников и т.п.);
- информационную систему управления проектами (ИСУП) – 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;

- персонал, обученный применению принципов и правил управления проектами в организации;
- организационная структура, включающая специализированные подразделения, такие как проектный офис, комитет по реализации проектов и т.п., обеспечивающие выполнение процессов проектного управления, осуществление функции координации и контроля соблюдения сроков, бюджета всех проектов, общего хода проектов по ключевым точкам.

Высокоэффективная КСУП позволяет компании:

- создавать сбалансированный портфель проектов, ориентированный на стратегические цели компании;
- возможность изменять приоритеты проектов согласно четким критериям и с учетом взаимного влияния проектов;
- анализировать ход реализации портфеля проектов и корректировать возможные отклонения от поставленной цели;
- повышение точности планирования и эффективности использования доступных ресурсов;
- повышение эффективности взаимодействия подразделений и сотрудников компании в рамках проектов;
- получать «единую картину» выполнения всех проектов;
- возможность оперативного контроля статуса проектного портфеля;
- контролировать достижение стратегических целей компании;
- контролировать и координировать использование ресурсов компании;
- контролировать сроки выполнения проектов;
- контролировать бюджеты проектов и возможность прогнозировать освоение выделенного бюджета и контролировать соблюдение финансовой дисциплины;
- контролировать общий ход проекта по ключевым точкам;
- периодически проводить аудит проектов и проектной деятельности и своевременно оказывать корректирующие воздействия.

Один из самых важных задач КСУП – это обеспечить согласованность выполняемых проектов и их приоритетность в использовании ресурсов организации официально утвержденным стратегическим целям организации. Синхронизация установленных стратегических целей и задач на всех уровнях организации с портфелем реализуемых проектов позволяет снизить уровень конфликтов интересов и ресурсов между различными руководителями и подразделениями, сделать проекты согласованными и взаимоподдерживающими по задачам и целям, что в конечном итоге позволяет достичь

желаемого результата для всей организации с меньшими затратами, в более короткие сроки и с лучшем качеством. Четкое дерево целей организации с помощью КСУП позволяет организовать эффективную реализацию стратегии.

Следует отметить, что кроме стратегических задач существуют не менее важные в текущем моменте задачи, связанные с текущей деятельностью организации. Для их учета необходимо выстроить систему балансирования между этими задачами. К примеру, можно выделить 3и вида проектов: стратегические, операционные и неотложные. Про стратегические задачи мы уже упоминали. Операционные – связаны с улучшением операционных процессов, важных для поддержания текущей конкурентоспособности, снижения рисков и т.п. Неотложные – это задачи, которые должны быть выполнены в любом случае, так как их невыполнение грозит высокими убытками, потерей репутации, политическими рисками и т.п. Для одновременного решения задач по эти направлениям можно выстроит приоритеты и правила выделения ресурсов компании. К примеру, неотложные задачи выполняются в полном объеме, остаток ресурсов делится между стратегическими задачами и операционными в пропорции 70% на 30%. Могут быть выбраны другие более сложные системы принятия решений по делению ресурсов между конкурирующими проектами.

Приоритезация проектов также поддается системному подходу, например следующим образом.

Выделяются система критериев финансового и нефинансового характера. Финансовыми критериями могут служит такие показатели, как рентабельность вложенного капитала (ROI), сроки окупаемости, чистая приведенная стоимость денежных потоков по проекту и пр.

Нефинансвоые показатели могут быть такими как увеличение доли рынка, выход на новые рынки, доля новых продуктов в портфеле компании, увеличение лояльности клиентов, степень снижения общих рисков компании, уровень соответствия стратегии и пр.

Следующим этапом может быть приоритезация проектов по вероятности их успешной реализации (риски реализации проектов). Проекты, имеющие более высокий потенциал для развития компании и меньшие риски должны получать больший приоритет в выделении ресурсов (рис.2).

Средний приоритет 2	Наименьший приоритет проекта
Наибольший приоритет проекта	Средний приоритет 1

риск

Потенциал проекта для развития

Рис. 2 Приоритезация проектов в компании

Разделив проекты на стратегические, неотложные и операционные, далее приоритезировав их по важности и уровню риска компания получает четкое представление о необходимой структуре корпоративного портфеля проектов и приоритетах в выделении ресурсов на них. Этот же подход с использованием КСУП позволить контролировать приоритеты реализуемых проектов и время от времени корректировать структуру корпоративного портфеля проектов.

В 4м издании PMBOK отмечается следующие стратегические соображения при авторизации проектов [71]:

- «…требования рынка (например, автомобилестроительная компания
- авторизует проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на нехватку бензина);
- стратегические возможности/нужды предприятия (например, тренинговая компания авторизует проект по созданию нового курса обучения в целях увеличения прибыли);
- требования заказчика (например, электрическая компания авторизует проект по строительству новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);
- технологический прогресс (например, производитель компьютерной техники авторизует проект по разработке более быстродействующего, экономичного и

компактного ноутбука с использованием достижений в технологии изготовления компьютерной памяти и электронных компонентов); и

- законодательные требования (например, производитель химических веществ авторизует проект по разработке требований к обращению с новым токсичным материалом)...»

В целях упрощения и повышения эффективности системы управления проектами прибегают также к объединению проектов в программы и портфели.

«Программа – это ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности… …Проекты в рамках программ связаны посредством общего результата или совместных функциональных возможностей…».[71]

Д. Фернс выделяет три большие категории программ:

- Стратегические программы – группы проектов, возникшие в результате изменений миссии или стратегических целей компании и призванные осуществить эти изменения. Например, реорганизация, диверсификация бизнеса, слияние или поглощение и т.д.
- Программы, связанные с бизнес-циклом. Например, разработка сводного бюджета – программа, отдельными проектами которой являются разработка сводного бюджета на определенный период.
- Программы, подчиненные одной цели. Например, создание нового самолета.

Иными словами, программа имеет определенную цель, которая объединяет разрозненные проекты вместе в целях получения синергетического эффекта.

Подходы к управлению программами аналогичны управлению отдельными проектами, единственное отличие заключается в том, что усиливается работа по координации (в случае программ – проектами, в случае проектов – работами):

- оптимальное распределение ресурсов между проектами в рамках программы с точки зрения достижения цели программы;
- разрешение конфликтов, затрагивающих несколько проектов в рамках общей цели;
- согласование и управление изменениями в рамках общей структуры программы;
- комплексный учет рисков проектов при достижении цели программы и т.д.

Объединение проектов в портфель обычно преследует другую цель.

«Портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.» [71]

В портфель могут входить проекты, программы, субпортфели (подпортфели). Элементы портфеля могут быть независимы друг от друга в отличие от проектов, входящих в программу, а сам портфель может включать подпортфели проектов.

Цели формирования портфелей могут быть различными. К примеру, формирование портфелей на основании исполняющих их профильных подразделений может позволить оптимизировать использование человеческих ресурсов, либо группировка возможна на основе общности технологий или оборудования. В таких случаях формирование портфелей проектов помогают оптимизировать «прохождение» узких мест в исполнении различных проектов организации. Кроме того, возможны и другие подходы в формировании портфелей проектов, в частности балансирование портфеля по рискам, срокам, доходам, целям и пр.

Система управления портфелями проектов имеет свою специфику. Выделяется четыре фазы управления портфелем проектов: фаза создания портфеля, фаза отбора проектов, фаза планирования и фаза реализации.

На первом этапе осуществляется сбор проектных (инвестиционных) инициатив и заявок без учета финансовых и иных ограничений Компании. На второй фазе из полученного на фазе создания пула потенциальных проектов создается тот портфель, который будет принят к реализации с учетом финансовых и иных ограничений портфеля.

На третьей фазе осуществляются:

- запуск проектов (назначение менеджеров проектов, формирование организационных структур, выпуск Уставов проектов);
- детализация всех видов планов для успешной реализации проекта;
- выделение ресурсов.

Особенно важной задачей на этом этапе является решение ресурсных конфликтов, т.е. эффективное разделение во времени ресурсов между проектами, которые будут потребляться несколькими проектами.

На четвертой стадии осуществляется мониторинг выполнения проектов в портфеле, анализ отклонений при реализации проектов и их влияния на связанные проекты и портфель в целом, координация ресурсов (при которой ряд проектов могут приостанавливаться, ресурсы реаллокироваться на более приоритетные проекты, вводиться в портфель новые проекты).

Для успешной реализации на практике системы управления портфелями проектов, как и для самих проектов, необходимо создание специального корпоративного стандарта. В частности, организации при формировании такого стандарта может руководствоваться стандартом по управлению портфелем проектов, который был разработан организацией

PMI (последняя версия вышла в 2008 году). [76] Основными аспектами, разобранные в стандарте, являются:

- определение понятия портфеля проектов;
- связь проектов с деятельностью организации;
- процессы управления портфелем проектов:
    - идентификация,
    - категоризация,
    - оценка,
    - отбор,
    - расстановка приоритетов,
    - балансировка портфеля,
    - авторизация ,
    - периодическая отчетность и обзор управления портфелем,
    - стратегические изменения.

Управление портфелем в Стандарте рассматривается как централизованное управление одним или несколькими портфелями, программами и другими портфельными компонентами для достижения ключевых индикаторов стратегического плана организации.

Если подытожить сказанное о портфелях и программах и проектах можно так определить отличие управление проектами от управления программами и портфелями проектов: основной задачей проектного управления является «делать работу правильно», а управления программой и портфелям «делать правильные работы».

Ключевым элементом КСУП является проектный офис. В соответствии с PMBOK проектный офис определяется следующим образом. «Офис управления проектами (Project Management Office, PMO) – это подразделение или организация, осуществляющее различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его сферу ответственности.»

Следует отметить, что в зависимости организационной структуры, корпоративной культуры, специфики проектов и целей поставленных перед КСУП ответственность офиса управления проектами может варьироваться в значительных пределах – от оказания поддержки до прямого управления проектами.

Огромное значение на функционал офиса влияют цели, ставящиеся перед этим подразделением, которые, в свою очередь зависят от уровня зрелости проектного управления в организации. Различают несколько видов офиса управления проектами в зависимости от поставленных перед ним целей:

- Управленческий учет и информационное сопровождение проектной деятельности. Служит для сбора, анализа и хранения информации о проведенных проектах, накапливает опыт и формирует базу знаний по проектам для последующего применения.
- Методический центр проектной деятельности. Дополнительно к первой цели ставится задача по разработке единой методологии, накопление опыта, обучения персонала методам и инструментам в области управления проектами.
- Центр управления проектами. В его задачу входит: определение содержания проектов, планирование и распределение ресурсов, контроль графиков исполнения проектов, контроль исполнения бюджетов проектов, оценка допущений, предположений, рисков.
- Стратегический офис управления проектами. В его основные задачи входит: применение единой методологии для определения приоритетов проектов в соответствии со стратегией организации, постоянное совершенствование и развитие корпоративной методологии управления проектами, программами и портфелями, координация управления на уровне программ и портфелей проектов, обучение и повышение квалификации персонала, участвующего в проектной деятельности и пр.

На практике встречаются офисы управления проектами трех уровней: стратегический офис проектов, офис управления проектов подразделения и офис управления проекта/программы.

Стратегический офис управления проектов, как правило, создается для обеспечения реализации стратегии компании через систему управления проектами и обеспечения эффективной реализации проектов организации. Главной задачей этого органа является контроль всех проектов на соответствие стратегическим целям организации, приоритезация проектов, их структурирование и формирование программ и портфелей, а также определение возможности исполнения в соответствии с ресурсными и техническими ограничениями. Офис также часто является главным методическим центром по управлению проектами и контролирует исполнение внутрикорпоративных стандартов, единой методологии и технологии управления проектами. Также этому офису иногда поручается управление несколькими проектами, имеющих стратегическое значение для организации.

Офис управления проектами подразделения – это офисы, создаваемые для управления проектами с использованием в основном ресурсов одного подразделения. Основной задачей такого офис является эффективное управление проектами одного подразделения и

соответствующими ресурсами. Типичным проектным офисом подразделением является проектный офис в IT подразделении.

Кроме того могут создаваться офисы управления отдельными проектами/программами, которые являются временной организационной структурой, создаваемой на период выполнения проекта. Такой офис включает в себя всю необходимую управленческую инфраструктуру, включая персонал, документацию, регламенты и методологию, орг. технику, связь, помещения и пр., необходимые для выполнения проекта.

Все эти офисы могут присутствовать в организации одновременно, но желательно, чтобы они формировали единый организм управления проектами в организации, подчиняясь единому центру, например виде стратегического офиса управления проектами.

Еще одним важным органом управления проектной деятельности является проектный комитет. Проектный Комитет – это коллегиальный орган, необходимый для принятия решений по проектам. В состав Проектного Комитета могут входить представители высшего руководства, функциональные руководители, менеджеры проектов. Комитет собирается с определенной периодичностью, устанавливаемой, исходя из особенностей бизнеса и модели системы управления проектами. Проектный Комитет принимает решения, фиксируемые в протоколах и являющиеся обязательными для исполнения.

Проектный комитет принимает решения по проектам, которые будут реализованы в организации, определяет их приоритеты, утверждает планы и графики проектов, распределяет бюджет по проектам, принимает отчеты и осуществляет контроль по достижению целей проектов и соответствию их стратегическим планам компании.

Необходимо уточнить роль проектного офиса во взаимодействии в проектным комитетом. По сути, проектный офис сопровождает деятельности проектного комитета, готовит или контролирует подготовку необходимых материалов, отчитывается перед комитетом о статусе проектов и других вопросах, касающихся проектной деятельности, исполняет и контролирует исполнение решений комитета.

Необходимо подчеркнуть важность создания информационной системы управления проектами (ИСУП). На сегодняшний день успешная реализация проектной деятельности компании невозможна без применения информационных технологий. ИСУП представляет собой организационно-технологический комплекс технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектом, формирует единое информационное пространство управления проектами, предполагающее:

- единую базу данных планов всех корпоративных проектов;

- единый справочник ресурсов, доступных для использования в корпоративных проектах;
- единые формы документов, шаблоны проектов и отчетов;
- журналы отдельных аспектов управления проектами (риски проблемы, распределения ресурсов, изменения в проекте, матрица ответственности, сетевые графики и пр.)
- единую базу данных документов всех корпоративных проектов.

Учитывая сложность и многофакторность управления проектами ИСУП является неотъемлемой частью Корпоративной системы управления проектами (КСУП).

2.2. Теоретические подходы к построению системы управления проектами в организации

Стандарт Института управления проектами США PMI PMBOK дает следующее определение понятию управление проектами (УП) – это «приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту». [71] Выполняется это управление с помощью 5 групп процессов - инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение. Продолжая логику PMBOK, можно сказать, что корпоративная система УП – это создание организационных условий в отдельно взятой компании для осуществления УП согласно данному выше определению. Товб А.С. и Ципес Г.Л. приводят такое определение УП - это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях (ограничениях), касающихся срока, бюджета и ожидаемого результата. Они отмечают, что рамочный характер стандарта PMBOK не позволяет выстроить процессы УП на уровне компании с необходимой степенью детализации.[48] Еще более сложно вписать эти процессы в контекст внутрикорпоративных отношений с учетом особенностей организационной структуры и т.п. Единственный путь к представлению проекта как унифицированного процесса лежит через создание корпоративного стандарта управления проектами, включающего такие элементы, как регламенты и положения, процедуры выполнения проектов, ролевые инструкции и т.п.

А.С.Товб и Г.Л.Ципес выделяют следующие тенденции современного управления проектами:

- повышение в внимания к фактору неопределенности в проекте и разработка способов ее устранения

- стремление к расширению границ проекта и включению в зону ответственности менеджера проекта целого ряда пред- и постпроектных работ
- кросс-культурная интеграция – сочетания различных методологий и стандартов управления проектами
- широкое использование смежных управленческих методологий и технологий в практике менеджеров проектов (сбалансированная система показателей, управление знаниями и т.п.)
- настойчивые попытки стандартизации проектной деятельности в форме моделей зрелости
- переход интереса к проектным офисам и управлению портфелем в практическую плоскость .

Наиболее простое и прозрачное толкование понятия корпоративной системы управления проектами дает В. Богданов, описывая его как некую идеальную систему, 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 для собственника/руководителя/любого стейкхолдера и в критические моменты отклонений от запланированных норм автоматически снабжать заинтересованное лицо комплексной информацией, необходимой для принятия оперативных решений. [7]

Литературы, посвященной исключительно и непосредственно разработке и внедрению КСУП на предприятиях крайне мало на фоне обилия различных исследований, монографий и статей касающихся различных методологий управления проектами. Это вполне понятно, потому что КСУП – это практическое понятие, воплощение которого индивидуально для каждой отдельной компании, которые крайне неохотно раскрывают свой положительный опыт внедрения КСУП. Методология УП – это комплекс теоретических знаний, освоив который, можно сформировать свой собственный подход к их применению на практике.

По мнению А.В. Полковникова и М.Ф.Дубовика, с помощью КСУП повышается эффективность управления проектами в компании в целом и снижается зависимость управленческих решений от субъективных факторов – опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем . [37]

Проблема разработки КСУП требует комплексного подхода: прежде чем говорить о методологии и практике внедрения КСУП в конкретной компании, необходимо изучить «состояние материала». Фунтов В.Н. выделяет 5 основных аспектов и условий, без которых невозможно эффективное внедрение и функционирование КСУП . [44]

1. Заказчик КСУП в первую очередь должен осознать, что для того, чтобы внедрение профессионального УП в компании дало желаемые результаты и привело к повышению финансовой отдачи, необходимо осознать КМУП как способ ведения бизнеса, а не просто как один из палитры инструментов управления и обеспечить полной информацией о новой концепции управления своих сотрудников.
2. Необходимо формировать и наращивать базу знаний и умений в области УП, организовать непрерывный процесс обучения сотрудников.
3. Необходимо создать регламентную документацию, максимально адаптированную к деятельности компании, которую должны использовать все участники процесса.
4. Необходимо создание информационного обеспечения – ИСУП.
5. Необходимо создание организационной структуры, обеспечивающей функционирование КСУП.

В.Н.Фунтов в своей работе особое значение придает именно вовлечению сотрудников компаний через обучение проектному менеджменту в участие в построении КСУП. Наилучшим объектом для внедрения КСУП являются не основные бизнес-процессы, а вспомогательные. В рамках последних довольно легко формализовать какой-либо проект для пилотного использования, например, проект развития .[44]

.

Прежде чем говорить о методах внедрения и запуска КСУП, необходимо провести диагностику компании, состоящую из 4 компонентов:

1. Определить понятие проекта для данной компании.

В большинстве своем, определения проектов в разных источниках так или иначе комбинируют понятия некоего протяженного процесса, обусловленного факторами бюджета и сроков и финального продукта-результата, который является средством достижения стратегической цели для своего инициатора. Ёмкое определение дается в международном стандарте ISO - «уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам» [ISO/TR 10006:1997 (E)]. Эти определения во многом дополняют друг друга, поэтому для формирования определения проекта в конкретном практическом применении необходимо изучить их спектр максимально широко. Понятие проекта обычно противопоставляется операционной деятельности, которая не имеет ориентира на создание уникального продукта. Наиболее сложным определение проекта мне представляется для организации, в основе которой лежит как раз операционная

деятельность (например, банк), поскольку помимо непосредственно выстраивания и отладки КСУП в таких организациях, необходимо четко отстроить механизм взаимодействия и взаимоинтеграции КСУП и текущей операционной деятельности. В.Богданов подробно описывает практику компаний по разработке специальных контрольных списков для выявления проектов из обычной деятельности, поскольку далеко не каждой работой можно и нужно управлять как проектом.[7] Товб А.С. и Ципес Г.Л. уравновешивают проектный и процессный подход, утверждая, что для многих производственных задач, с которыми сталкивается компания, невозможно заранее определить, какая форма их решения окажется более эффективной – процессная или проектная, поэтому возникает необходимость, во-первых, формализовать процедуры принятия подобных решений, а во-вторых, обеспечить саму возможность одновременного существования обеих форм управления в компании.[48]

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

Речь идет о первой фазе жизненного цикла управления портфелем «Создание портфеля», по результатам которой проекты, прошедшие отбор, могут быть инициированы и приняты к реализации. В данной фазе группируются процессы по сбору, первичной обработке и оценке инвестиционных заявок. Существует несколько различных методологий формирования портфелей, наиболее распространёнными являются скоринговые модели, математические модели оптимизации ПП, модель «Stages-Gate» и многие другие.

3. Разработать классификацию проектов. Это необходимо сделать для того, чтобы максимально унифицировать процедуры управления для разного типа проектов. Типовые проекты (в которых процессы и продукты схожи со своими предшественниками) позволяют ввести высокую степень стандартизации и шаблонирования, а роль менеджера проекта свести к роли администратора с минимальным пространством для принятия решений. Уникальные проекты (разработка нового продукта, применение новых технологий) в меньшей степени поддаются регламентированию, в них очень высока роль менеджера проекта и его компетенций. Здесь излишние регламенты могут стать не просто лишней тратой времени и средств, но и оказать вредоносное влияние на результаты проекта. В.Богданов выделяет 3 типа проектов [7]:

- «процедура» - типовой проект с максимальной регламентацией и сведением к минимуму роли менеджера проекта

- «мозги» - уникальный проект, для реализации которого применяются уникальные процедуры и предъявляются высокие требования к компетенции и самостоятельности менеджера проекта.
- «седина» - смешанный тип – либо уникальные проекты, реализуемые с помощью стандартных процедур, либо типичные проекты, реализуемые новыми способами с применением новых технологий.

Разработка системы классификации проектов чрезвычайно важна для компании, в которою планируется внедрять КСУП, поскольку от типов проектов, реализуемых в конкретной организации, зависит методология управления и степень регламентации. Исследователи К.Ф.Грей и Э.У.Ларсон отмечают, что большинство организаций считают, что в их портфеле находится 4 вида проектов [18]:

1. Согласованные проекты – проекты на обычных условиях, которые подразумевают работу в регионах.
2. Неотложные проекты – например, восстановление завода после пожара. За своевременное неосуществление таких проектов на организацию может налагаться штраф.
3. Оперативные проекты – для поддержания текущих операций компании. Цель таких проектов – улучшение эффективности системы поставки, уменьшение затрат на производство и т.д.
4. Стратегические – те проекты, которые поддерживают миссию организации на перспективу.

При этом важна не только классификация, но и расстановка приоритетов –определение, какой тип проектов стратегически важнее для компании. Поскольку зачастую портфели состоят из разного типа проектов, разрабатываются несколько вариантов для каждого из компонентов КСУП. Практически все авторы сходятся во мнении, что затраты на управление проектом должны быть адекватны выгодам от него, поэтому эффективные компании разрабатывают две версии процедур УП – сложная (и более дорогая) версия для сложных проектов и простая для простых .

4. Определить тип организационной структуры и принципа организации проектных работ в компании. Традиционно выделяются три типа организации: функциональная, матричная и проектная. Разница между этими типами заключается в том, кто в большей степени владеет рычагами управления – руководитель проекта или функциональный руководитель. Если изначально организация является проектно-ориентированной, но перед ней стоит задача

внедрения КСУП, то организация должна становится на путь перерождения из функциональной структуры в матричную (в один из ее подвидов – слабую, сильную или сбалансированную) или проектную структуру. Но прежде, чем совершить осознанный выбор, необходимо четко ответить на вопрос соответствия структуры тем задачам, которая она призвана выполнять, т.е. необходимо сопоставить структуру и ее участников типам проектов (см. пункт 3)

К этому списку автор в другой своей монографии добавляет также следующие параметры – доля проектов в бизнесе, ориентация на процессы или продукты и т.п. На основании этих данных формируются информационные фильтры, отражающие целевую направленность корпоративной методологии УП и в соответствии с ними формируется корпоративная методология управления проектами с учетом особенностей конкретной компании - КМУП .

Выделяются следующие этапы формирования КМУП:

1. Оценка уровня зрелости КСУП (или ОУП) – организационной системы управления. «Зрелость» в данном случае трактуется как способность организации применять проектный подход для достижения своих
   стратегических целей.
2. Определение требований заказчика КСУП – для приведения ОУП в максимальное соответствие стратегическим целям компании.
3. Определение состава и структуры элементов КСУП
4. Выбор соответствующих элементов из методологических источников
5. Формирование содержания элементов КСУП
6. Объединение элементов КМУП в единую методологию.
7. Апробация КМУП, повторная оценка уровня зрелости КСУП

Далее процесс совершенствования КСУП может и должен быть бесконечным, для ее эффективной работы необходимы регулярные диагностики уровня зрелости, которые позволяют выявлять слабые места системы и устранять недостатки.

Остановимся более подробно на первом этапе формирования КМУП. Разработан целый ряд моделей оценки зрелости, которые используются как инструмент оценки КСУП на протяжении всех этапов ее внедрения или, другими словами, оценки потенциальных возможностей ОУП с целью улучшения и развития этих возможностей . Термин «зрелость в управлении проектами» может быть использован для обозначения способности использовать проекты в различных целях. Модели зрелости необходимы для оценки

прогресса зрелости компаний в управлении собственными проектами, программами и портфелями, а также для диагностики проблемных областей, результаты которой помогают наладить процессы управления проектами [25]. Существуют следующие типы моделей зрелости:

Рис. 3. Типы моделей зрелости

«Ступенчатые» модели основываются на поступательном развитии КСУП (PMMM выделяет 5 уровней, в каждом из которых описывает процессы по девяти областям знаний, Г.Керцнер подробно описывает уровни зрелости, методы перехода на более высокие уровни и пр.; OPM3 структурирована по объектам управления (проект, программа, портфель) и содержит определение уровня ОУП в части управления этими объектами в трех измерениях – лучшие практики по стандартизации, измерению, контролю и совершенствованию процессов; применение этих практик в управлении проектами, программами и портфелями; составление последовательности способностей лучших практик; «лепестковые» модели отличаются использованием дополнительных параметров зрелости ОУП (управление персоналом, обеспечения качества УП, организационное проектирование и т.п.); «иерархическая» модель – попытка синтеза всего комплекса представлений об ОУП, объединяющая различные параметры зрелости (объекты, функции, процессы), уровень зрелости в рамках данной модели предполагается характеризовать тремя составляющими: методология, технология, персонал [25].

Функционирование КСУП обеспечивает нормативно-регламентная база – комплект шаблонов документов, необходимых для реализации и контроля выполнения проектов на всех этапах его жизненного цикла. На основании анализа соответствия определенных документов и этапов ЖЦ проекта, приведенного в работе В.Богданова [7] , можно составить следующую таблицу (см. Таблица 1)

ЭТАП ЖЦ	ДОКУМЕНТ НРБ	СОДЕРЖАНИЕ
Инициация	Устав проекта	Цели, задачи, сроки, участники проекта, ожидаемая прибыль и т.п.

Планирование	Мастер-план проекта, План-график MS Project Ресурсный план и т.п.	OBS, WBS, календарный план, сетевые графики с указанием взаимосвязи работ между собой, смета, график финансирования, список рисков и планы реагирования и т.п.
Исполнение	Отчет	Регулярные отчеты исполнителей в единой форме за отдельные блоки работ
Мониторинг и контроль	-	Здесь документ заменяет управленческая процедура – сравнение отчетов исполнителей с мастер-планом на предмет отклонений по срокам, бюджету и пр. принятие решений по преодолению их последствий
Завершение проекта	Список критериев, определяющих завершенность проекта и сводный отчет по проекту	

Табл. 1. Соотношение этапов ЖЦ и документов НРБ.

Если говорить о порядке, в котором должны быть проанализированы упомянутые выше процессы и разработаны соответствующие документы, то в первую очередь, согласно практическим советам В.Богданова, необходимо начать с тех бизнес-процессов, которые в компании уже являются повторяющимися, а потом обновлять и дополнять новыми процедурами, постепенно их вводя в практику компаний и приучая к ним сотрудников .

Поскольку на каждом этапе ЖЦ каждый из исполнителей проекта выполняет целый комплекс действий, которые, согласно PMBOK, объединяются в 9 областей знаний, дальнейшая детализация НРБ состоит как раз в формировании шаблонов документов для закрепления различных активностей в рамках каждой области знаний. Основной смысл и содержание перехода от рамочных стандартов к конкретным регламентам (стандартам) компании состоит в их специализации под проекты и бизнес процессы компании и максимальной детализации. В стандарте предприятия могут не только фиксироваться стандартные проектные роли, но и определяться структура и принципы формирования органов управления проектами (ПК, ПО и т.п.) Для подразделений компании, тем или

иным образом связанных с исполнением проектов, должны быть определены принципы их участия в проектах: виды выполняемых работ, порядок выделения и отзыва персонала, формы и размеры получаемого вознаграждения. Корпоративный стандарт, как правило, разрабатывается в предварительной версии, рассматривается руководством компании и подразделений, тестируется, уточняется и утверждается на короткий период 6-12 месяцев. После накопления практических замечаний он корректируется и переутверждается .[44]

Важно отметить, что регламентировать можно только те области знаний, которые знакомы сотрудникам компании. Так, например, если в компании не практикуется управление рисками, то регламентировать эту область знаний, ожидая, что тем самым произойдет ее внедрение в практику компании, совершенно не возможно. Поэтому важно понимать, что регламентация некоторых областей знаний конкретной компании может быть не нужна вовсе, некоторых – необходима в первую очередь, а прочих – необходима в рамках второго этапа совершенствования методологии. В.Н. Фунтов считает, что наилучшим объектом для внедрения КСУП являются не основные бизнес-процессы, а вспомогательные. В рамках последних довольно легко формализовать какой-либо проект для пилотного использования, например, проект развития [44].

Неотъемлемой частью КМУП является также разработка регламента по управлению портфелем проектов, в который должны входить: система критериев по отбору проектов в портфель, правила о регулярной ревизии портфеля, правила формирования и регулярной ревизии пула ресурсов, система анализа завершенных проектов, система учета временных затрат сотрудников. Параллельно с разработкой самой методологии необходимо также разработать систему контроля качества выполнения регламентов и подготовки документов и вменить этот контроль ответственному лицу.

На организационном уровне постановка системы управления проектами может выражаться помимо наделения новыми функциями участников также и в создании специально подразделения – офиса управления проектами (далее ОУП), которое призвано выполнять целый спектр задач – от вспомогательной функции поддержки и развития методологии (в этом случае ОУП может состоять из администраторов, в обязанности которого входит документальное сопровождение проекта) до управления проектами как такового (в этом случае руководители проектов переводятся в ОУП). Также в ОУП с ростом бизнеса может переводится функция отбора проектов в портфель, контроль уровня рентабельности – в этом случае ОУП становится центром прибыли и его руководитель занимает самую высокую позицию по сравнению с описанными выше случаями (например, заместитель генерального директора, старший вице-президент и т.п.). Ципес Г.Л. и Товб А.С. отмечают интересную особенность, что проектный офис или ОУП в

организациях, для которых проекты являются лишь средством осуществления внутренних изменений, при нормальном ходе развития системы УП постепенно приобретают все большее влияние и принимают на себя всю полноту ответственности за стратегию компании. В компаниях же, деятельность которых строится на проектной основе, наблюдается обратная тенденция: проектный офис, сыграв очень важную роль на начальном этапе становления КСУП, постепенно теряет свое значение, оставляя за собой лишь учетные функции [48]. Исследованию целей, задач, структуры и механизма функционирования ОУП посвящено исследование авторов Кендалла и Роллинза «Современные методы управления портфелем проектов». В этой работе ОУП определяется как централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования результатов и методов УП [28]. В исследовании ставится особый акцент на то, каким образом добиться поддержки руководства по внедрению ОУП. Для этого он должен обладать следующими характеристиками:

- ✓ Содействовать доведению до стадии завершения большего числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов.
- ✓ Большинство проектов должно завершаться в заметно сокращенные сроки
- ✓ ОУП должен ощутимо и положительно влиять на практические результаты деятельности организаций
- ✓ Весь руководящий состав должен видеть преимущества от внедрения ОУП

В целом, ОУП должен помогать руководству организации в осуществлении объявленной стратегии, реализуемой посредством выполнения определенной совокупности проектов в установленной последовательности. Залогом эффективности ОУП являются четыре основных фактора:

- выбор надлежащего состава совокупности проектов – новый подход к стратегическому планированию
- увязка выполняемых и планируемых проектов со стратегией руководства организации
- правильное управление портфелем проектов
- оценка деятельности ОУП по величине реального повышения эффективности проектов относительно стратегических требований руководства. В настоящее время существует 2 два подхода к формированию ОУП:

1. «Политика сдерживания затрат» - ориентирует ОУП на ограничение затрат на проекты
2. «Модель производительности» - на содействие организации в достижении стоящих перед ней целей.

В завершении данной главы необходимо осветить еще один аспект концепций КСУП – это оценка эффективности их внедрения. Прежде всего, у организации должна быть стратегия внедрения и адаптации КСУП, так как методология, поддержанная программным обеспечением не заработает сама по себе – вначале необходим план работ по внедрению системы и разбиение его на этапы.

В.Н.Фунтов выделяет следующие наиболее распроданные ошибки планирования внедрения системы управления проектами и дает следующие рекомендации [44].

1. Цели проекта и ожидаемые результаты не определены заранее или определены не в полном объеме. Необходимо четко определить ожидания от внедрения новой системы и согласовать их со всеми участниками.

2. Планирование ввода в эксплуатацию всех компонентов КСУП одновременно. Рекомендуется начинать с элементов планирования и контроля временных параментров, затем освоить ресурсное управление и только потом переходить к стоимостному планированию и контролю.

3. Планирование перевода сразу всей компании на использование новой системы. Начинать рекомендуется с небольших отделов, состоящих из высококвалифицированных сотрудников и руководителей отделов.

В.Н.Фунтов также выделяет 3 стратегии внедрения КСУП :

1. Использование всех элементов системы для нескольких пилотных проектов с дальнейшим распространением на остальные проекты – «горизонтальное» внедрение.
2. Использование одного-двух элементов для всех проектов компании с дальнейшим включением всех оставшихся элементов – «вертикальное» внедрение.
3. Частичное использование элементов КСУП на первом этапе ЖЦ, дальнейшее движение по «вертикали» и «горизонтали» определяется результатами предыдущего этапа – «смешанное» внедрение.

Также перечисляются элементы базовой стратегии внедрения:

- Определение основных потребностей бизнеса и особенностей организации.
- Диагностика существующих подходов и бизнес-процессов управления.
- Определение текущего состояния проектного управления.
- Разработка и согласование модели «Как есть».
- Разработка и утверждение модели «Как должно быть».
- Формулирование и согласование плана проекта внедрения
- Создание рабочей группы и процедур по контролю проводимых изменений

- Финансирование изменения
- Создание начальных элементов внутренней инфраструктуры управления проектами
- Назначение должностного лица - заместителя директора или другого должностного лица по управлению проектами и формализация группы существующих руководителей проектов
- Создание внутреннего консультационного центра в виде службы управления проектами
- Выделение ПО (не всегда)
- Подготовка кадров (базовое обучение)
- Разработка механизма функционирования структур
- Разработка типовых контрактов с командой и руководителями проектов
- Разработка внутреннего стандарта по УП
- Внедрение матричной структуры управления на ряде пилотных неосновных проектов
- Внедрение ИСУП
- Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах
- Переход к постепенному использованию КСУП на других проектах
- Фиксирования дальнейшей разработки стандарта и инфраструктуры

Ципес Г.Л. и Товб А.С. выделяют 2 очереди создания СУП [48]:

Этапы первой очереди:

1.Адаптация общей модели методологии УП к реалиям конкретной компании. Разработка концепции автоматизированной системы УП – создание формализованной функциональной модели, определение объема автоматизации и т.п.

2.Разработка рекомендаций по приведению оргструктуры компании в соответствие с проектной организацией работ.

3.Разработка операционной части корпоративного стандарта УП – пакета регламентов, процедур, инструкций и шаблонов управленческих документов.

4.Выбор программной платформы УП. Разработка и внедрение инструментария календарного планирования

5.Разработка программы обучения, инструкций для пользователя.

Этапы второй очереди:

6.Разработка контрольно-мотивационных механизмов выполнения проектных работ.

7. Выбор программной платформы управления документами в проектах

8.Выбор программной платформы управления деловыми процессами в проектах.

9.Создание механизмов контроля качества управления проектами – оргструктур, процедур аудита, мониторинга, экспертиз проектов.

10.Подготовка системы управления проектами к сертификации по стандартам ISO 9 000.

К самому внедрению КСУП необходимо относится как к проекту, так как такой подход позволяет вовлечь потенциальных пользователей системы в единую команду проекта и, таким образом, заручится их поддержкой.

Также при планировании внедрения КСУП очень важно учитывать следующие риски:

- сопротивление персонала компании
- уменьшение лояльности руководства
- неудачи пилотных проектов
- отсутствие терпение при ожидании ощутимых результатов
-внешние колебания позиции компании на рынке
- технические трудности, связанные с изменениями в планировании рабочего времени
- перераспределение финансовых ресурсов

Также при планировании внедрения КСУП следует учитывать высокую стоимость этого проекта, в которую входит стоимость обучения сотрудников, консультационные услуги специалистов, стоимость приобретение ИСУП и ее адаптации, упущенная выгода от неэффективных и нереализованных проектов во время внедрения, стоимость работы участников проекта внедрения. Стоимость внедрения необходимо сравнивать с потенциальной выгодой от внедрения КСУП.

К.Ф.Грей и Э.У.Ларсон [18] придают особое значение культуре организации, в которую внедряется КСУП. Для того, чтобы внедрение прошло успешно, необходимо, чтобы существующая организационная культура поддерживала поведение, необходимое для выполнения проектов (работу в командах, толерантность в конфликтах, готовность к разумному риску, инициатива и т.п.). В случае, если культура организации противоречит основам УП, рекомендуется изолировать проектную команду от доминирующей культуры. Организаторская стратегия должна состоять в том, чтобы создать четкую субкультуру внутри проектной команды, в которой возникнет новая система норм и ценностей, способствующих выполнению проектов.

Что касается эффектов от КСУП, то принято выделять следующие группы, составляющие совокупный эффект от КСУП:

- Эффективность на уровне управления отдельными проектами, реализованными в рамках КУП. Эффект в данном случае выражается в сокращении сроков и затрат при реализации проектов, повышение качества работ и, соответственно,

удовлетворенности заказчика, что также достигается стандартизацией УП, созданием соответствующей информационно-технологической инфраструктуры.

- Эффективность на уровне управления портфелем – повышение эффективности использования ограниченных ресурсов организации при правильном отборе проектов в портфель. Фактически это означает выполнение большего количества проектов тем же ограниченным числом ресурсов.

Автор в своем исследовании предлагает систему оценки эффективности КУП, выработанную на основе модели Г.Керцнера [25] (см. Таблица 2):

4-5 уровень – прямая связь КУП с ростом финансовых показателей компании
3 уровень – синергетический эффект, при котором происходит формирование портфеля «лучших» проектов и эффективное управление ими с точки зрения ресурсов.
2 уровень – сумма эффектов по отдельным проектам, в рамках которых была применена новая система УП и достигнуты хорошие результаты (с т. зр. попадания в сроки, стоимость и критерии качества
1 уровень – этап инвестиций в КУП

Табл.2 Оценка эффективности КУП

Автор связывает наращивание организационной зрелости с совершенствованием организационного знания, под которым понимается создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических задач в области УП в конкретной компании .

По мнению авторов А.В. Полковникова и М.Ф. Дубовика, результатами открытого проекта внедрения КСУП могут являться [37]:

- ✓ «работающие» формальные процедуры инициации, планирования, выполнения и завершения проектов и программ
- ✓ необходимые организационные структуры (например, проектный комитет, офис проекта и т.п.)
- ✓ согласованные роли и функции
- ✓ обученный персонал
- ✓ база нормативных показателей и/или архив по реализованным проектам

Модель критических факторов успеха проекта внедрения КСУП включает следующие компоненты:

- ✓ наличие согласованных целей и результатов проекта
- ✓ поддержка со стороны высшего руководства
- ✓ создание реально работающей совместной команды

- ✓ наличие стратегического и оперативного плана, а также плана реагирования на риски
- ✓ учет требований пользователей
- ✓ квалификация участников и пользователей проекта
- ✓ система мотивации всех участников проекта
- ✓ система коммуникаций, контроля и управления изменениями
- ✓ апробация на пилотном проекте
- ✓ использование соответствующих информационных технологий

Существует специальная методика («раскрытая роза», «бутон розы», «нераскрытая роза»), в рамках которой при помощи системы баллов оценивается готовность компании к внедрению КСУП по каждому из факторов. В зависимости от степени готовности компании к внедрению КСУП используются различные стратегии (см. Таблица 3):

Название модели	Тип готовности	Тип стратегии
«раскрытая роза»	высокая	сбалансированная стратегия внедрения
«бутон розы»	низкая	стратегия быстрой полезности
«нераскрытая роза»	средняя	Стратегия центров компетенции

Таблица 3. Оценка готовности компании к внедрению КСУП

Сбалансированная стратегия внедрения:

- ✓ начальная глубокая проработка и согласование целей, планов внедрения от начала до завершения проекта
- ✓ Планирование проекта осуществляется в виде последовательности фаз, на каждой из которых внедряется законченное функциональное решение

Стратегия «быстрой полезности»:

- ✓ круг решаемых в ходе первого этапа задач очень узок, задачи конкретные, прикладные
- ✓ работа на наиболее значимых проектах с демонстрацией реальных результатов и полезности для всех участников
- ✓ широкое использование коучинга как технологии решения конкретных задач на рабочем месте с конкретным менеджером

- ✓ регулярная демонстрация результатов высшему руководству с целью формирования у него убежденности в полезности начинания
- ✓ акцентирование внимания на базовом обучении персонала компании в области УП

Стратегия центров компетенции:

- ✓ совместное целеполагание, расстановка приоритетов, вовлечение руководства и пользователей в процесс принятия решений
- ✓ формирование совместных групп, занимающихся проработкой отдельных методологических решений
- ✓ активное целенаправленное обучение персонала в соответствии с ролью в проекте

Компания PM Expert в апреле-мае 2012 года провела интернет опрос «корпоративные системы управления проектами – практика российского бизнеса» (www.pmexpert.ru). Целью опроса было получение, систематизация и анализ информации об эффективности работы КСУП в компаниях и организациях различных отраслей российской экономики, возникающих проблем их использования. В опросе приняли участие 34 компании из 10 отраслей. Большинство из этих компаний (67%) внедряли КСУП собственными силами в период около 2 лет, наибольшее количество внедрений (75%) произошло за последние 3 года. Среди основных причин внедрения КСУП перечисляются следующие (в порядке приоритета):

1. Отсутствие актуальной общей картины проектов
2. Задержки в выполнении проектов по времени
3. Неудовлетворенность заказчика результатами проектов
4. Отсутствие четкого распределения ответственности между участниками проектной деятельности.
5. Значительное превышения бюджета проектов
6. Требование вышестоящей организации
7. Требование контрагента

Следует отметить, что в 48% принявших участие в опросе компаний стали заметны улучшения, причинами которых явились (в порядке приоритета):

1. Появление актуальной общей картины проектов
2. Повышение эффективности распределения ресурсов между проектами
3. Появление четкого распределения ролей участников проектной деятельности
4. Повышение удовлетворенности заказчика результатами проектов
5. Сокращение превышения бюджета проектов

6. Сокращение временных задержек в выполнении проектов.

Провал проекта внедрения КСУП, характеризующийся тем, что он, занимая значительное время, не приводил к положительным результатам, отмечается в 9% компаний. Причинами такого результата являются:

1.Отсутствие обучения участников проектной деятельности

2.Сопротивление части участников проекта

3.Несоотвтетствие процессов УП реальным условиям выполнения проектов в компании.

4.Недостаточная степень детализации процессов УП

5. Несоблюдение руководством компании требований методологии УП

6. Сопротивление функциональных руководителей

7.Сложности требований КСУП для исполнения.

2.3. Пример формирования корпоративной системы управления проектами

Проект по разработке и внедрению Корпоративной системы управления проектами (КСУП) в Банке осуществлялся в 2011-2012г.

Предпосылками к созданию КСУП послужили поставленные перед руководством Банка задачи по формированию и реализации стратегии до 2020 г. Целями стратегии является кардинальное повышение эффективности Банка. Учитывая крайне низкий уровень развития в Банке управленческих и информационных технологий, а также низкий уровень развития самого бизнеса по сравнению с конкурентами Банку требуется совершить рывок в своем развитии в очень сжатые сроки – 3-5 лет.

С этой целью Банк планирует выполнение бизнес-, IT-, организационных- и пр. проектов, объединенных в единую Программу трансформации.

Понимая сложность и масштаб решаемых задач, а также ограниченность ресурсов для их выполнения, исключительно важно обеспечить достижение бизнес-целей Программы и не допустить неэффективного использования сил и средств.

Одним из ключевых факторов успеха в решении поставленной задачи является способность Банка эффективно управлять как отдельно взятым проектом, так и всей Программой в целом, с учетом многочисленных взаимных проектных зависимостей, а также принимая во внимание интересы различных департаментов внутри Банка.

Российский и международный опыт в области реализации программ, схожих по масштабу решаемых задач, свидетельствует о том, что для успешной реализации Программы необходима эффективная система проектного управления.

Ранее осуществлялись единичные проекты, но не системно и со значительной долей неуспешных. В частности, проекты в области IT, осуществлявшиеся в последние годы, общей стоимостью на несколько десятков миллионов долларов завершились безрезультатно. Банк потерпел значительные убытки.

Основными причинами неудач были отсутствие единого заказчика, спонсора и в целом системы управления и, в первую очередь, системы контроля. Кроме того, существовал значительный стратегический риск – проекты инициировались и осуществлялись без какого либо общего плана и без привязки к стратегии и планам развития Банка.

В целях получения объективной картины состояния системы управления проектами в Банке были наняты внешние консультанты, которые совместно с сотрудниками Банка осуществили соответствующий аудит.

Ниже представлены основные результаты аудита и указаны новые принципы управления проектами, которые предстояло внедрить в Банке (Табл. 4):

Табл. 4 - Текущая ситуация и новые принципы управления проектами

Аспект	Текущая ситуация	Новые принципы проектного управления
Отбор инициатив и управление портфелем	• Нет четкого процесса отбора и приоритезации инициатив для реализации • Есть риск использования ресурсов Банка для неприоритетных проектов	• Четкий процесс отбора инициатив для реализации • Ресурсы Банка направляются на реализацию наиболее приоритетных проектов
Ответственность за проект	• Ответственность за проект зачастую размыта	• Ответственность за проект несет Бизнес-спонсор • Четко определены роли всех ключевых участников проекта
Календарный план проекта	• Зачастую в плане не учитываются все ключевые мероприятия проекта (напр., тиражирование в РФ) • Используются различные ИТ-решения для ведения плана, вследствие чего невозможно подготовить сводный план проектов	• При утверждении проекта должны быть четко определены все ключевые мероприятия проекта • Используется единая ИТ-платформа для ведения планов проектов и ведется сводный план всех проектов Банка

Трудовые ресурсы проекта	• Анализ наличия трудовых ресурсов Банка, необходимых для реализации проекта, до начала проекта не производится • Учет рабочего времени работников Банка, затрачиваемого на участие в проекте, не ведется • Процедура разрешения ресурсных конфликтов не формализована	• До начала проекта в обязательном порядке ОСП проводит оценку достаточности планируемых трудовых ресурсов Банка • В ходе проекта ведется учет рабочего времени работников Банка, затрачиваемого на проект • Определен механизм эскалации проблем, связанных с ресурсными конфликтами
Контроль изменений проекта	• Рамки проекта зачастую четко не определены • Процедура контроля изменения рамок проекта зачастую де-факто не применяется, что приводит к неконтролируемому разрастанию проекта	• Рамки проекта четко зафиксированы в плане и уставе проекта • Каждый запрос на изменение анализируется, оценивается и фиксируется в журнале; решение по запросу принимает только уполномоченный орган
Предотвращение рисков проекта	• Риски зачастую не отслеживаются на регулярной основе • План превентивных мероприятий по рискам проекта, как правило, не готовится	• Риски заранее анализируются и оцениваются, и фиксируются в журнале рисков • Подготавливается и актуализируется план реагирования на риски

Международный опыт свидетельствует о том, что риск неуспешного завершения программ трансформации значительно повышается в отсутствии эффективной системы проектного управления.

Статистика реализации проектов, приводимая The Standish Group The Standish Group (исследование 8,380 проектов в 365 компаниях США), весьма показательна:

- из каждых 100 проектов 94 требуют приостановки, пересмотра и повторного запуска;
- 28% проектов закрываются, не дойдя до конца;
- выполненные проекты реализуют лишь 42% исходно запланированного объема задач;
- 53% проектов требуют 189% исходно запланированного бюджета

- средний срок реализации проекта составляет 222% от исходно запланированного.

Согласно Gartner (Gartner, Sept. 2007 From the CIO Trenches: Why Some Projects Fail and Others Succeed), основными причинами неуспешного завершения программ трансформации являются:

- неэффективная методология проектного управления, не учитывающая специфики конкретной организации;
- плохо функционирующие механизмы принятия решений в рамках программы;
- недостаточное участие высшего руководства;
- отсутствие опыта и навыков проектного управления;
- неспособность четко определять потребности бизнеса и измерять эффект от реализации программы с точки зрения удовлетворения этих потребностей.

Все перечисленные проблемы в реализации проектов в полной мере можно отнести к Банку. В частности к основным проблемам можно отнести следующее:

- излишняя забюрократизированность;
- отсутствие пиритизации в задачах и целях на всех уровнях организации;
- отсутствие культуры взаимодействия подразделений «по горизонтали», основная координация на уровне членов Правления, даже по отдельным маловажным вопросам;
- борьба руководства за полномочия и властные полномочия;
- низкая культура делегирования полномочий и контроля результатов поручений, выражающаяся в формальном подходе к «закрытию» задач, а не в качестве проработки проблем и нахождения эффективных решений;
- приоритет функционального управления в ущерб достижения целей;
- полное отсутствие понимания проектной работы и ее отличий от текущей на высших этажах иерархии Банка;
- отсутствие развитой системы мотивации сотрудников на достижении целей и пр.

Все выше перечисленные факторы порождают отчаянное сопротивление даже на уровне отдельных представителей руководства Банка, что значительно осложняет решение задач по стратегическому развитию Банка и внедрению проектных принципов управления.

Учитывая вышеизложенное было принято решение о построении в Банке корпоративной системы управления проектами (КСУП) для обеспечения успешной реализации стратегии развития Банка.

Реализация Проекта разработки и внедрения КСУП и создание эффективной системы проектного управления, используемой при реализации комплексной программы трансформации позволит:

- фокусировать внимание на наиболее критичных факторах, от которых зависит успех программы;
- синхронизировать результаты программы и цели стратегии развития организации;
- управлять графиками реализации и зависимостями между отдельными проектами для достижения общих бизнес-результатов;
- эффективно вовлекать высшее руководство организации для контроля нескольких проектов;
- оптимально использовать экспертные компетенции;
- централизованно управлять затратами и реализацией экономического эффекта программы;
- эффективно управлять ограниченными трудовыми, физическими и техническими ресурсами;
- заблаговременно определять необходимые корректирующие меры;
- добиться наилучшего качества и свести к минимуму риски неуспешной реализации.

При этом следует отметить, что сама по себе методология проектного управления не приносит указанные выгоды. Для реализации выгод необходимо эффективное применение этой методологии на конкретных проектах Программы трансформации.

В рамках Проекта создания КСУП должны быть решены следующие задачи с учетом специфики Банка:

- разработка и внедрение корпоративных стандартов по управлению проектами и портфелем проектов;
- адаптация и ввод в эксплуатацию информационной системы управления проектами;
- обучение персонала инструментальным средствам и методикам управления проектами.

Целью работ являлось построение КСУП и получение эффектов в части:

- увеличения эффективности взаимодействия бизнес-единиц, подразделений, сотрудников Компании и других участников проектной деятельности (цели, границы и содержание реализуемых проектов одинаково понимаются всеми участниками проектного управления и соответствуют стратегии Компании, понятны и зафиксированы зоны ответственности, формализованы процедуры взаимодействия основных участников проектной деятельности, внедрена и используется ИСУП и пр.);

- повышения качества планирования и уровня контроля сроков, затрат, состава/результатов работ (используются единые правила и подходы, налажены процессы контроля и сформирована методическая база отдельных процедур, понятны и зафиксированы зоны ответственности за сроки и результаты выполнения конкретных работ);
- получения достоверной, своевременной и полной информации о ходе реализации проектов для принятия оптимальных управленческих решений (налажены процедуры сбора информации и подготовки принятия решений, объем и степень детализации предоставляемой информации соответствует уровню принятия решений);
- снижения трудозатрат специалистов, временных и финансовых издержек на управление проектами (формирование плановой и отчетной документации по проектам осуществляется с использованием информационной системы на основе разработанных шаблонов и типовых форм);
- накопления и применения положительного опыта управления проектами (при реализации новых проектов используется отработанный на предыдущих проектах подход, процедуры управления могут видоизменяться в зависимости от типа реализуемого проекта).

На Рис. 4 изображена целевая конфигурация КСУП, обеспечивающая ее эффективность, комплексность и жизнеспособность.

Для построения целевой конфигурации КСУП в рамках Проекта было выполнены следующие задачи с учетом специфики Банка:

- формализация и стандартизация процедур и форм документов по управлению проектами и портфелем проектов в виде нормативно-регламентной и методической базы (далее – НРБ);
- разработка и внедрение информационной системы управления проектами (далее ИСУП), обеспечивающей автоматизацию процессов управления проектами;
- обучение персонала, задействованного в управлении проектами, основам управления проектами, выполнению своих обязанностей в соответствии с НРБ с применением ИСУП.

Рис. 4 - Целевая конфигурация Корпоративной системы управления проектами ОАО «Банк»

Основные принципы КСУП

Эффективная корпоративная система управления проектами должна основываться на следующих принципах:

1. Единая классификация и структура описания проектов

Классификация проектов позволяет:

- Определить подходы к управлению, которые целесообразно применять для каждого типа проектов, в т.ч. особые схемы принятия решений и другие процессы управления, выделяемые проектные роли, требования по определению проектов (жизненный цикл, показатели, контрольные точки, вехи и т.п.), требования по перечню и детальности проектных документов (паспорт, календарный план, ресурсный план, бюджет, ТЭО и др.) и пр.;
- Повысить удобство анализа хода реализации проектов – часть классификационных признаков может использоваться для аналитических целей, например, для анализа прогресса реализации проектов, при балансировке Портфеля проектов, определении приоритетности распределении ресурсов, определении наиболее востребованных компетенций участников проектов, определении наиболее важных проектов, требующих контроля со стороны Руководства Компании и пр.

2 Стратегическая направленность портфеля проектов

Проектная деятельность является основным инструментом реализации Стратегии Банка.

Стратегия Банка до 2020 г. является основополагающей при определении конфигурации портфеля проектов Банка, приоритетности реализации проектов, а также требований к целевой коммерческой/некоммерческой эффективности проектов.

Решения о включении проекта в портфель проектов Банка, о старте проекта, о финансировании и распределении ограниченных ресурсов по проектам должны приниматься с учетом Стратегии Банка до 2020 г.

Для всех проектов должно указываться влияние проекта на стратегические цели Банка.

3. Приоритезация проектов

Приоритезация (оценка, ранжирование и отбор) проектов позволяет упростить процедуру принятия решений, связанных с портфельным управлением – при формировании/актуализации портфеля проектов с учетом финансовых, ресурсных и временных ограничений, а также стратегической направленности проектов.

4 Единое понимание границ и содержания проекта

Корпоративная нормативно-регламентная и методическая база управления проектами, а также рабочие управленческие документы по проекту (Устав проекта, Календарный план, Бюджет и пр.) позволят всем участникам не только одинаково понимать содержание проекта (что и с какими параметрами должно получиться), но и порядок управления (кто и за что отвечает, какие решения может принимать, по каким критериям оценивается успех проекта и качество выполнения работ отдельными участниками проекта).

5. Интегрируемость и гибкость организационно-ролевой структуры управления проектами

Организационно-ролевая структура управления проектами должна быть интегрирована в организационную структуру управления Банка.

Организационно-ролевая структура управления проектами должна быть готова к изменениям количества и сложности реализуемых проектов, структуры портфеля проектов Банка. Такая готовность к изменениям может быть выражена в корректировке функций участников проектного управления, состава ролей управления проектами, в изменении подчиненности или в появлении новых органов проектного управления и пр.

6. Делегирование полномочий

Определяются уровни принимаемых решений по проектам для управления возможными отклонениями.

Выделение уровней принятия решения позволит разграничить полномочия и ответственность за принятия решений по проектам, а также повысить оперативность управления и снизить непродуктивную нагрузку на высший менеджмент. По каждой из проекций (сроки-стоимость-содержание-качество) должны быть определены границы принятия решений для каждого уровня управления.

Например, могут быть выделены следующие уровни управления:

- уровень управления Портфелем проектов Банка;
- уровень управления стратегическими проектами Банка;
- уровень управления отдельными (нестратегическими) проектами;
- уровень управления блоком работ по проекту.

Для каждого из уровней управления определяются:

- процедуры и принципы принятия решений;
- полномочия и зоны ответственности участников проектного управления;
- необходимая информация для принятия решений и степень ее детализации;
- показатели и критерии оценки реализации проекта;
- типы контролируемых вех.

На каждом уровне должен обеспечиваться баланс полномочий и ответственности.

7. Стандартизированные процессы управления проектами

Используется единый подход к выполнению процессов управления проектами обеспечивает повышение эффективности управления в целом.

Фиксируются следующие основные группы процессов управления проектами:

- Инициация и планирование;
- Исполнение и контроль;
- Управление изменениями;
- Завершение.

8. Планирование набегающей волной

Планирование осуществляется в начале каждой фазы – детально на фазу и укрупнено до конца проекта.

9. План по вехам задает сценарий достижения целей проекта

Формируя план по вехам, определяются точки принятия решений (план принятия решений). При этом связывая с каждой вехой принимаемые решения, необходимо заблаговременно готовить информацию для поддержки принятия решения.

10. Использование системы целевых и контрольных показателей проектов

В целях обеспечения качества планирования и возможности контроля прогресса реализации проектов применяется специальная система показателей по проектам, включающая:

– Целевые показатели, определяющие достижение (в т.ч. и промежуточные значения, если применимо) целей проекта. Целевые показатели определяют характеристики проекта,

связанные с завершением работ по проекту в целом. Данные показатели устанавливаются в качестве критериев успешного завершения проекта и фиксируются в Уставе проекта.

– Контрольные показатели – набор показателей, используемых для оперативного контроля хода реализации проектов, оценки эффективности работы отдельных участников проектов. Контрольные показатели определяются по прохождении вех проекта и на отчетную дату, отслеживаются участниками проекта в соответствии с их зоной ответственности.

11. Учет загруженности ресурсов

С целью прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах, численности сотрудников с определенными компетенциями и учета в мотивационной схеме каждого сотрудника «проектной составляющей» ведется попроектный учет загрузки персонала. Для этих целей используются ИТ-решения.

12. Степень детализации отчетности соответствует уровню ее предоставления

Принцип подразумевает обеспечение максимального контроля при минимальном погружении в детали проекта.

13. Подведение итогов по окончании проекта/ фазы

При подведении итогов проекта/ этапа выявляется и распространяется положительный опыт и ведется учет «ошибочных» решений по проекту. Регулярный сбор/архивирование такой информации позволит повысить эффективность реализации проектов/фаз в будущем. При этом информация об «удачах»/ «ошибках» доступна для участников управления проектами – для этого используется портал Банка.

14. Единые требования к управленческим документам по проектам

Определятся единые требования к ведению пакета управленческих документов по проектам. Это позволит обеспечить участников шаблонами документов, формами отчетности, унифицировать и упростит процедуры формирования управленческих документов по проектам, консолидации информации по проектам, формирования аналитики.

15. Активное управление рисками

Активное управление рисками позволяет минимизировать вероятность возникновения возможных негативных последствий рисковых событий за счет систематической работы по управлению рисками (идентификация, оценка, планирование и реализация мероприятий по управлению рисками проекта на всех этапах реализации проекта).

В ходе реализации проектов ответственные лица должны быть в первую очередь ориентированы на предотвращение появления рисковых событий, а не на устранение их последствий.

По возможности риски должны оцениваться количественно, результаты количественной и качественной оценки рисков должны учитываться при принятии решений по проекту, при необходимости в состав работ проекта, включается мероприятия по управлению рисками.

Ответственность за своевременную идентификацию, предупреждение и реагирование на риск, несет Руководитель проекта.

16. Эффективное информационное обеспечение управления проектами

Данный принцип предполагает использование информационной системы управления проектами, что позволяет:

- автоматизировать формирование оперативной аналитической отчетности по портфелю проектов и отдельным проектам;
- повысить точность планирования (в т.ч. календарного) проекта за счета использования специализированного программного инструмента;
- обеспечить требуемый уровень контроля сроков и стоимости выполнения работ проекта;
- планировать загрузку ресурсов и вести учет трудозатрат специалистов на выполнение задач проекта;
- контролировать выполнение поручений и решений по проектам;
- упростить и ускорить формирование плановой и отчетной документации по проекту;
- снизить риски, связанные с ошибками отчетности и разным пониманием ситуации по проектам, за счет использования единого информационного пространства;
- повысить ответственность и оперативность взаимодействия участников проектного управления за счет фиксации всех действий в ИСУП;
- вести базу знаний по проектной деятельности, распространять положительные практики и решения по проектам и пр.

Объекты управления КСУП

В рамках КСУП определены объекты управления, которыми являются

- Портфель проектов Банка;
- Стратегические проекты Банка;
- Бюджет затрат по Портфелю проектов Банка;
- Отдельные (нестратегические) проекты;

- Бюджет проекта;
- Пул ресурсов и пр.

Различие стратегических проектов Банка и нестратегических проектов, входящих в состав Портфеля, проиллюстрировано на Рис. 5.

Структура объектов управления КСУП приведена на Рис. 6.

Рис. 5 - Различие стратегических проектов Банка и проектов, входящих в состав Портфеля

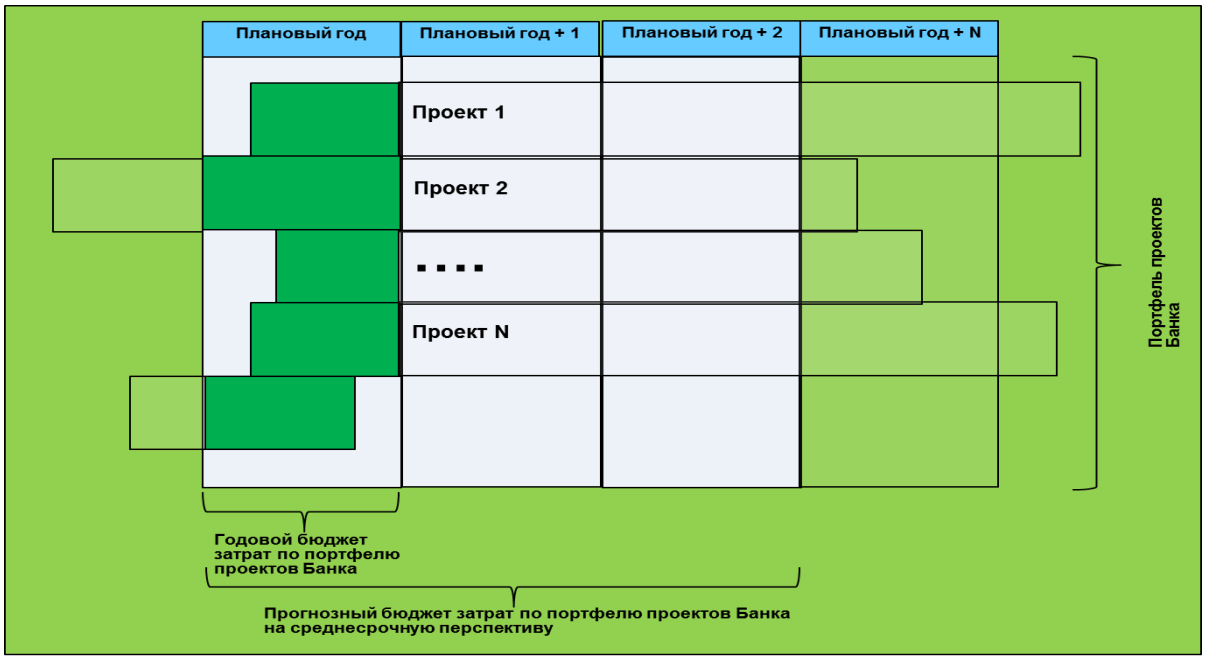

Рис. 6 – Пример структуры объектов управления КСУП

Организационно-ролевая структура КСУП

Организационно-ролевая структура КСУП должна обеспечивать возможность:

- эффективного управления выделенными объектами управления;
- адекватного распределения функций, зон ответственности участников и делегирования полномочий;
- эскалации при необходимости сложных вопросов для решения их на более высоких уровнях управления.

Организационно-ролевая структура КСУП строиться с учетом сложившейся в Банке практики управления, а также с учетом принципов преемственности.

Основные Роли и их функций в рамках КСУП приведены в Табл. 5.

Табл. 5 – Роли и функции в рамках КСУП

Роль	Принимаемые решения / Краткое описание функций
Правление Банка	• Формирует Портфель проектов Банка (предварительная оценка проектных инициатив, решение о формировании и изменении Портфеля), определяет наиболее приоритетные проекты в Портфеле проектов Банка и вехи проектов для мониторинга на уровне Проектного комитета Банка; • Утверждает рабочие проектные документы по стратегическим проектам (Устав, Календарный план, Бюджет); • Контролирует ход реализации стратегических проектов: принимает решения о переводе проекта на следующую стадию, о внесении изменений в проекты, о кандидатуре Спонсора проекта, а также принимает решение о выходе из проекта.
Комитет по стратегическому и корпоративному развитию (КСиКР)	• оценивает и определяет стратегическую необходимость реализации проектов, координирует и осуществляет оперативный контроль проектной деятельности в Банке, рассматривает регулярные отчеты о ходе выполнения проектов;

	• Утверждает рабочие проектные документы по нестратегическим проектам (Устав, Календарный план, Бюджет); • Контролирует ход реализации нестратегических проектов: принимает решения о переводе проекта на следующую стадию, о внесении изменений в проекты, о кандидатуре Спонсора проекта, а также принимает решение о выходе из проекта
Финансовый комитет (ФК)	• согласовывает расходы на проектную деятельность и бюджеты проектов, рассматривает регулярные отчеты об исполнении бюджетов и бизнес-кейсов проектов (расчет ожидаемого эффекта от реализации проекта)
Технологический комитет (ТК)	• согласовывает технологическую возможность реализации проектов, принимает решения о целесообразности реализации технологических решений в рамках проектов, рассматривает регулярные отчеты о ходе реализации проектов
Руководитель портфеля проектов Банка (Куратор от Банка)	• Оценка влияния изменений и решений по проектам на Портфель проектов Банка; • Мониторинг реализации стратегических проектов Банка; • Принятие решений по мотивации участников проектной деятельности.
Руководитель проекта	• Управление проектом, либо несколькими проектами одновременно; • Подготовка управленческой проектной документации, формирование плана работ и бюджета проекта, определение вех для контроля на своем уровне; • Управление планом работ и ресурсами проекта (контроль и управление загрузкой участников проекта, инициация изменений • ресурсного обеспечения проекта); • Мониторинг контрольных показателей проекта, вех своего уровня; • Решение ключевых вопросов взаимоотношений с Клиентом/Заказчиком проекта, в том

	числе организация сдачи/приемки выполненных работ; • Принятие решений по изменению содержания проекта.
Администратор проекта	• Организация коммуникаций участников проектов: подготовка совещаний проектной команды, ведение протоколов совещаний, отслеживание выполнения решений руководителя проекта; • Административный контроль проекта: контроль исполнения задач, работ и поручений по проектам. • Подготовка отчетов об исполнении проектов; Ведение реестров рисков, проблем, запросов на изменения, мониторинг поручений по данным реестрам; • Формирование единой библиотеки документации проектов; • Обеспечение распространения информации и доступности документов по проекту для всех участников проекта.
Проектный офис (Управление проектов (УП))	• Поддержка Руководителей проектов при подготовке документации для инициации и открытия проектов, актуализация проектных управленческих документов (Календарный план, Бюджет, Ресурсный план) формирование консолидированной отчетности по Портфелю проектов Банка; • Развитие функций ИТ – решения, связанных с ресурсным планированием, управлением портфелями и программами проектов, осуществление бесперебойной работы ИТ – решения; • Анализ хода реализации проектов;

	• Разработка новых и корректировка существующих нормативно-регламентных и методических документов по управлению проектами; • Контроль полноты, корректности и достаточности информации в проектных управленческих документах; • Сбор, анализ и распространение усвоенных уроков по завершенным проектам; • Подготовка совещаний Правления и КСиКР, проверка документов, представляемых на заседания, оказание поддержки руководителям проектов при подготовке документов.

Далее были определены роли управления в отдельных проектах:

- Управляющий комитет проекта (УК) коллегиальный орган, в полномочия которого входит принятие решений в рамках определенного проекта и делегированных полномочий;
- Заказчик определяет требования к целевому решению по проекту, входит в состав УК (либо его представитель) и участвует в принятии ключевых решений по проекту, осуществляет приемку результатов проекта;
- Бизнес-спонсор назначается КСиКР или Правлением (в зависимости от уровня проекта) из состава Заказчиков или из числа Заместителей Председателя Правления Банка или Главный бухгалтер, является Председателем УК проекта и отвечает за успешный результат реализации проекта;

Такое определение максимально подходит к сложившейся культуре управления Банком: жесткое единоначалие и вертикаль власти, концентрация ответственности на одном лице, обладающем всеми полномочиями в Банке (это, как правило, члены Правления).

УП, по сути, сервисное подразделение, не беря на себя полноту ответственности за конечные результаты проектов, обеспечивает квалифицированное сопровождение всех процессов в проектной деятельности.

Руководитель проекта для крупных и сложных проектов может иметь свой аппарат, которым управляет администратор проекта от УП. Для прочих проектов функцию проектного офиса выполняет администратор проекта при поддержке УП. Такая адаптивность, в том числе, необходима для снижения издержек по управлению проектами.

Структура управления проектной деятельностью представлена на Рис. 7

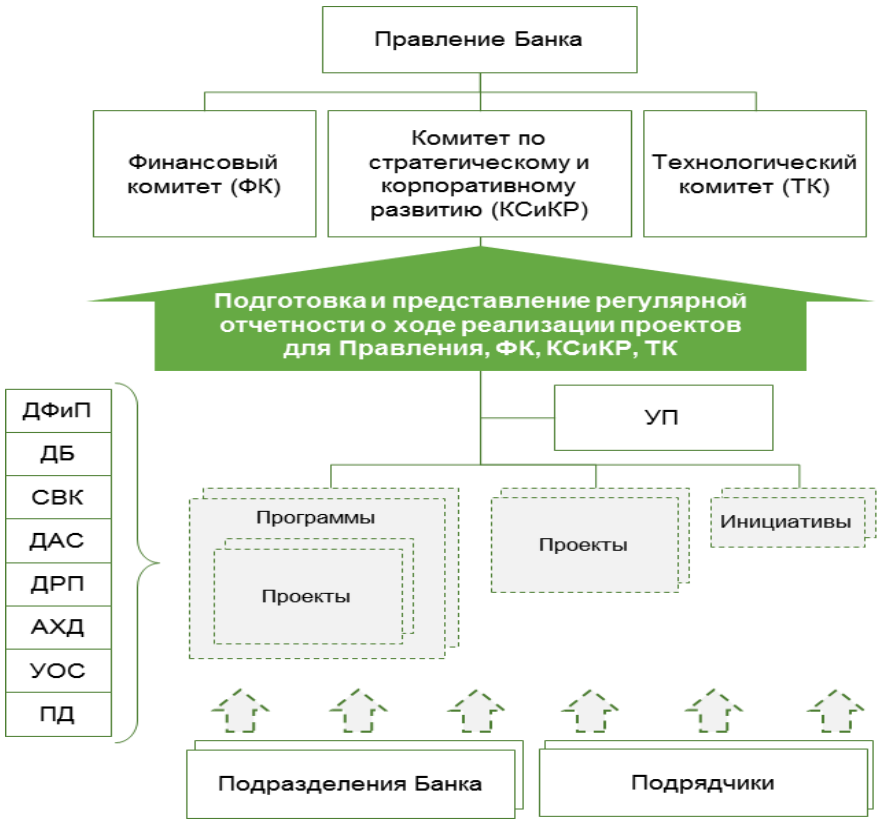

Рис. 7– Структура управления проектной деятельностью

При этом структура управления отдельным проектом в зависимости от размера и сложности проекта может иметь стандартный и упрощенный вид. Структура управления отдельным проектом представлена на Рис. 8

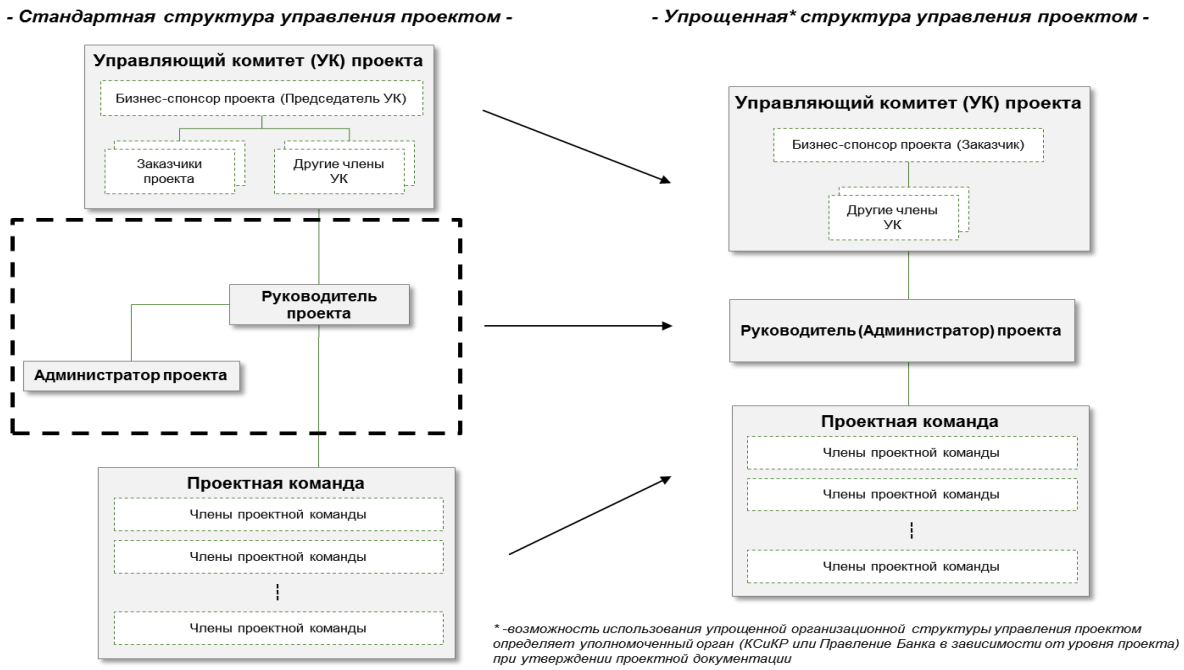

Рис. 8– Структура управления отдельным проектом

Ключевым подразделением, ответственным за развитие проектной деятельности в Банке было определено Управление проектов в рамках департамента развития (УП). Изначально рассматривалось три варианта организации УП:

- УП, как главный орган среди системы нескольких проектных офисов, специализирующихся на отдельных направлениях, координирующий и контролирующий проектную деятельность, а также являющийся методическим центром проектной деятельности;
- УП, как офис, управляющий всеми проектами банка и место «приписки» всех руководителей проектами;
- УП, главный методический и центр сервисный проектной деятельности.

Был выбран последний вариант. Первый вариант является приемлемым и довольно распространенным в финансовых учреждениях, но он требует значительно большей зрелости системы управления проектами. Второй вариант больше применяется для организаций с проектной организационной структурой и для более однородных по видам и направлениям реализуемым проектам.

Выбранная модель УП предполагает следующий функционал:

- портфель: координирует работу по анализу инициатив, подготовке пакетов документов для утверждения проектов, организует и координирует работу по формированию портфеля проектов на следующий год;
- администрирование проектов: осуществляет координацию, мониторинг и контроль хода реализации проектов и программ;
- отчетность: совместно с руководителями проектов подготавливает и представляет регулярную отчетность о ходе реализации проектов и программ;
- трудовые ресурсы: ведет каталог ресурсов проектов, осуществляет мониторинг использования рабочего времени работников Банка, проводит анализ достаточности имеющихся трудовых ресурсов и подготавливает предложения по решению ресурсных конфликтов (во взаимодействии с ДРП);
- бюджет: отвечает за соблюдение бюджетных ограничений по проектной деятельности (при этом сметный контроль осуществляет департамент, отвечающий в Банке за финансы);
- бизнес-кейс: совместно с руководителями проектов подготавливает и сопровождает модели оценки эффекта от реализации проектов и программ;
- договоры: координирует работу по подготовке договоров с подрядчиками и осуществляет анализ выполнения договорных обязательств при реализации проектов и программ (во взаимодействии с подразделением-инициатором);

- подрядчики: совместно с заинтересованными ССП анализирует целесообразность привлечения подрядчиков для реализации проектов;
- архитектура: анализирует решения относительно изменения бизнес-процессов, организационной структуры, внедрения новых и изменения существующих ИТ систем (во взаимодействии с IT департаментом и другими заинтересованными подразделениями);
- контроль качества: координирует мероприятия по контролю качества реализации проектов и программ;
- информирование: координирует разработку и реализацию планов информирования о ходе реализации проектов и программ;
- инфраструктура: координирует мероприятия, связанные с организацией помещений, рабочих мест, доступом на объекты Банка, к ИТ системам и иным ресурсам Банка, администрирует информационную систему поддержки проектной деятельности (во взаимодействии с административно-хозяйственными, IT и другими заинтересованными подразделениями);
- методология: совершенствует методологию проектной деятельности и осуществляет методологическое и консультационное сопровождение участников проектной деятельности.

Для обеспечения большей скоординированности действий по горизонтали организации УП также выполняет функцию «одного окна» для участников проектов во взаимодействии с подразделениями, службами и органами Банка (Рис. 9).

Такой подход позволит в значительной степени снизить проблему излишней забюрократизированности при внедрении КСУП и с минимальным уровнем конфликтов встроить ее в операционную структуру и процессы Банка. Через УП проходят заявки на инициативы, проекты договоров, проекты расходов, заявки на инфраструктуру, отчетность по отдельным проектам (в т.ч. исполнение планов, фактические трудозатраты, расходы, риски, проблемы, запросы на изменение и пр.) и т.п.

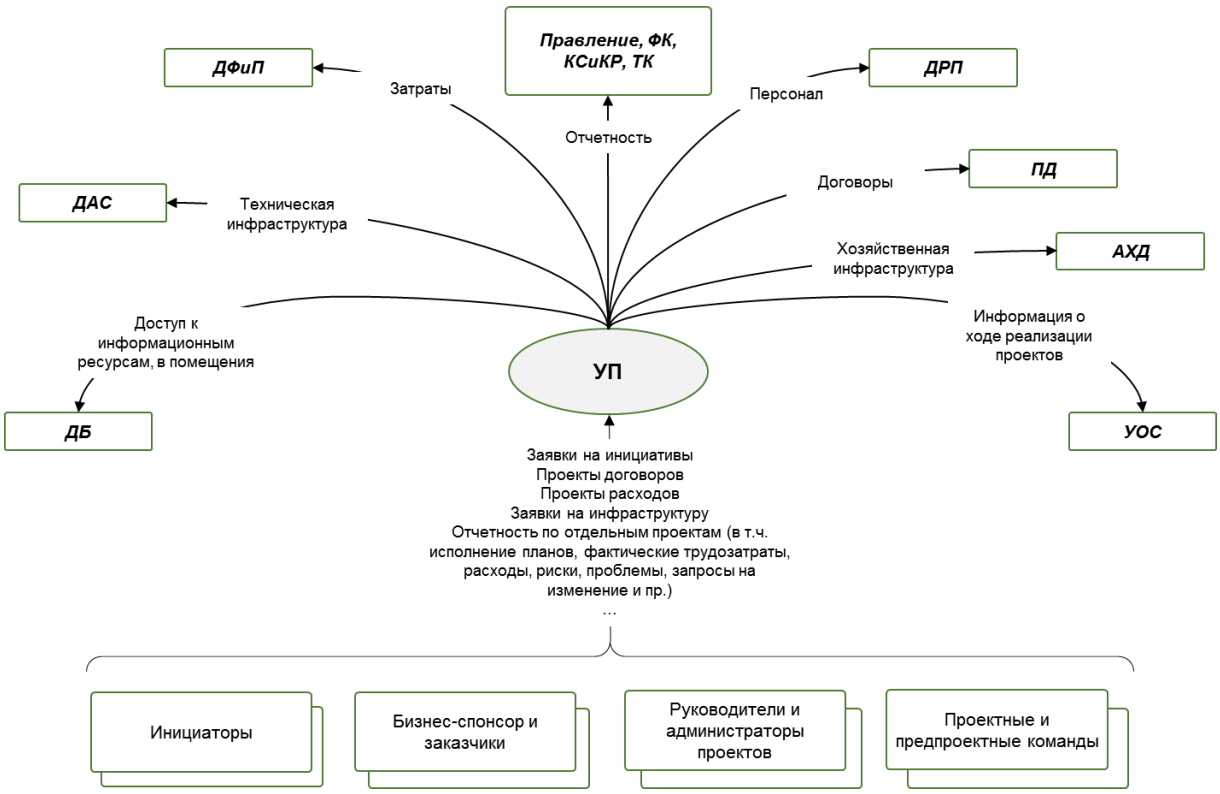

Рис. 9 - УП - «единое окно» для подразделений Банка в рамках проектной деятельности

Бизнес-процессы КСУП

В рамках КСУП выделены следующие группы основных бизнес-процессов по управлению проектами:

- Инициация / Предварительная проработка проектов (назначение руководителя проекта, проработка и утверждение обосновывающих проектных документов);
- Планирование проектов (разработка/актуализация, согласование и утверждение Устава проекта, Календарного плана, Бюджета и пр.);
  - разработка организационной структуры управления проектом и формирование команды проекта;
  - адаптация типовых процедур управления проектом;
  - разработка Устава проекта (паспорта);
  - разработка Календарного плана проекта (план по вехам);
  - разработка плана управления рисками, идентификация рисков проекта и пр.;
- Формирование Портфеля проектов Банка:
  - моделирование Портфеля проектов Банка, в т.ч. оценка, ранжирование и отбор проектов, включенных в Портфель проектов;
  - формирование, согласование и утверждение Портфеля проектов Банка;
  - формирование резерва финансирования (при необходимости);
  - утверждение Портфеля проектов Банка органами управления;
- Формирование бюджета затрат по Портфелю проектов Банка;

- Контроль реализации проектов и Портфеля проектов Банка в целом:
  - Контроль хода реализации проектов и формирования отчетности по проектам (с разной периодичностью для разных уровней управления);
  - Формирование отчетности по Портфелю проектов Банка в целом и различных разрезах (с разной периодичностью для разных уровней управления);
  - Принятие решений по итогам рассмотрения отчетности;
- Управление изменениями:
  - инициация запросов на изменение проектов и Портфеля проектов Банка в целом;
  - рассмотрение, согласование и утверждение запросов на изменение;
- Корректировка/ актуализация Портфеля проектов Банка и бюджета затрат по Портфелю проектов Банка в соответствии с утвержденными запросами на изменения;
- Завершение проектов:
  - административное завершение проекта;
  - формирование итогового отчета о проекте, мотивационные выплаты, анализ опыта, архивирование и т.п.
- Мониторинг реализации Стратегии Банка до 2020 г. (road-map);

Схема бизнес-процессов по управлению проектами представлена на Рис. 10.

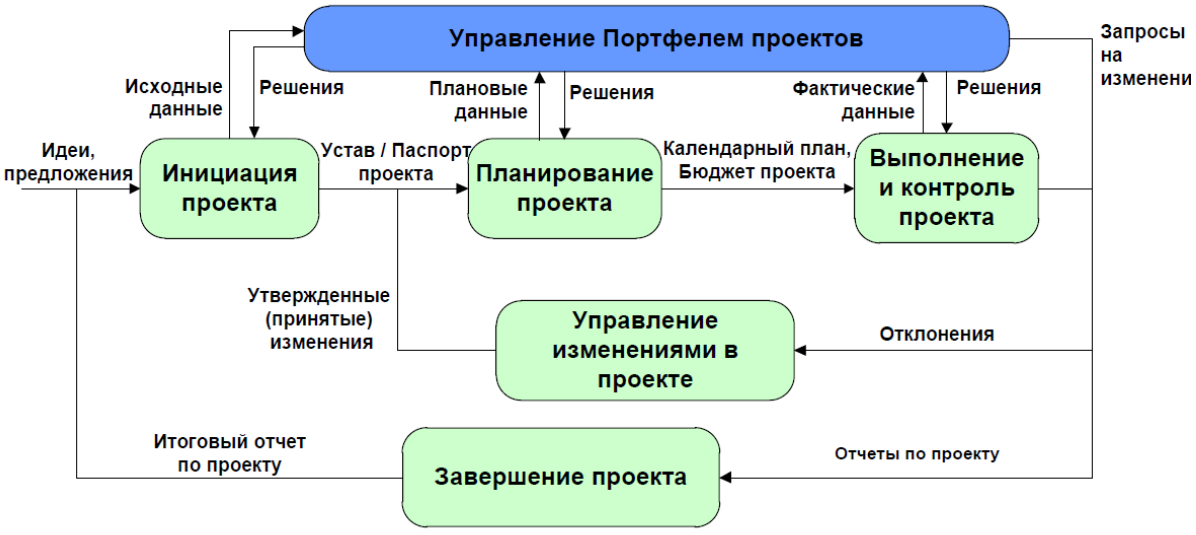

Рис. 10 –схема бизнес-процессов по управлению проектами

Основные результаты работ

По окончании работ по построению корпоративной системы управления проектами в ОАО «Банк» были получены следующие результаты:

1. Нормативно-регламентная и методическая база по управлению проектами ОАО «Банк» (комплект документов) утверждена Правлением Банка;
2. Внедрена информационная система управления проектами на базе Портал (MS SharePoint) и MS Project Server;
3. Проведены обучения специалистов Банка, занятых в управлении проектами, работе и выполнению своих функций в соответствии с корпоративной методологией управления проектами.

Нормативно-регламентная и методическая база по управлению проектами ОАО «Банк»

Нормативно-регламентная и методическая база (НРБ) корпоративной системы управления проектами служит для формализации и стандартизации подходов и принципов управления проектами.

НРБ формализовывает решения по:

– Объектам управления – типизация проектов, их жизненный цикл, показатели и пр.;
– Организационно-ролевой структуре – структура, описание ролей, их ответственность, функции и полномочия, решения по специализированным «проектным» органам управления;
– Процессам управления – описание основных процессов управления;
– Выполнению отдельных наиболее важных процедур, например, по календарному планированию, формированию аналитической отчетности, управлению рисками и пр.

Состав Нормативно-регламентной и методической базы по управлению проектами ОАО «Банк» представлен на Рис. 11

Рис. 11 – Состав Нормативно-регламентной и методической базы по управлению проектами

Первые версии документов, указанных на Рис. 9 разработаны в рамках текущего проекта, утверждены в статусе «Временных», в течение 1 года должны быть апробированы в режиме опытно-промышленной эксплуатации, затем, с учетом выявленных недостатков, долны быть доработаны и утверждены для дальнейшего использования.

Основным документом НРБ по управлению проектами ОАО «Банк» является Положение о проектной деятельности ОАО «Банк» с приложениями, в котором описаны следующие элементы:

- Определение проекта как объекта управления – включает описание: классификации проектов Компании, жизненного цикла проектов;
- организационно-ролевая структура управления проектами - перечень всех участников/ролей управления проектами с указанием их функций, зон ответственности и полномочий в разрезе по элементам жизненного цикла проекта и/или основным процессам управления.
- Инструкция по определению уровня проекта;
- Схема организационной структуры органов управления и реализации проектной деятельности;
- Описание основных стадий управления проектом/программой;
- Карта основных документов проектного управления;
- Карта документов проектного управления;
- Порядок рассмотрения инициативы и утверждение проекта/программы;
- Порядок управления запросами на изменение проекта/программы;
- Порядок выявления и управления рисками проекта/программы;
- Порядок выявления и управления проблемами проекта/программы;
- Порядок управления планами работ и трудовыми ресурсами;

- Порядок подготовки, согласования и мониторинга исполнения бюджета проекта/программы, расходов на проектную деятельность и совокупного плана затрат;
- Порядок разработки и мониторинга реализации эффекта от выполнения проекта/программы;
- Порядок управления взаимоотношениями с подрядчиками в рамках проектной деятельности;
- Порядок подготовки, согласования и хранения проектной документации;
- Порядок управления инфраструктурой, обеспечивающей проектную деятельность;
- Порядок организации мероприятий, направленных на обеспечение качества реализации проектов/программ;
- Порядок подготовки отчетности, организации и проведения рабочих встреч, оперативных совещаний, заседаний, контроля исполнения поручений в рамках проектной деятельности;
- Порядок информирования заинтересованных лиц о ходе реализации мероприятий в рамках проектной деятельности;
- Порядок закрытия проекта/программы и передачи результатов проекта/программы на сопровождение в рамках текущей деятельности.

3.6.2 Внедренная информационная система управления проектами

Информационная система управления проектами (ИСУП) представляет собой решение по информационной поддержке процессов управления проектами, обеспечивающее в масштабах всего Банка выполнение определенного набора функций, развернутое на технической базе Заказчика и эффективно используемое всеми участниками проектного управления.

На этапе становления проектной деятельности в Банке ИТ поддержка процессов проектного управления обеспечивается имеющимися в Банке ИТ системами (без дополнительных инвестиций) на базе Портал (MS SharePoint) и MS Project Server.

В настоящий момент ИСУП поддерживает следующий набор функций управления проектом:

- Формирование, публикация и актуализация календарных планов;
- Совместная работа и структурированное хранение документации по проектам (коммерческие, управленческие документы, отчетность и пр.);
- Планирование трудовых ресурсов и контроль трудозатрат по задачам проекта;

- Планирование и контроль стоимости работ проекта, бюджета проекта;
- Формирование и актуализацию Реестров рисков, договоров, поставок, изменений, поручений по проекту и пр.;
- Контроль выделенных показателей и основных параметров проекта за счет просмотра преднастроенных представлений (отчетов) по проектам;
- Автоматизированное формирование отчетов по проекту (определенный перечень отчетов об исполнении сроков, трудозатрат, бюджета проекта и пр.).

Архитектура информационной системы поддержки проектной деятельности представлена на Рис.12.

Рис. 12 – Архитектура информационной системы поддержки проектной деятельности

По мере развития проектной деятельности необходимо вернуться к вопросу дополнительной автоматизации проектного управления, с целью доработки и автоматизации следующих блоков функций:

- Управление Портфелем проектов;
- Управление персоналом.

Обучение персонала

В рамках проекта по разработке и внедрению КСУП в ОАО «Банк» было проведено обучения сотрудников Заказчика.

На этапе внедрения КСУП команда специалистов Банка, участвующая во внедрении обучалась выполнению функций в соответствии с корпоративной методологией (нормативно-регламентной и методической документацией) и внедренной информационной системой управления проектами. Обученные таким образом специалисты будут передавать компетенции в режиме «коучинга» остальным специалистам, не прошедшим обучение.

Также в Банке в рамках проекта по внедрению КСУП были проведены обучающие семинары по программе, представленной в Таблице 6

Табл. 6 - Структура программы обучения уполномоченных специалистов

Раздел программы по обучению специалистов Заказчика	Целевая аудитория (кто обучается)	Форма и время обучения
Основы управления проектами: интенсивный курс, предоставляющий в структурированной форме базовые знания о современных подходах к управлению проектами	Все специалисты Головного офиса Заказчика, занятые в управлении проектами	Открытый 8-часовой семинар
Корпоративная методология управления проектами: презентация и обсуждение новой корпоративной нормативно-регламентной и методической базы по управлению проектами		Открытый 8-часовой семинар

Учитывая практически нулевой уровень зрелости Банка в управлении проектами в программе внедрения системы, предусматривался годовой пилотный период, в течение которого была проведена апробация КСУП, проведены мероприятия по приведению внутренней нормативной базы в согласованное состояние с разработанной методологией и процедурами корпоративного управления.

Реализуя проект по внедрению КСУП Банк приобрел уникальное знание и компетенцию, которая позволит пройти не простой путь трансформации Банка в соответствии с заданной стратегией развития.

Другим примером КСУП является система управления проектами для рекламного агентства. Особенностями КСУП в данном случае являются:

1. Организация относится к малому бизнесу (30 штатных сотрудников, оборот до 100 млн. в год), поэтому регламентация мелких процедур будет избыточна, приведет к излишней бюрократизации процесса, что негативно скажется на качестве реализуемых проектов.
2. Тип реализуемых проектов – «креативные» - в относительной малой степени может поддаваться регламентации и планированию по сравнению с проектами, реализуемыми в отраслях с развитой культурой УП (строительство, IT, государственное управление и пр.). Наиболее нуждающиеся в регламентации процессы – это группы процессов инициации и завершения.
3. Количество проектов, находящихся одновременно в работе (на разных стадиях проработки) – не более 10 штук, поэтому к оценке портфеля проектов компании математические модели практически не применимы.

С долей условности можно утверждать, что согласно модели Г.Керцнера организация находится на втором уровне развития (см. Таблица 7):

Общее описание второго уровня по Г. Керцнеру	Рудименты первого уровня	Пути продвижения на следующий уровень
-осознание ощутимых выгод от использования УП -поддержка УП на всех уровнях организации -осознание необходимости разработки процессов/методологии	«То, что у нас уже имеется, - это единственная возможная форма управления такого рода проектам»	-создать культуру, которая поддерживает организационную сторону управления - осознать выгоды от УП -разработать повторяемые процессы и методологию

-осознание необходимости разработки системы контроля расходов -разработка плана систематического обучения		УП, позволяющие получать результаты систематически -разработать план систематического обучения всего персонала компании управлению проектами.

Табл.7. Характеристика второго уровня зрелости по модели Г.Керцнера

Также можно выделить наиболее актуальные вопросы для компании из вопросника для оценки уровня зрелости управления проектами, программами и портфелем проектов (по ОРМ3). Из 150 приведенных вопросов всего лишь 19 актуальны для организации-объекта исследования по приведенным выше причинам (см. Таблица 8):

1.	ВОПРОС	ОТВЕТ
2.	Учитывает ли организации риск во время отбора проектов?	Нет/оценка рисков не формализована и интуитивна
3.	Доносятся ли цели организации до членов проектных команд и понимаются ли они ими?	Нет
4.	Имеют ли проекты четкие и измеримые цели в терминах времени, денег и качества?	Время – да, Качество – нет, Бюджет – да, но не системно
5.	Прописаны ли политики процедуры, которые описывают стандартизацию, методы измерения, контроля и постоянного совершенствования процессов УП?	Нет
6.	Создает ли организация устойчивые структуры для кросс-функциональных проектных команд?	Нет
7.	Создается ли в организации обстановка, которая поддерживает личные и профессиональные достижения?	Да, есть система мотивации и легко принимаются решения о продвижении
8.	Есть ли в организации стандартные документированные процессы на уровне проектов для процессов инициации?	Нет
9.	Есть ли в организации стандартные документированные процессы на уровне проектов для основных процессов планирования (содержания, качества, сроков, бюджета, ресурсов и т.п.)?	Есть только для планирования бюджета
10.	Есть ли в организации стандартные документированные процессы на уровне проектов для процессов завершения?	Нет
11.	Определяются ли цели и критерии успеха проектов в начале проекта, а затем пересматриваются по ходу реализации?	Нет
12.	Используется ли в организации формальная система оценки производительности отдельных сотрудников и проектных команд их работы на проектах?	Нет

13.	Собираются ли в организации систематически и анализируются ли уроки, извлеченные из предыдущих проектов?	Нет, кроме встреч по «разбору полетов», результаты которых формально не документируются
14.	Ранжируются ли и приоретизируются в организации проекты в соответствии с бизнес-стратегией?	Нет, проекты существуют в условиях естественной борьбы
15.	Поддерживает ли структура организации направление проектного менеджмента?	Да, на уровне существования проектных групп, но для полноценного «Да» необходимо создание ПК, ставящего задачи и контролирующего их выполнение
16.	Имеются ли в вашей организации прогрессивные возможности карьерного роста для проектных ролей?	Да
17.	Осуществляется ли в организации управление портфелем проектов, включая планирование, управление рисками, поставками, бюджетом и т.п.?	Нет, процедура не формализована
18.	Проводится ли в организации балансировка портфеля?	Нет, необходим формализованный пересмотр проектов в портфеле на регулярной основе.
19.	Накапливаются ли в организации результаты оценки качества проектов?	Нет, только на уровне индивидуального опыта ПМ

Табл. 8. Опросник для оценки уровня зрелости управления проектами (OPM3) [25].

Таким образом, было получено абсолютное большинство негативных ответов на выборку из вопросника по модели оценки зрелости OPM3, что также обнажило ряд проблем организации и указало направление для развития элементов КСУП.

Согласно подходу, предложенным Полковниковым А.В. и Дубовиком М.Ф., ситуация в данной компании больше всего соответствует модели «бутон розы», соответственно, для внедрения КСУП необходимо будет выбрать стратегию «быстрой полезности», определив узкий круг прикладных задач, которые должны быть решены в ходе первого этапа .[37]

Итак, суммируя выше сказанное, в результате обследования текущего состояния бизнес-процессов в компании могут быть поставлены следующие задачи, решение которых возможно посредством внедрения КСУП:

1. Системное формирование портфеля проектов компании, организационное обеспечение и закрепление механизма формирования портфеля в формате отлаженной процедуры.
2. Определение формата взаимодействия операционной и проектной деятельности в работе отдела развития бизнеса.
3. Четкое определение стадий жизненного цикла проекта, вех его страта и финиша.
4. Решение проблемы непрерывного клиентского сопровождения на протяжение всего процесса реализации проекта.
5. Сосредоточение ответственности за все составляющие проекта, независимо от их функциональной нагрузки, в руках одно PM.

Решение 5 задач управления проектами на примере компании посредством методологии внедрения КСУП

Формирование портфеля проектов. Можно выделить 2 источника формирования идей проектов компании – брифы, поступающие от Заказчиков, и собственные идеи, рожденные учредителем/куратором, креативным директором компании, являющие продуктом свободной творческой мысли и маркетинговой «интуиции» - субъективного восприятия потребностей рынка, в частности, корпоративных интересов и рекламных потребностей крупных компаний. Поскольку эти идеи возникают стихийно, таким же образом они и начинают воплощаться, что приводит к затруднению планирования сроков, бюджета и содержания проектов. Поэтому представляется необходимым, чтобы концепты проектов еще до того, как поступают в креативный отдел на проработку и в отдел проектов на просчет и составление календарного плана, проходили строгий и взвешенный отбор. Реестр критериев для концептов из разных источников могут быть очень близки, но не идентичны. Так, например, один из самых актуальных вопросов для собственного концепта (идеи выставки, фестиваля, перформанса, концерта) – будет ли он востребован потенциальными спонсорами, т.е. видит ли какая-либо компания решение своих маркетинговых, рекламных/pr-, имиджевых задач сквозь призму проведения подобных проектов - теряет свой смысл в отношении проектов, инициированных Заказчиком и нуждается в переформулировке, отражающей степень, в которой придуманный концепт соответствует брифу Заказчика.

Так может выглядеть таблица критериев для оценки собственных проектов компании (см. Таблица 9):

№	Критерии (собственные концепты)	Ответы	Балл, от 1 – до 5
1	Бюджет проекта	До 25К евро	1
		От 25К – до 40К евро	2
		От 40К – до 70К евро	3
		От 70К – до 100К евро	4
		От 100К евро +	5
2.	Предполагаемая прибыль от проекта	10% от бюджета	1
		20% от бюджета	2
		30% от бюджета	3
		40% от бюджета	4
		50% от бюджета	5
3.	Срок исполнения (в зависимости от текущей финансовой ситуации в долгосрочном и краткосрочном планировании)	2-3 недели	1/5
		4-6 недель	2/4
		6 – 12 недель	3/3
		Более 12 недель	4/2
4.	Доступность контента	-	1-5
5.	Наличие подтвержденной площадки и степень лояльности ее условий		1-5
6.*	Наличие заинтересованных спонсоров/спроса	1-2	1
		2-5	3
		Более 5	5
7.	Доступность ресурсов	Отсутствуют в настоящий момент	0
		Доступна 1 единица и более	5

* Для проектов, инициированных заказчиком, необходимо будет заменить критерий № 7 следующим:

6.	Соответствие идеи брифу заказчика	-	1-5

Табл.9 Критерии отбора проектов в портфель компании

Следует отметить, что вследствие того, что количество ресурсов компании таково, что в процессе одновременной реализации может находиться не более 3 проектов, а в фазе продажи не более 15, то, возможно, математические модели подсчета баллов не будут востребованы, но важно, чтобы каждая новая идея проходила через «ворота», состоящие описанных выше критериев.

Помимо наличия формализованных критериев отбора «эмбрионов» проектов, залогом системного подхода к формированию проектов, является наличие такой структуры, как Проектный комитет (ПК). В Проектный комитет должны войти:

- Учредитель
- Управляющий директор
- Финансовый директор
- Директор по стратегии
- Директор по развитию бизнеса (продажам)
- Директор по коммуникациям (возможно)
- Креативный директор/куратор арт-проектов

Необходимо ежемесячное собрание в таком составе для того, чтобы проанализировать экспертным путем и путем применения системы критериев вынесенные на обсуждение концепты проектов. Ответственным за регулярные проведения такого ПК и формализации и доведения для общего сведения его результатов может быть назначен директор по стратегии (=руководитель портфеля проектов), ответственным за предоставление данных может быть назначен креативный директор. Результатом ПК должно быть распределение концептов на 3 типа:

1. бесперспективный -> отправляется в архив «эмбрионов».

2. подлежащий доработке -> отправляется на доработку концепта в креативный отдел и далее проходит повторный круг утверждений.

3. подлежащий подробной проработке и планированию - > отправляется в креативный отдел и отдел проектов для подготовки к продажам.

Далее готовые презентация проекта + бюджет + календарный план получают утверждение у директора по стратегии и переходят в фазу продаж. Описанные процессы могут быть представлены наглядно в виде схемы – см. ниже:

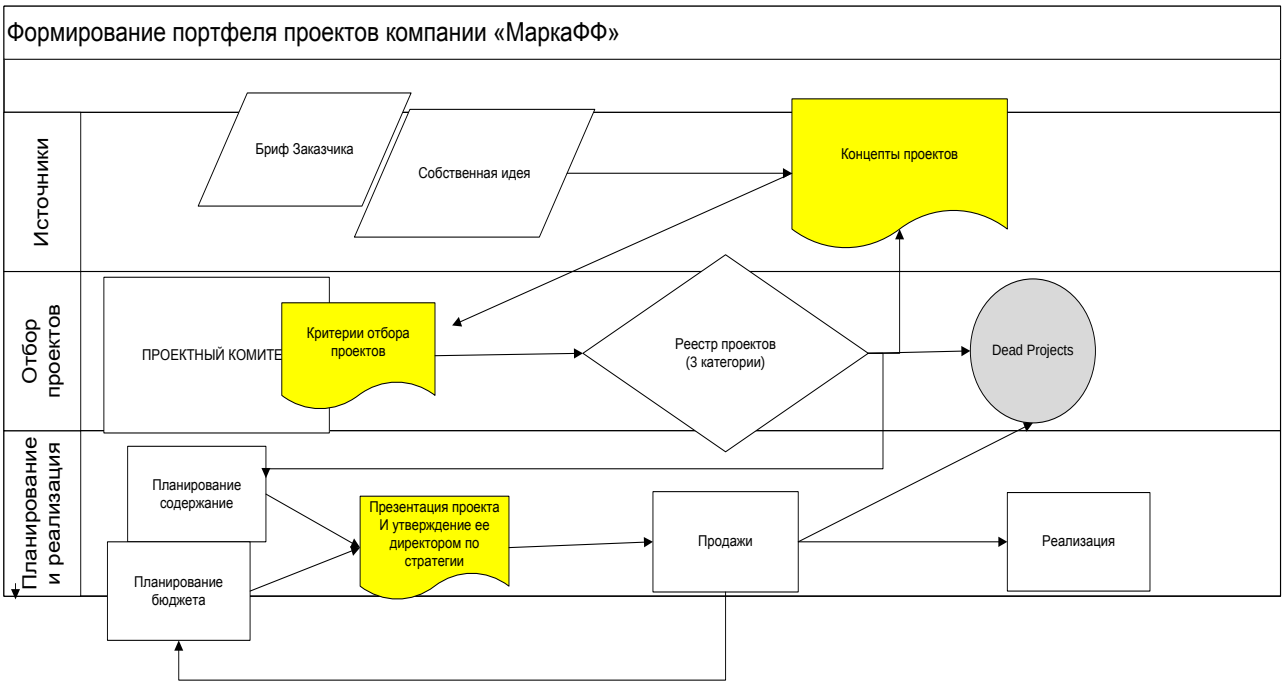

Рис. 13. Схема формирования портфеля проектов компании

Формат взаимодействия между проектной и операционной деятельностью в рамках отдела развития бизнеса. Для начала перечислим и проанализируем процессы операционного и проектного типа в деятельности сотрудников отдела развития.

К операционному типу деятельности относятся, например, регулярные обзвоны и рассылки писем по клиентской базе с целью выяснение планов компаний-потенциальных партнеров на будущее. Проектная деятельность отдела заключается в том, что для конкретных проектов составляются таргетированные списки партнеров, кастомизируются предложения-концепции, т.е. подгоняются под бренд-стратегии потенциальных партнеров.

В компании был неудачный опыт разделение обязанностей менеджеров развития на менеджеров продаж проектов и new business менеджеров (поиск новых контактов и привлечение внешних заказов), но он оказался крайне неудачным, так как получалось, что с одним и тем же клиентом по похожим вопросам общаются разные сотрудники, ни у одного из которых не создается полноценной картины интересов бренда, без которой невозможна высока степень попадания в эти интересы.

Если вдуматься, становится понятно, что противоречие между операционными и проектными элементами легко привести к общему проектному знаменателю. Дело в том, что на практике причиной или предлогом для телефонного звонка или встречи с потенциальным клиентом является предложение рассмотреть портфолио (“Highlights”) компании, в котором всегда можно выделить пару проектов, которые в первом приближении вполне соответствуют интересам компании-клиента. На такой встрече или во время телефонного разговора всегда предоставляется возможность узнать более подробно о планах Заказчика и гибко среагировать, в случае если вместо поддержки предложенной идеи, Заказчик озвучит свое видение/бриф/пожелание по собственному мероприятию. Здесь важно обратить внимание на такую особенность проектной деятельности отдела развития бизнеса – гибкость целеполагания. Проще говоря, войти на встречу к Заказчику можно с целью реализации одного проекта, а выйти с целью реализации совершенно другого или гибридного продукта. Готовность к такому повороту должна всегда присутствовать у сотрудников соответствующего отдела и может быть регламентирована на уровне должностной инструкции.

Определение вех старта и финиша проектов тесно связано с описанным в первой части настоящей главы процессом формирования портфеля проектов компании. Как показано на рис. 9, специально образованный орган – Проектный комитет – является той самой инстанцией, в которой согласно выработанным критериям принимается решение о том, предстоит ли развитие концепту проекта в полноценный проект или нет. Таким образом, жизненный цикл проекта начинается с момента попадания в реестр проектов на выходе из ПК. Начиная с этой точки – вехи старта – проект проходит как минимум две как максимум три стадии развития.

На выходе из первой стадии - развития концепции - создаются три основных документа – презентация концепции, бюджет и календарный план. Вероятность непреодоления границы первой и второй стадии равна практически нулю, так как, если проект утвержден на Проектном Комитете на уровне концепта, то далее задача создания качественных документов, упомянутых выше, целиком зависят от компетенций креативной группы и менеджера проекта практически без влияния факторов внешней среды, в отличие от третьей стадии, во время которой влияние фактора неопределённости возрастает – успех продажи креативного «продукта» намного менее предсказуем, чем результат продаж других товаров и услуг.

Описанные выше документы проходят утверждение у руководителя портфеля проектов и становятся инструментами продаж, таким образом, переходя во вторую стадию развития – продажи. Сложность этого периода заключается в том, что его очень тяжело рационально

регламентировать по времени, поэтому здесь приходится назначать условный срок – не более двух месяцев от момента старта продаж – после которого, в случае несовершения сделки, проект возвращается на предыдущий этап для доработки. После заключения контракта с Заказчиком наступает стадия реализации. Эта стадия четко ограничена по времени и, по сути, может управляться как самостоятельный проект в проекте, для которого будет применим уже полный список процессов УП, тогда как процессы происходящие в первых двух стадиях соответствуют только группам процессов инициации и планирования (см. рис 14)

Рис.14 Соответствие стадий развития проектов компании группам процессов УП

Ниже на схемах показаны 2 варианта развития жизненного цикла проекта:

1. Короткий цикл (две стадии):

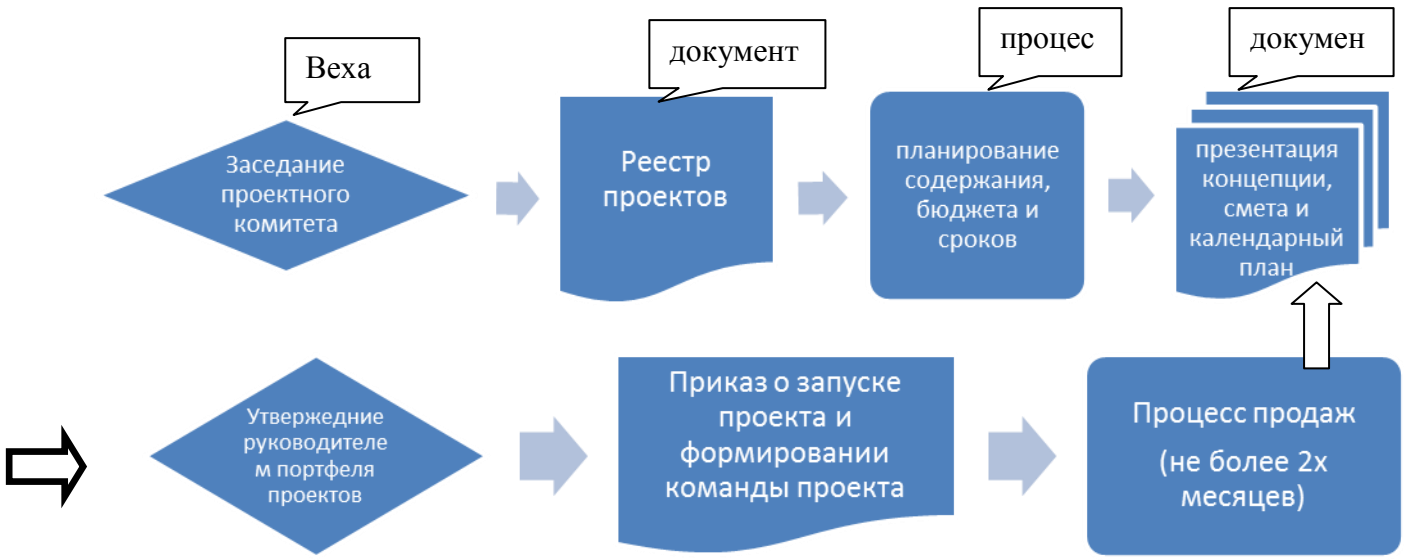

Рис.15. Схема жизненных стадий проекта короткого цикла

Проект может пройти стадии жизненного цикла повторно, в случае если по истечению двух месяцев, отведенных на продажу проекта, не происходит заключение контракта со спонсором. В этом случае проект отправляется на повторную доработку бюджета и содержания, а также корректировку календарного плана, с целью повышения качества продаж. Если второй круг также не приводит к успешному прохождению стадии продаж, то проект признается «неликвидным» и отправляется в архив. Архивный файл такого проекта должен содержать 2 версии бюджета, 2 версии концепции, 2 версии календарного план, а также краткую историю продаж.

2. Полный цикл (три стадии):

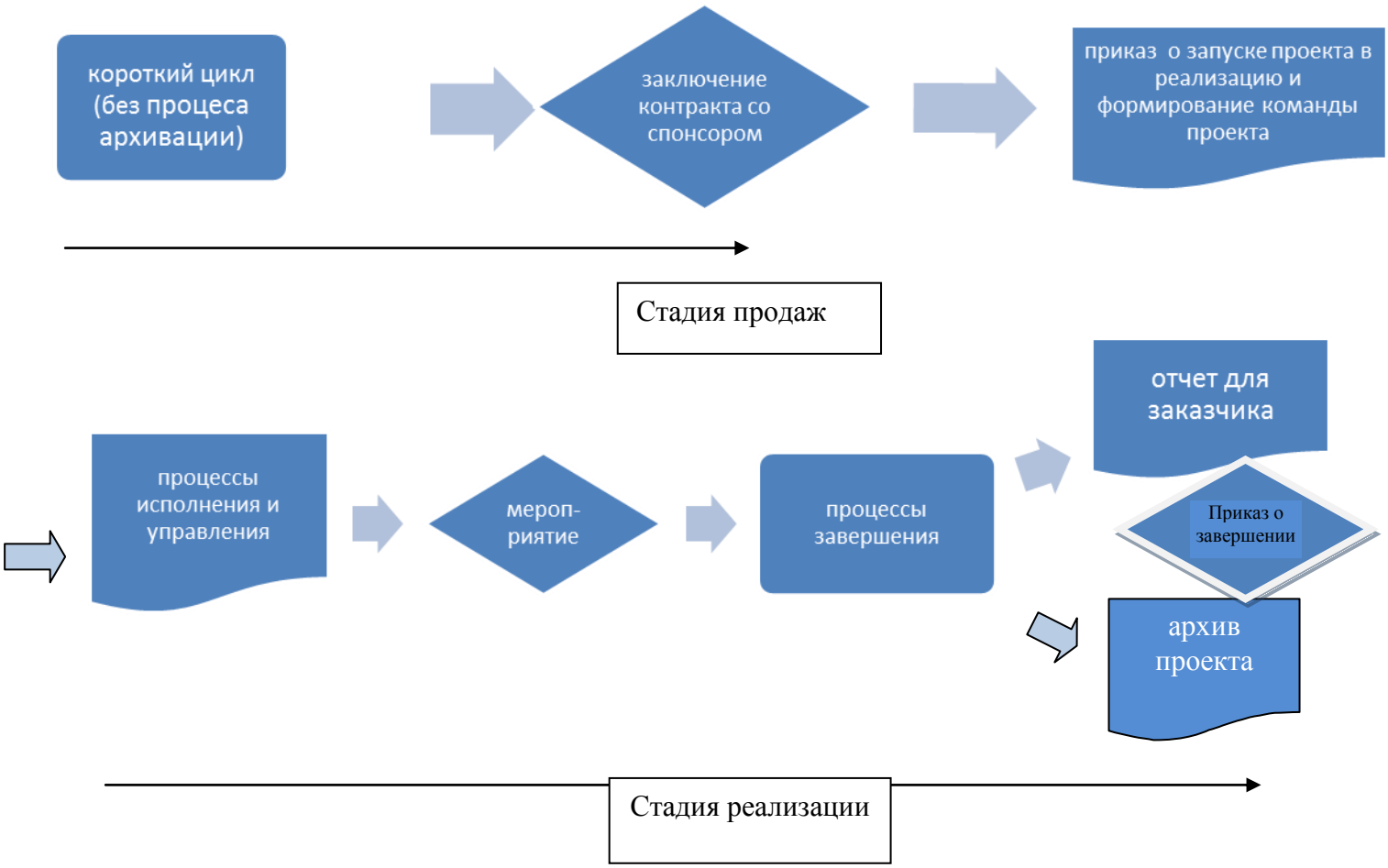

Рис.16. Схема жизненных стадий проекта полного цикла

Проект полного цикла предполагает успешное прохождение стадии продаж и, по сути, является эталоном проекта для компании. Как уже было сказано выше, третья стадия жизненного цикла – реализация - может управляться как самостоятельный проект. В этой стадии присутствуют, также как и во второй, процессы планирования – сроков, бюджета, содержания и т.п. – но уже в гораздо более подробной и рабочей форме. Также особое внимание необходимо обратить на процессы завершения этой стадии и проекта в целом, поскольку отсутствие регламентации этого процесса значительно осложняет накопление проектного опыта организации. Представляется важным системная архивация следующих документов:

- ✓ Первоначальная концепция/бриф Заказчика
- ✓ Финальная утвержденная концепция
- ✓ Утвержденный бюджет с отметками фактических трат и аналитикой отклонений
- ✓ Список участников проекта с контактами
- ✓ Сценарий мероприятия

Руководитель портфеля проектов принимает эти документы от МП и выпускает приказ о закрытии проекта. Для того, что максимально мотивировать МП качественно завершать проекты, необходимо ввести правила выплата бонусов по проектам исключительно после издания приказа о завершении проекта и, соответственно, после надлежащей архивации проекта.

Последние две задачи - решение проблемы непрерывного клиентского сопровождения на протяжение всего процесса реализации проекта и сосредоточение ответственности за все составляющие проекта, независимо от их функциональной нагрузки, в руках одного ПМ – тесно связаны с организационным реструктурированием компании в рамках внедрения КСУП. Важным нововведением должно стать введение должности руководителя портфеля проекта – им может быть назначен текущий директор по стратегии компании, чей функционал на данный момент достаточно близок к требуемому КСУП, хотя и покрывает его не полностью.

В должностные обязанности руководителя портфеля проектов должно входить:

1. Инициатива подготовки концептов для обсуждения на Проектном комитете
2. Регулярный созыв Проектного комитета
3. Подготовка реестра проектов и издание приказов об их запуске
4. Формирование команды проекта – назначение МП и функциональных менеджеров (креатив и продажи) по согласованию с руководителями
5. Издание приказа о запуске проекта в реализацию/архивации проекта
6. Контроль исполнения проектов

7. Контроль завершения проектов

Руководитель портфеля проектов назначает на каждый проект реестра своего проектного менеджера, а также менеджера по продажам и креативного менеджера по согласованию с руководителями соответствующих отделов. После запуска проектов в реализацию к команде добавляется также менеджер по коммуникациям. Функциональные менеджеры продолжают подчиняться своим функциональным руководителям, которые контролирует качество их работы, при этом они становятся также подотчетным менеджеру проекта, который отвечает за проект в целом, за соблюдение сроков, бюджета и установленных стандартов качества. Менеджер по продажам остается контактным лицом Заказчика на протяжение всего срока реализации проекта вплоть до предоставление финального отчета. Он на регулярной основе (не менее одного раза в неделю) готовит промежуточные отчеты для Заказчика, объединяющие статусы по реализации проекта и его коммуникаций, хотя это не исключает того, что МП и менеджер по коммуникациям могут вступать в контакт с Заказчиком для решения оперативных вопросов, но, тем не менее, основная ответственность за поддержание контакта остается за менеджером по продажам. Таким образом, на основе модели сбалансированной матрицы можно решить поставленные выше задачи непрерывность client care и избежать дробления проекта на управляемые независимо друг от друга части.

Таким образом, в ходе данной работы было исследовано практическое применение конкретных инструментов управления проектами для решения конкретных практических задач стоящих перед компанией в рамках внедрения КСУП. Стратегической целью решения этих задач в частности и внедрения КСУП в целом является повышение эффективности управления проектами на двух уровнях:

- на уровне управления отдельными проектами: сокращение сроков и затрат при реализации проектов, повышение качества работ и, соответственно, удовлетворенности заказчика
- на уровне управления портфелем: повышение эффективности использования ограниченных ресурсов организации при правильном отборе проектов в портфель. Фактически это означает выполнение большего количества проектов тем же ограниченным числом ресурсов.

Из всех стратегий внедрения КСУП наиболее подходящей представляется следующая: использование одного-двух элементов для всех проектов компании с дальнейшим включением всех оставшихся элементов – «вертикальное» внедрение.

В качестве первоначального этапа была проведена диагностика уровня зрелости методами модели зрелости Г.Керцнера и модели OPM3, а также аналитика текущих проблем управляемости проектов в компании. Поскольку степень зрелости компании была оценена как «бутон розы», наиболее подходящей стратегией была выбрана стратегия «быстрой полезности», подразумевающей выделение и решение узкого круга конкретных управленческих задач.

В рамках исследования текущего состояния было поставлено 5 задач и предложены следующие решения, как-то:

1. Регламентация процесса формирования портфеля проектов

В рамках решения этой задачи были предложены следующие инструменты: введение такого органа как Проектный комитет, который собирается на регулярной основе с целью оценить существующие идеи проектов с помощью специально разработанного реестра критериев. Ответственным за проведение собраний Проектного Комитета и получения на выходу реестра проектов, прошедших соответствующие дифференцированные фильтры, назначается руководитель портфеля проектов. С попадания концепта в реестр проектов на выходе из Проектного комитета начинается жизненный цикл проекта.

2. Определить формат взаимодействия операционной и проектной деятельности на примере одного подразделения компании – отдела развития бизнеса.

Операционная деятельность в данном случае является лишь небольшим элементом в рамках проектной деятельности конкретного отдела. Важно только отметить, что приходя к клиенту с целью продажи конкретного проекта нужно быть готовым к тому, что в итоге может быть «куплен» совершенной другой проект, сформированный согласно брифу клиента.

3. Определить жизненный цикл проекта для повышения управляемости каждой из его стадий.

В жизненном цикле проекта было выделено 3 основные стадии:

- стадия проработки концепции, веха старта которой - попадание проекта в реестр проектов, веха финиша – утверждение концепции, бюджета и календарного плана руководителем портфеля проектов.
- стадия продаж, веха старта которой - запуск продаж, веха финиша – заключение контракта со спонсором или архивация проекта в случае неуспеха продаж (длительность не более четырех месяцев).

- стадия реализации проекта, веха старта которой приказ о запуске проекта в реализацию и формирование команды, веха финиша – архивация проекта.

А также две задачи организационного характера:

4. Обеспечение непрерывности клиентского сопровождения на протяжении всех стадий ЖЦ проекта
5. Включение коммуникаций проекта в сферу ответственности МП с целью предотвратить распадение проекта на независимые друг от друга элементы.

Обе задачи решаются внедрением модели организационной структуры «сбалансированная матрица». Как только проект попадает в реестр проектов, руководитель портфеля проектов назначает ПМ, который находится в его непосредственном подчинении, а также назначает по согласованию с руководителем соответствующего функционального подразделения креативного менеджера. Креативный и проектный менеджер готовят 3 документа – презентацию содержания проекта, календарный план и бюджет, которые после утверждения руководителем портфеля проектов становятся инструментами продаж. После принятия решения о запуске продаж к команде проекта присоединяется менеджер по продажам, после запуска проекта в реализацию – менеджер по коммуникациям. Все они становятся подотчетными МП, который контролирует в первую очередь сроки и содержание предоставляемой информации, но остаются в подчинении своих функциональных руководителей, которые несут ответственность за качество предоставляемых сотрудниками их отдела материалов.

Эти решения текущих управленческих задач могут стать основой для полноценной КСУП, основаная цель которой - чекое функционирование организации с минимальным вовлечением собственника, своевременное получение заказов и исполнение проектов в соответствии с заданными ограничениями по срокам и бюджету, удовлетворение ожиданий клиентов, которые должны постепенно становиться постоянными, а также создание уникального «креативного» продукта, приносящего творческое удовлетворение своим авторам и становящегося частью современного культурного контекста.

Глава 3. Исследование систем управления проектами в организациях

Исследования КСУП должны учитывать сложный системный характер самого этого явления и процессов управления проектами, программами и портфелями проектов в компании. В данной главе представлены два исследования, Первый исследовательский

проект изучает зависимость в использовании различных методов и инструментов проектного управления (как элементов КСУП) в зависимости от уровня управления организации и уровня зрелости компании в области проектного управления. Второй исследовательский проект посвящен поиску ответа на вопрос о связи осознания ценности различных методов и инструментов управления проектами с уровнем зрелости компании в области проектного управления.

3.1. Исследование применения методов и инструментов проектного управления в рамках КСУП по уровням управления

Теория управления проектами на данный момент является неотъемлемой частью теории менеджмента в целом. Сейчас уже ни у кого не возникает вопросов о целесообразности управления проектами по налаженной схеме, например в соответствии с существующими стандартами по управлению проектами, разработанными PMI, APM, IPMA, ISO, PMAJ и другими организациями. Более того, управление проектами все глубже проникает в теорию менеджмента, предлагая проектный подход к управлению организацией.

Таким образом, теория управления проектами уходит от стандартных масштабов проекта и выходит на новый уровень – управление организацией. Для этой цели в каждой конкретной организации разрабатывается определенная система управления проектами. И качественная интеграция данной системы является одним из основополагающих факторов успеха проектно-ориентированного подхода.

Однако зачастую уделяя должное внимание таким сферам внедрения проектного управления как ИТ, управление человеческими ресурсами, распределение ресурсов, и общая реструктуризация компании под новую проектную систему, из виду упускается такая основополагающая часть системы менеджмента в целом, как вовлечение в управление проектами руководства компанией, другими словами топ-менеджмента. Соответствующий этой сфере раздел теории управления проектами носит название руководство проектами (project governance). Последствия мирового финансового кризиса, крах ряда крупных компаний заставили мировое сообщество обратить пристальное внимание на системы корпоративного управления. Крупные и миноритарные акционеры, другие заинтересованные стороны требуют усиления ответственности, прозрачности и возможности реализации намеченной стратегии. Так как проекты и программы проектов являются, в рамках корпоративной системы управления, инструментами реализации стратегий, эффективное руководство проектами вызывает особый интерес со стороны как

наемных менеджеров различного уровня, так и собственников компаний. Возможности, которые кроются в успешной реализации системы руководства проектами, позволят им более эффективно контролировать и корректировать выполнение намеченного плана.

Основная часть исследования посвящена определению области руководства проектами через те наборы методов и инструментов, которые используют в своем арсенале менеджеры компаний на различном уровне. Определив, какой инструментарий используется на различных ступенях управления, какие роли в управлении проектами играют менеджеры различных уровней, будет построен вариант методологии внедрения проектного управления в систему корпоративного менеджмента. Более того, получив обзор используемых инструментов, и соотнеся его с теми оценками уровня зрелости, которые давались респондентами для системы управления проектами в их компаниях, могут быть разработаны рекомендации по части руководства проектами, с точки зрения методов и инструментов, для компаний с различным уровнем зрелости в области управления проектами.

Таким образом, данное исследование дает возможность взглянуть на руководство проектами с практической точки зрения. Более того, результаты данного исследования могут быть практически применены, как в компаниях, занимающихся внедрением систем управления проектами, так и в компаниях, недавно внедривших такие системы.

Вопрос руководства проектами является достаточно молодым. Однако повышенное внимание к нему способствовало формированию не одного, а сразу нескольких основных направлений в определении понятия. В данном исследовании будут рассмотрены некоторые из них.

Так, Линн Кроуфорд, на протяжении более чем 10 лет занимающаяся проблемой руководства проектами, а в частности роли спонсора проекта, в статье «Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта» определяет руководство проектами как «как совокупность формальных принципов, структур и процессов, применяемых для отдельных проектов, программ или портфелей проектов, с помощью которых:

- назначают куратора (или руководящий орган) проекта;
- определяют и регулируют роли, обязанности, ответственность, принятие решений и обеспечивают управление этими разграничениями;
- координируют связи внутри проекта, функции планирования и контроля» (Кроуфорд & Кук-Дэвис, 2008).

В данном случае следует пояснить, что под куратором проекта (в англоязычном варианте sponsor) авторы понимают некую роль, которая является связующим звеном между следующими сторонами-участниками проекта:

1. высшее управление компании (определяют стратегическое направление развития),
2. коммерческие директора и линейные менеджеры (ответственные за ежедневную прибыль),
3. непосредственно менеджер и команда проекта (Кроуфорд & Кук-Дэвис, 2008).

При этом авторы выделяют несколько возможных вариаций роли куратора проекта:

1) высшая инстанция управления проектом;
2) ответственный за экономическое обоснование;
3) «сборщик» прибыли;
4) «друг в высшем обществе» для руководителя программы или проекта;
5) безусловный лидер проекта.

Таким образом, в данном исследовании руководство проектами если не ограничивается, то сильно концентрируется на роли куратора проекта, передавая этой роли все полномочия по руководству проектами, формированию данной системы внутри организации.

В другом исследовании посвященном руководству проектами, автор определяет понятие руководство проектами через его отличия от таких понятий как управление проектами, EPM (управление проектами на предприятии), управление проектами, в которых задействованы несколько компаний, управление сетью поставщиков и другими (Динг, 2008). При этом, автор оценивает разницу по таким параметрам как объект управления, главные действующие лица, цели и основная сфера применения.

Основные отличия управления проектами от руководства проектами заключаются, по мнению автора, в главных действующих лицах. Если для управления проектами основная роль принадлежит менеджеру проекта, то в руководстве проекта – это все заинтересованные лица проекта. Здесь стоит отметить, что под заинтересованными сторонами проекта, автор понимает в первую очередь собственников ресурсов. Также автор выделяет разницу в целях управления и руководства проектами. Так для управления проектов целями являются цели проекта, тогда как для руководства проектами целями

являются как цели проекта, так и цели всех отдельных участников проекта. Важно учесть, что автор делает упор на важности руководства проектами для проектов, в которых задействованы несколько компаний, поэтому под различными целями заинтересованных сторон в первую очередь понимаются различные внутренние цели компаний. Также различия наблюдаются в сфере применения понятий. Если для управления проектами такими сферами являются определение сроков, стоимости и качества, то для руководства проектами основной сферой применения будут служебные отношения между руководителями.

На выделяемые автором отличия руководства проектами от управления несколькими проектами также следует обратить внимание. Самое главное отличие между понятиями кроется в объекте – если для руководства проектами это один проект, то для другого понятия – это несколько проектов. Также для управления несколькими проектами автор выделяет других основных действующих лиц и цели: менеджеры компаний и цели этих компаний, соответственно. А основной сферой применения, по мнению автора, является расстановка приоритетов при использовании ресурсов компаний.

Другими словами, Динг определяет руководство проектами как «процесс построения отношений между заинтересованными сторонами проекта» (Динг, 2008). Этот процесс, по мнению автора, призван снизить риски для участников и обеспечить устойчивую среду для управления проектами с целью успешной реализации проекта и удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон. Основой формирования этой устойчивой среды является распределение прав и ответственности.

С другой стороны автор отдельно отмечает, что не может существовать статичной структуры руководства проектам, которая существует на протяжении всего жизненного цикла проекта. Система взаимоотношений и полномочий, связанными с руководящими функциями участников проекта, должна меняться в соответствии с текущими задачами проекта и мере появлении новых заинтересованных сторон и при выходе из проекта какого-либо из участников.

Таким образом, в исследовании Динга руководство проектами – это обильная система, состоящая из руководящих ролей, определяющая их полномочия, основной целью которой является формализация служебных отношений между руководителями.

Другой подход к руководству проектами предложен в статье Ральфа Мюллера «Руководство проектами» (Мюррей, 2010). В данном исследовании автор демонтрирует иной подход к определению руководства проектами, определяя это понятие как единую,

принятую для всей организации «систему подходов, в рамках которой осуществляют свою ежедневную работу менеджеры, принимая решения и выполняя соответствующие действия». Руководство проектами - это определенные процессы, политика, система распределения ролей и обязанностей. Руководство проектами отвечает за определение целей проекта (согласованность их со стратегией компании с целом), предоставление ресурсов для достижения целей, контроль процесса реализации проектов (оценка использования ресурсов, а также «применения инструментов, техник и стандартов качества в ходе реализации проекта» (Мюррей, 2010)). Выделяя разные виды направления контроля (контроль процессов и контроль результатов), а также различную ориентированность компаний (на акционеров и на участников), автор формирует четыре парадигмы руководства проектами.

Для компаний, ориентированных на акционеров, и при этом осуществляющие прежде всего контроль процессов, автор назвал эту парадигму «Конформист», главным является согласование рабочих процедур для снижения рисков роста затрат. Такой подход свойственен системам, в которых роли участников проекта четко регламентированы. Для компаний реализующих контроль за результатами – парадигма «Гибкий экономист» - наиболее важным является определение инструментов и методов руководства проектами, а также наличие у менеджера проектов достаточно высокого уровня компетенций, для максимизации доходов от проектов и оптимизации затрат.

Компании, ориентированные на участников проекта, также разделяются на те, которые осуществляют контроль за процессами и те, которые оценивают в первую очередь результат. Так для первых, по мнению автора, характерны поэтапное создание и вывод продукта на рынок. «При реализации этих проектов часто используются методы, когда спонсор определяет приоритетность результатов в зависимости от их важности для бизнеса в конкретный период» (Мюррей, 2010). Вторая парадигма характерна для организаций в сфере высоких технологий или управляющих высокорисковыми проектами. Парадигма «Многосторонний артист» максимизирует выгоды, пытаясь найти оптимальный баланс между разнообразными требованиями, возникающими у множества заинтересованных сторон, их конкретными потребностями и желаниями.

Таким образом, Мюррей, определяет руководство проектами с точки зрения организации, как часть корпоративной системы управления. При этом в зависимости от ориентации руководства проектами на процессы или на результат, а также на акционеров компании или на всех участников проекта, автор выделяет несколько классических типов руководства проектами – парадигм.

Несколько исследований в области руководства проектами были опубликованы Patrick Weaver. Если в первом он определяет области руководства проектами в нормативах, посвященных корпоративному руководству (Weaver P. , Effective project governance - a cultural sea chage, 2005), во втором – пытается выявить руководство проектами в стандартах по управлению проектами (Weaver P. , Effective project governance - the rools for success, 2005). А в третьем, подбирается непосредственно к определению самого понятия руководства проектами. Автор понимает руководство проектом как область корпоративного руководства, которая касается управления проектами, а именно:

- управление портфелем проектов
- спонсорство проекта
- управление и эффективность проектов и программ
- раскрытие информации и отчетность (Weaver P. , 2007).

Такое определение тесно коррелирует с пониманием руководства проектами, предложенное в разработанном APM стандарте по руководству проектами “Guide to project governance”, о котором пойдет речь в следующей главе.

Из проведенного анализ некоторых исследований в данной области можно сделать вывод, что в научной среде не существует единого понимания определения руководства проектами. И хотя все ученые так или иначе связывают это понятие с корпоративной системой управления, нельзя сказать, что существует единое определение области, ролей и процессов руководства проектами.

Наиболее распространенный стандарт управления проектами PM BOK отражает область управления проектами, лишь с точки зрения функций менеджера проекта, куратора проекта, а также поверхностное определение функций офиса управления проектами (PMBOK Guide, 2008). В стандарте OPM3 отдельно выделяется область руководства проектом, однако вызывает ряд вопросов расширение границы применения предложенной теории на программу, либо портфель проектов (OPM3, 2004). Английский стандарт PRINCE2 не затрагивает область руководства проектами вовсе (PRINCE2 - 3rd ed., 2009).

Стандарт по управлению программами проектов MSP выделяет руководство проектами как важный элемент трансформационного потока (MSP, 2007). В данном стандарте руководство проектами понимается как система, контролирующая соответствие программы проектов стратегии, а также утверждающей состав программы, выделение

ресурсов и так далее. Фактически, стандарт подразумевает участие руководства проектами на всех стадиях реализации программы проектов.

Наиболее наполненным в части руководства проектами является стандарт «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation». Он предлагает стандарты в части руководства проектами в таких областях как формирование программного видения, подходы к планированию, внедрению, интеграции программ, управление стратегией программы с помощью различных методов, а также выделяет руководство портфелем проектов, в части посвященной управлению портфелем проектов (PMAJ, 2005).

Британская ассоциация управления проектами (APM) определяет руководство проектами как специальные задачи топ-менеджеров при корпоративном управлении, которые возникают при осуществлении проектной деятельности.

В первой редакции «Directing Change – A Guide to Governance of Project Management» (далее Путеводитель) был разработан в 2004 году. Далее в процессе совершенствования было выпущены поправки и в 2011 году опубликована вторая редакция. Основной целью Путеводителя является координация целей топ-менеджмента компании, команд портфелей и программ и других заинтересованных лиц. Документ имеет две основные части: в первой приведены 13 принципов руководства проектами, а во второй – прочие рекомендации для системы руководства проектами, поделенные на 4 основных компонента руководства проектами: управление портфелем, спонсорство проекта, возможности менеджмента проекта и раскрытие информации и отчетность.

Некоторые из принципов приведены ниже:

1. Совет директоров несет полную ответственности за руководство проектами
2. Компания четко различает проектную и не проектную деятельность
3. Четко определены роли и ответственность в управлении проектами
4. Строгий механизм руководства, обеспеченный соответствующими методами, ресурсами и механизмами контроля применяется на протяжении всего жизненного цикла проекта. У каждого проекта есть спонсор.
5. Существует согласованная и поддерживаемая связь между общей стратегией компании и портфелем проектов

6. Все проекты имеют четкий план, содержащий вехи, в которых обосновываются затраты, риски и выгоды от проекта. Решения, принимаемые в вехах, записываются.

7. Проекты сопровождаются соответствующей и надлежащей информацией, которая предоставляет достаточную базу для принятия решений.

8. Проекты закрываются, когда они более не удовлетворяют требованиям к портфелю организации (the GoPM (2nd ed.), 2011).

В части, посвященной основным компонентам руководства проектами для каждого компонента предложено от 9 до 13 вопросов, ответив на которые собственник компании, либо член совета директоров, сможет оценить уровень соответствия руководства проектами компании стандарту.

Основными позициями, на которых базируется стандарт, являются следующие тезисы: «Делать правильные проекты» и «Делать проекты правильно». В этом заключается область, а также цель руководства проектами.

Также интересно отметить, что в приложении к Путеводителю предлагается таблица с соотношением принципов Путеводителя с основными международными принципами по корпоративному управлению: Корпоративным кодексом Великобритании и Законом Сарбейнса-Оксли, США.

Зрелость в области руководства проектами изучается как правило совместно со зрелостью всей системы руководства проектами. Однако существует несколько исследований концентрирующих внимание именно на области руководства проектами. Одно из них исследование Д.Котова «Исследование и опыт внедрения инструментов руководства проектами на российских предприятиях».

В данном исследовании автор, основываясь на стандарте APM, анализирует российские компании с точки зрения зрелости области руководства проектами.

Компании оцениваются по следующим показателям:

- Руководство портфелем
- Управление программами
- Кураторство проектов

- Управление проектам: эффективность и результативность
- Раскрытие информации

В итоге автор выделяет следующие уровни зрелости руководства проектами. Зрелый уровень: компании, в которых ведется проектно-ориентированная деятельность на высоком уровне; компании с несбалансированным уровнем развития: средний уровень качества руководства проектами, фокусировка на одном из компонентов руководства проектами; начальный уровень: зачаточный уровень руководства проектам.

Как следует из вышесказанного важность руководства проектами, как области лежащей на пересечении системы управления проектами и корпоративной системы руководства, нельзя недооценить и необходимо исследовать.

Рабочей гипотезой данного исследовательского проекта является следующее утверждение: для эффективного функционирования корпоративной системы управления проектами необходимо дифференцировать методы и инструменты управления проектами в соответствии с различными уровнями управления в компании.

Для проверки гипотезы были поставлены следующие цели:

1. Определить набор методов и инструментов, применяемых в рамках корпоративной системы управления проектами на высших уровнях управления компании.
2. Выявить взаимосвязь между определенным набором методов и инструментов и уровнем зрелости компании в области управления проектами.

Для достижения целей были выделены следующие задача: провести анкетирование менеджеров различных компаний и выявить группу методов и инструментов управления проектами, используемыми руководством компании в рамках корпоративной системы управления проектами. Основой исследования послужили результаты анкетирования.

Объектом исследования является система руководства проектами в компании. Предмет исследования можно определить как набор инструментов и методов управления проектами, которые применяются на различных уровнях руководства компанией.

Генеральной совокупностью исследования является менеджмент компаний, в которых внедрены корпоративные системы управления проектами, либо применяются отдельные методы и инструменты управления проектами.

Так как целью исследования является определение области руководства проектами то для проведения анкетирования была построена выборка из менеджеров различного уровня компаний различного размера, а также из различных отраслей экономики.

Всего было разослано 70 анкет, из которых было получено 32, а для анализа принято 31. Респонденты представляли ИТ, телекоммуникационные, энергетические, строительные, фармацевтические, консалтинговые компании и компании занятые в банковском секторе и секторе сельского хозяйства компании. Особый упор делался на высший и средний менеджмент.Можно говорить о том, что выборочная совокупность на более чем на 70% состояла из менеджеров среднего (Руководители департаментов, отделов) и высшего уровня управления компанией, средний опыт работы в области управления проектами составил 4,38 года. Большая часть КСУП, в компаниях, где работают респонденты, основана на стандарте PMBOK (67%), также более четверти всех респондентов отметили более чем 1 стандарт (27%). Чаще других выделялись стандарты ISO, OPM3 и Agile project management.

Более 67% всех компаний можно отнести к крупному бизнесу (более 500 человек персонала). Около 27% респондентов отметило информационные технологии, как основное направление деятельности компании, по 17% - консалтинг и строительство и производство строительных материалов, 10% - телекоммуникации, 6% - машиностроение. Большая доля компаний в сфере информационных технологий может быть обусловлена резким ростом этого рынка в последние 10 лет. А интерес к управлению проектами со стороны строительных компаний обусловлен сложностью и большой продолжительностью проектов, требующих внимательного планирования и контроля.

Что касается зрелости управления проектами в компаниях респондентов, то средние оценки зрелости по различным критериям приведены далее. Респондентам предлагалось по 4хзначной шкале оценить следующие критерии зрелости:

1. Применение базовых инструментов управления проектами.
2. Осознание важности управления проектами
3. Применение дополнительных инструментов управления проектами
4. Принятие принципов управления проектами со стороны линейных руководителей
5. Принятие принципов управления проектами со стороны высшего руководства

При этом у респондентов был вариант оценить критерий в 0 баллов, если данное утверждение абсолютно не соответствует ситуации в компании.

В среднем респонденты оценили критерии следующим образом.

Таблица 10. Оценка уровня зрелости управления проектами

Применение базовых инструментов управления проектами.	2,07
Осознание важности управления проектами	2,17
Применение дополнительных инструментов управления проектами	1,33

Принятие принципов управления проектами со стороны линейных руководителей	1,73
Принятие принципов управления проектами со стороны высшего руководства	2,43

Можно сделать вывод о том, что в компаниях, достаточно высокий уровень зрелости управления проектами. При этом в среднем ниже других оценили такие критерии как применение дополнительных инструментов управления проектами и принятие принципов управления проектами линейными руководителями. При этом критерий о принятии принципов управления проектами со стороны высшего руководства получил максимальный средний балл относительно прочих критериев. Этот факт можно объяснить тем, что в анкетировании, как уже говорилось ранее, принимали участие преимущественно менеджеры среднего и высшего уровня управления, следовательно, ожидать обратных результатов, при которых менеджеры высшего звена будут оценивать свою работу, а в частности принятие ими принципов управления проектами, низким баллом, не логично.

Репрезентативность выборки можно обосновать тем фактом, что компании, чьи представители участвовали в исследовании, имеют разный размер, разные области деятельности, различный размер департаментов управления проектами, работают по различным стандартам управления проектами, а также то, что в выборочную совокупность вошли представители руководства компаний различного уровня.

Основой анкеты стало исследование, проведенное Drs. Claude Besner и Brian Hobbs.[52] В данном исследовании авторы изучают применимость инструментов и методов управления проектами посредством анкетирования менеджеров проектов, спонсоров проектов и членов команды управления проектами. В нашем исследовании была сужена выборочная совокупность, что позволит говорить о применении различных методов и инструментов управления проектами в области руководства проектами.

Для решения задач исследования была составлена анкета из 4х основных групп вопросов:

- Общие вопросы

В данной группе вопросы были направлены на определение характеристик компании: размера, сферы деятельности, размера отдела управления проектами и стандарта, согласно которому разработана КСУП.

- Вопросы на определение зрелости компании

В данном разделе анкеты респондентам было предложено оценить по 4-хзначной шкале развитость сферы управления проектами в из компании. На основе данного раздела делался вывод о зрелости компании с точки зрения управления проектами.

- Основная часть анкеты

Далее респонденты оценивали различные инструменты и методы управления проектами по следующим параметрам: реальный уровень использования конкретного инструмента или метода, эффективность использования, а также желаемый уровень использования. Важно отметить, что ответы на вопросы об эффективности и желаемом уровне использования если и коррелируют, то не являются абсолютно одинаковыми, так как в оценку желаемого уровня использования, также включается понимание стоимости использования инструмента. Подробнее об отборе инструментов для проведения исследования написано в разделе Разработка основной части анкеты.

- Личные вопросы

В заключительной части были вопросы, определяющие роль респондента в компании и, в частности, в области управления проектами, а также вопросы об опыте управления проектам.
Пример анкеты приведен в приложении.

Разработка основной части анкеты

Как уже было сказано ранее, основой для исследования послужило изучение применяемости различных инструментов и методов. Исследование 2008 года (Besner & Hobbs, 2008) также было построено на анализе результатов анкетирования сотрудников, вовлеченных в управления проектами. Следователь базой для анкеты послужил список инструментов, использованный в данной статье. Стоит отметить, что авторы не обосновывали, почему именно данные инструменты были включены в анкету. Список из названного выше исследования был дополнен некоторыми методами и инструментами из стандарта PMBOK, а также из книги «Набор инструментов для управления проектами» автора Драган З. Милошевич. Полученный список из 104 инструментов был предложен для рассмотрения практикующим менеджерам проектов для корректировки. В результате в анкету вошли 67 инструмента управления проектами. Они были поделены на следующие группы: инструменты отбора проектов, инструменты формирования портфелей проектов, требование заказчика проекта, планирование содержания, расписания, стоимости, риска, команды проекта и поставок, управление содержанием, расписанием, стоимостью и качеством проектам, инструменты завершения проекта, использование различного ПО для управления проектами.

Результаты исследования

Оценка надежности (согласованности)

Для более качественного анализа был проведен анализ надежности результатов анкетирования. Стоит отметить, что он проводился лишь для основной части анкеты, однако в целях соблюдения методологии оценки надежности проводился для каждого типа вопросов в отдельности .Так отдельно была степень надежности полученных результатов для оценки фактического уровня использования инструментов, отдельно для желаемого уровня использования и для эффективности методов и инструментов.

Из существующих методов проверки надежности результатов была выбрана оценка коэффициентов альфа Кронбаха.

$$\alpha = \frac{m}{m-1} * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{m} \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right),$$

где σ_i^2 – дисперсия откликов по каждому фактору анкеты всех респондентов,

σ_e^2 – дисперсия суммарной шкалы (дисперсия откликов одного респондента на все факторы анкеты),

m – количество факторов анкеты.

Результаты анализа согласованности представлены в таблице 11.

Таблица 11. Анализ согласованности результатов опроса

Группа факторов	Значение альфа Кронбаха
Фактический уровень использования	0,95
Желаемый уровень использования	0,96
Эффективность инструмента	0,98

Коэффициент оценивает надежность ответов через согласованность дисперсий каждого отдельного фактора анкеты с дисперсией анкеты в целом. Так для значений коэффициента выше 0,71 признается общая согласованность результатов. Как видно из таблицы, все тесты показывают, что отдельные факторы не входят в противоречие с другими.

Таблица с ответами по группам вопросов

Основной целью исследования является дифференциация инструментов управления проектами по различным уровням менеджмента в компании. Наиболее используемые, желаемые к использованию и эффективные инструменты управления проектами, ранжированные по уровням менеджмента представлены в таблицах 12-14.

Таблица 12. Наиболее применяемые инструменты управления проектами по уровням менеджмента

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
Оценка надежности поставщиков	План по вехам	План по вехам
WBS (иерархическая структура работ)	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Использование контрактования поставок	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)
План по вехам	Диаграмма Гантта	Описание содержания проекта (Scope statement)
Устав проекта	WBS (иерархическая структура работ)	Диаграмма Гантта
Диаграммы – гистограммы, ленточные, круговые	Сводный отчет об исполнении	Запрос на внесение изменений
Базовый план стоимости	Описание содержания проекта (Scope statement)	Ранжирование проектов по набору параметров
Математические модели формирования портфелей	Документ о закрытии проекта	Устав проекта
Документ о закрытии проекта	Сетевой график проекта	Базовый план стоимости
Включение представителя заказчика в команду проекта	Запрос на внесение изменений	План-факт анализ

Наиболее используемым инструментом управления проектами для высшего руководства стали такие инструменты как оценка надежности поставщиков и WBS, набравшие максимальное число баллов. Также важно отметить использование контрактования поставок и план по вехам. Можно сделать вывод о том, что в функции высшего руководства в области управления проектами входит контроль поставщиков и планирование проекта. Интересно отметить, что максимальные баллы набрали инструменты, касающиеся формирования портфеля проектов, что соответствует устоявшемуся мнению о том, что высшее руководство большую роль играет не в управлении проектами, а в управлении портфелем проектов. Также в топ-10

инструментов по степени использования с точки зрения высшего руководства вошло включение представителя заказчика в команду проекта. Таким образом, можно сделать вывод о контроле топ-менеджментов компании команд проектов. Тут также следует заметить, что среди опрошенных топ-менеджеров 50% выбрали своей роль – руководитель портфеля проектов. Возможно такое несоответствие между названной ролью и выбранными инструментами возникает в результате непонимания до конца роли руководителя портфеля проектов, а также низким уровнем развития руководства проектами, вследствие чего возникает высокая вовлеченность руководства непосредственно в процесс управления проектами.

Респонденты среднего и низшего уровня руководства выбрали, как наиболее применяемые похожие наборы инструментов и методов управления проектами. При этом в каждом из данных наборов присутствуют план по вехам, kick-off meeting, диаграмма Гантта и запрос на внесение изменений. Интересно, что набор выбранный менеджерами среднего звена коррелирует с пулом инструментов и методов, наиболее часто используемых высшим звеном управления, в части иерархической структуры работ и документе о закрытии проекта. Однако только менеджеры среднего звена выделяют как наиболее используемый инструмент матрицу ответственности. Что касается низшего уровня менеджмента, то наибольшие баллы, кроме уже упомянутых, получили такие инструменты управления проектами как промежуточные отчеты о выполнении проекта, описание содержания проекта и ранжирование проектов по набору параметров.

Таблица 13. Наиболее желаемые инструменты управления проектами по уровням менеджмента

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
WBS (иерархическая структура работ)	Описание содержания проекта (Scope statement)	План по вехам
Использование контрактования поставок	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)
Устав проекта	Запрос на внесение изменений	Описание содержания проекта (Scope statement)
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Включение представителя заказчика в команду проекта	Запрос на внесение изменений
Матрица ответственности	Обсуждение целей и задач	Журнал изменений проекта

(определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	
Диаграмма Гантта	План управления коммуникациями	Устав проекта
Оценка надежности поставщиков	Журнал изменений проекта	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Диаграммы – гистограммы, ленточные, круговые	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)
План по вехам	План-факт анализ	Диаграмма Гантта
Мониторинг критических факторов успеха	Устав проекта	Определение владельцев рисков

Что касается наиболее желаемых для использования инструментов управления проектами, то этот набор руководство высшего звена, кроме тех инструментов, которые вошли в пул наиболее используемых, также включило такие инструменты как kick-off meeting, матрица ответственности и мониторинг критических факторов успеха. В набор инструментов менеджеров среднего звена добавились план-факт анализ и включение представителя заказчика в команду проекта. На низшем уровне управления можно выделить следующие инструменты, как наиболее желаемые к использованию: план по вехам, журнал изменений проекта, матрица ответственности и определение владельцев рисков проекта. В общем можно наблюдать тенденцию к увеличению взаимопроникновения инструментов проектов на различных уровнях управления. Если менеджеры высшего звена стремятся увеличить контроль над проектами, то низший уровень желает иметь более строго регламентированное распределение ролей и зон ответственности.

Таблица 14. Наиболее эффективные инструменты управления проектами по уровням менеджмента

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
План по вехам	Описание содержания проекта (Scope statement)	План по вехам
Использование	Включение представителя	Описание содержания

контрактования поставок	заказчика в команду проекта	проекта (Scope statement)
Включение представителя заказчика в команду проекта	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Базовый план стоимости
WBS (иерархическая структура работ)	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Оценка надежности поставщиков	Запрос на внесение изменений	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Устав проекта	План по вехам	Запрос на внесение изменений
Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	План работы со стейкхолдерами	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)
Базовый план стоимости	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	План-факт анализ
План управления стоимостью	Матрица заинтересованных сторон	Устав проекта
Сетевой график проекта	Линия выполнения	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)

Из таблицы с оценкой эффективности видно, что все три уровня менеджмента признают похожие инструменты наиболее эффективными: план по вехам, описание содержания проекта, матрица ответственности. Между тем на разных уровнях возникают некоторые отклонения в частности высший уровень управления к наиболее эффективным инструментам относит использование контрактования поставок, тогда как данный инструмент не входит в топ-10 по оценке эффективности на других уровнях менеджмента. Среднее звено управления выделяет включение представителя заказчика в команду проекта как второй наиболее эффективный инструмент управления проектами из предложенных в анкете, тогда как другие уровни не учитывают этот инструмент в топ-10.

Кроме того, на среднем уровне выделяют линию выполнения проектами как десятый наиболее эффективный инструмент управления проектами. Низший уровень менеджмента также как и средний выделяет запрос на внесение изменений, матрицу ответственности и встречи с заинтересованными сторонами, однако лишь на этом уровне появляется в списке наиболее эффективных такой инструмент как резервы на возможные потери.

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что основная гипотеза исследования подтвердилась и в действительности существует ротация инструментов и методов управления проектами по уровням руководства компанией. Более того, некоторые методы, которые высший и средний уровень руководства выделяют как наиболее эффективный и желаемый к использованию, не входят в десятку по данным показателям для линейных менеджеров, и наоборот.

В общем можно сделать вывод о том, что высший уровень управления компанией в большей степени использует более общие методы управления проектами как инструменты формирования портфелей проектов и итогового контроля за управлением проектов. Кроме того, высший уровень управления использует и относит к наиболее эффективным методам управления проектами инструменты контроля поставок и оценки надежности поставщиков, как внешней относительно реализации проектов среды. Интересно отметить, что среди высшего руководства ни один из опрошенных менеджеров на выбрал в качестве роли управления проектами роль спонсора проектами. Это можно объяснить двумя причинами. С одной, возможно банальное непонимание роли спонсора, как тождественной роли куратора проекта, связующего звена между собственниками ресурсов и исполнителями проекта. С другой, возможно, что институт спонсоров проектов не развит в нашей стране. Второе предположение подтверждается достаточно высокой вовлеченностью представителей высшего руководства в фактическую реализацию проектов, исходя из инструментов и методов, которые были отмечены ими как наиболее применимые.

На среднем уровне управления большее внимание уделяется текущему контролю за реализацией проектов (линий выполнения), а также инструменты планирования проектов и согласования с участниками проектов. Интересно заметить, что некоторые инструменты, например, такие как описание содержания проектов, занимают лидирующие строчки при формировании пула наиболее эффективных с точки зрения среднего менеджмента инструментов управления проектами. Также среднее звено управления компанией уделяет внимание изменениям, вносимым в проект, выделяя запрос на внесение изменений как один из наиболее используемых и эффективных.

На низшем уровне управления преобладают инструменты инициации и планирования проектов, а также инструменты промежуточного контроля, например такие как план по вехам, промежуточные отчеты, диаграмма Гантта и устав проекта. Интересно отметить, что наиболее желаемыми к использованию для низшего уровня менеджмента стали инструменты, способствующие росту прозрачности управления проектами и четкости распределения ролей и ответственности.

Как уже было сказано ранее, уровень зрелости компаний респондентов определялся по пяти параметрам. Выводя целое из среднего данных по каждому параметру оценок, определялся итоговый уровень зрелости. Как уже отмечалось, в среднем уровень зрелости в компаниях был оценен на достаточно высоком уровне. Рассмотри используемые, желаемые и наиболее эффективные инструменты и методы управления проектами на различных уровнях управления для компаний с различным уровнем зрелости.

Для компаний с начальным уровнем зрелости наиболее используемые инструменты и методы управления проектами распределились по уровням управления следующим образом.

Таблица 15. Наиболее используемые инструменты УП в компаниях с начальным уровнем зрелости

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
Ранжирование проектов по набору параметров	Использование контрактования поставок	Использование контрактования поставок
WBS (иерархическая структура работ)	Оценка надежности поставщиков	Ранжирование проектов по набору параметров
Оценка надежности поставщиков	Диаграмма Гантта	Оценка надежности поставщиков
План по вехам	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Диаграмма Гантта
Базовый план стоимости	Ранжирование проектов по набору параметров	План по вехам
Использование контрактования поставок	План по вехам	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Анализ контрольных	Описание содержания	Описание содержания

событий	проекта (Scope statement)	проекта (Scope statement)
Документ о закрытии проекта	Резервы на возможные потери (временные, денежные)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Модели финансовой оценки проектов (NPV, IRR, PB и прочее)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)	WBS (иерархическая структура работ)
WBS (иерархическая структура работ)	План-факт анализ	Резервы на возможные потери (временные, денежные)

Можно сделать вывод о том, что наиболее используемые инструменты для компаний с начальным уровнем зрелости не сильно отличаются от показателей по всей совокупности. Однако для низкого уровня зрелости на всех уровнях управления проектами большее распространение получили инструменты планирования проекта, в частности планирования расписания проекта, содержания и ресурсов. Надо, однако, отметить, что для данного уровня зрелости тем не менее характерно преобладание инструментов контроля выполнения проекта для менеджеров высшего звена по сравнению со средним и низшим. Также для данного уровня зрелости можно заметить, что пул инструментов не сильно различается при переходе с одного на другой уровень управления компанией.

Таблица 16. Наиболее используемые инструменты УП в компаниях со средним уровнем зрелости

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
План по вехам	План по вехам	План по вехам
WBS (иерархическая структура работ)	План по вехам	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Диаграмма Гантта	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Описание содержания проекта (Scope statement)
Оценка надежности поставщиков	WBS (иерархическая структура работ)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Сетевой график проекта	Диаграмма Гантта	Устав проекта
Устав проекта	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment	Диаграмма Гантта

	Matrix)	
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Использование контрактования поставок	Линия выполнения
Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	Сводный отчет об исполнении	Ранжирование проектов по набору параметров
Резервы на возможные потери (временные, денежные)	План-факт анализ	Командообразование (Team building)
Использование контрактования поставок	Документ о закрытии проекта	План реагирования на риски

Для компаний со средним уровнем зрелости, а их в выборке было более 50% характерен больший разброс между инструментами, включаемыми в пул наиболее используемых на разных уровнях управления проектами.

Что касается компаний с высшим уровнем зрелости, то таких в выборке было всего 3 и роли в них распределились следующим образом: 2 респондента определились как менеджеры среднего звена, а один как менеджер высшего уровня. Следовательно делать какие либо выводы по такой маленькой совокупности нельзя, однако можно отметить, что наивысший бал в данном случае получили все инструменты управления портфелем проектов, инструменты направленные на формирование команды проекта и инструменты, контролирующие отношения с поставщиками.

Анализа наиболее эффективных методов и инструментов управления проектами по уровням зрелости приведен в таблицах ниже.

Таблица 17. Набор наиболее эффективных инструментов управления проектами для низшего уровня зрелости

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
План по вехам	Описание содержания проекта (Scope statement)	Выравнивание ресурсов
WBS (иерархическая структура работ)	Включение представителя заказчика в команду проекта	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Использование ПО для бюджетирования проектов	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными	Реестр рисков (Risk Register)

	заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	
Диаграммы – гистограммы, ленточные, круговые	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	План по вехам
Математические модели формирования портфелей	Устав проекта	Описание содержания проекта (Scope statement)
Включение представителя заказчика в команду проекта	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	WBS (иерархическая структура работ)
Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	Определение владельцев рисков	Базовый план стоимости
Метод критической цепи	Матрица заинтересованных сторон	Дерево решений
PERT-анализ (планирование с учетом оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической оценки длит. Работ)	Оценка надежности поставщиков	Оценка надежности поставщиков
Восходящая оценка (оценка «снизу вверх»)	Использование контрактования поставок	Использование контрактования поставок

Таблица 18. Набор наиболее эффективных инструментов управления проектами для среднего уровня зрелости

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
Определение владельцев рисков	Описание содержания проекта (Scope statement)	План по вехам
Реестр рисков (Risk Register)	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	Устав проекта
Определение (матрица) вероятности возникновения и воздействия рисков	План работы со стейкхолдерами	Описание содержания проекта (Scope statement)
Оценка надежности поставщиков	Запрос на внесение изменений	Базовый план стоимости
Использование контрактования поставок	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)	Ранжирование проектов по набору параметров

Запрос на внесение изменений	Матрица заинтересованных сторон	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	План управления коммуникациями	Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)
Использование ПО для планирования и контроля проектов	Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Использование ПО для бюджетирования проектов	Использование ПО для бюджетирования проектов	Командообразование (Team building)
Сетевой график проекта	План по вехам	Оценка надежности поставщиков

Интересно отметить, что на среднем уровне зрелости как наиболее эффективные инструменты управления проектами менеджеры высшего уровня управления выделили инструменты, касающиеся управления рисками и отношения с поставщиками. На остальных уровнях управления можно отметить рост значимости инструментов, направленных на распределение ролей и ответственности между участниками проектов.

В заключении хотелось бы отметить, что проведенное исследование является достаточно объемным с точки зрения включенных в анализ инструментов, во многом этим объясняется максимально упрощенная шкала оценки. Кроме того, так как исследование в первую очередь было направлено на опрос менеджеров высшего и среднего звена управления компанией, то были сведены к минимуму общие вопросы.

В ходе исследования были выявлены наборы методов и инструментов, которые фактически применяются на различных уровнях управления компанией, желаемы к применению, а также наборы наиболее эффективных инструментов и методов, выделенных менеджерами различного уровня. Кроме того, данные наборы были скорректированны относительно уровня зрелости компаний. Подводя итог можно сказать, что основная гипотеза исследования подтвердилась и действительно инструменты управления проектами ранжируются в соответствии с уровнем управления компанией. Однако при анализе желаемого уровня использования инструментов и методов для всей совокупности можно заметить, что существует тенденция к увеличению интереса со

стороны высшего руководства к инструментам и методам, применяемым фактически на низшем уровне.

Что касается зрелости, то с ростом уровня зрелости растет разница, как в оценки фактического уровня использования инструментов УП, так и в оценке эффективности. Другими словами, чем выше уровень зрелости, тем больше разрыв между наборами инструментов, применяемых на различных уровнях управления проектами, а также между наборами, которые характеризуются как наиболее эффективные. Также с ростом уровня зрелости растет роль управления рисками, особенно это видно при анализе наиболее эффективных инструментов управления проектами с точки зрения высшего руководства.

Выводы данного исследования не претендуют на абсолютную точность. В частности это вызвано сравнительно небольшой выборкой, а также явным уклоном в сторону телекоммуникационных компаний. Следовательно, на результаты исследования могли повлиять характеристики руководства проектами, присущие данной конкретной отрасли.

Данное исследование может быть расширено анализом наборов инструментов и методов, применяемых, желаемых к применению, оцениваемых как наиболее эффективные, относительно не только уровня зрелости, но и размера компании, отрасли и стандарта, на основе которого разработана корпоративная система управления проектами.

3.2. Исследование применения методов и инструментов проектного управления в КСУП с позиции ценности для бизнеса и зрелости компании в области проектного управления

В современных экономических условиях к управлению проектами предъявляются высокие требования, так как этот вид деятельности становится критически важным фактором достижения успеха для многих компаний. Поэтому сегодня растет интерес к определению уровня качества управления проектами, программами и портфелями проектов, способам развития систем управления проектами. Однако здесь, как вероятно и в любой другой науке, существует некоторый разрыв между теоретическими и практическими представлениями о значимости использования отдельных инструментов и методов управления проектами. Именно поэтому данная работа имеет замысел исследовать степень практического использования инструментов и методов проектного управления в российских компаниях с разным уровнем зрелости в области УП, выявить

ценность использования этих инструментов и методов с точки зрения профессионалов-практиков. Результаты данной работы могут найти последующее применение при разработке и внедрении корпоративных систем управления проектами, в процессе работы над развитием систем управления проектами.

Целью данного научно-исследовательского проекта является исследование степени практического использования инструментов и методов управления проектами, а так же выявления ценности использования инструментов и методов для российских компаний в разрезе зрелости этих компаний в сфере управления проектами.

Вначале будет представлен обзор существующих теоретических и практических материалов, раскрывающих предмет и проблемы изучаемой области, проведен краткий обзор и сравнительный анализ наиболее распространенных моделей оценки зрелости управления проектами, описаны основные факторы, влияющие на эффективность и успешность выполнения проектов. Далее будет представлено краткое описание набора основных инструментов и методов, используемых для проектного управления в организациях.

Перед рассмотрением моделей зрелости УП и выявления ценности инструментов и методов УП хотелось бы перечислить основные факторы, влияющие на эффективность и успешность выполнения проектов. Ясное понимание этих факторов при последующем анализе инструментария проектного управления даст возможность сфокусировать внимание на тех блоках инструментов и методов, которые имеют наибольшее влияние на эффективность. Также данная часть работы имеет целью описание комплексности такого предмета, как управление проектами. Рассмотрение основных факторов, влияющих на эффективность и успешность осуществления проектов, будет основано на исследовании 200 компаний из разных стран, проведенное бельгийским офисом PwC. [PwC, 2004] Итак, частично представлю основные факторы, выявленные в ходе исследования.

1. Найдена положительная корреляция между уровнем зрелости УП и эффективностью выполнения проектов, что вполне ожидаемо.

2. При том, что менеджеры проектов чаще всего обвиняются в плохих результатах проектов, проведенное исследование показало, что это не всегда так. Основными причинами неудач в проектной деятельности оказались неточно составленное расписание и пропущенные сроки, изменения в содержании проекта, изменения во внешней среде проекта и нехватка ресурсов. Как ни странно, низкое качество проектных результатов (deliverables) и не точное определение стейкхолдеров является наименее распространенной причиной неудач в проектной деятельности. На рисунке 17 приведён полный список причин неудачного завершения проектов, выявленных в ходе опросов.

Рис. 17. Причины неудачного выполнения проектов

Опрос показал, что, по мнению как самих менеджеров проектов, так и топ-менеджмента, на 59% причин, повлекших неудачи в проектах, менеджер проекта имеет возможность влияния на низком уровне. Так, например, основные причины неудач в проектах, по мнению высшего руководства, лежат в области изменений. А изменения в окружающей среде, вероятно, не могут в значительной степени зависеть от проектного менеджера (это не значит, что он не должен пытаться предвидеть такие изменения и предпринять все возможные меры для смягчения или исключения их воздействия на проект).

В практической части работы, несомненно, будет сделан акцент на изучении набора методов и инструментов, покрывающих управление проектами в областях, которые отмечены в данной работе, как наиболее критичные для успешности проектов.

3. Тип организационной структуры влияет на эффективность выполнения проектов. Исследование показало, что более высокую эффективность показали компании с проектной структурой и структурой «сильная матрица». Этот результат вполне согласуется с теорией менеджмента.

4. Найдена устойчивая связь между наличием в организации развивающих программ для сотрудников и общей эффективностью организации, аналогичная связь найдена и для области управления проектами. Наличие образовательных программ в области УП является хорошим показателем зрелости организации в этой области, поэтому вопрос о наличие образовательных программ в организации будет включен в анкете в раздел оценки зрелости.

5. Исследование показало, что существует положительная зависимость между количеством сотрудников, сертифицированных в области управления проектами, и уровнем зрелости УП, достигнутым организацией. Авторы работы призывают компании сертифицировать своих сотрудников, так как это дает работникам дополнительные стимулы и мотивирует, компания получает выгоды за счет более квалифицированных сотрудников и, наконец, в компании создается культура непрерывного обучения.

6. В исследовании показано, что компании, достигнувшие высокого уровня зрелости и демонстрирующие высокую эффективность управления проектами, постоянно занимаются внедрением каких-либо новаций в сфере управления проектами. В то время как большинство компаний с низким уровнем зрелости УП редко работают в таком направлении.

Перейдем непосредственно к рассмотрению понятия зрелости управления проектами и основных моделей.

Рассмотрение моделей зрелости, на мой взгляд, было бы целесообразно начать с формальных определений основных понятий.

Зрелость в области управления проектами в работе Е. Андерсена [Andersen E.S., Jessen S.A. (2004)] объясняется, как «способность организации реализовывать проекты в различных целях». Стандарт для оценки зрелости OPM3 дает следующее определение: зрелость организационного управления проектами является способностью организации применять проектный подход для достижения стратегических целей. Уровень зрелости организации выражает степень проникновения проектного подхода в практику работы организации. То есть, если отдельные проекты призваны решать тактические задачи, то организационное управление проектами является стратегическим инструментом.

Исторический обзор моделей зрелости.

Идеи анализа и оценки зрелости можно обнаружить в работах 1920-х годов под авторством Шухарта, Дюрана и Деминга. Эти работы исследовали статистический контроль процессов («Statistical process control» – SPC).

Появление фактически первой модели зрелости пришлось на 1979 год, когда была выпущена работа «Quality Management Maturity Grid» Филиппа Кросби – пятиуровневая модель зрелости, оценивающая процессы управления. Позже, основы QMMG были заложены в «Модель зрелости процессов создания ПО» (CMM). Модель разрабатывалась

со второй половины 1980-х годов американским Software Engineering Institute (SEI) в университете Карнеги-Меллона. Работа спонсировалась Министерством Обороны США, целью которого являлось получение продукта, который даст возможность сравнивать и оценивать подрядчиков (в первую очередь, разработчиков программного обеспечения). В последующие годы были разработаны несколько различных моделей CMM, которые в 2002 году были переработаны в одну интегрированную модель - «Комплексную модель производительности и зрелости» CMMI. CMMI предназначена для оценки проектов из области проектирования и разработки программного обеспечения. В 2006 и 2010 годах выходили обновленные версии этой модели.

В Европе также проходила разработка моделей зрелости. В 1998 году Европейским фондом управления качеством была предложена модель «Оценка и улучшение процессов разработки ПО» (SPICE) для усовершенствования процессов, особенно в области разработки программного обеспечения. Существуют версии SPICE для автомобильной отрасли, космической индустрии, медицинских разработок.

Разработка специализированных для управления проектами моделей зрелости началась в конце 1980-х. Большинство этих моделей оценивают эффективность проектного управления относительно сводов знаний. Итак, на стандарте управления PMBok основаны такие оценочные модели, как PMMM («Project Management Maturity Model») Гарольда Керцнера и OPM3. Модель Г. Керцнера появилась в 2001 году, состоит из 5 уровней, предлагает тесты и акцентирует внимание на стратегическом управлении проектами для достижения преимуществ бизнеса. Так же Г. Керцнер говорит о том, что разный уровень зрелости управления проектами в компании определяется рядом проблем, связанных с сопротивлением нововведениям сотрудников и отделов, которые Г. Керцнер описал в «Классификации сопротивления персонала».

Модель OPM3 («Organizational Project Management Maturity Model») американского Института управления проектами (PMI), появившаяся в 2003 году, основана на сравнении с лучшими практиками. В явном виде эта модель не предлагает установленных уровней зрелости. Как одна из наиболее распространенных на сегодняшний день эта модель будет рассмотрена более подробно ниже.

На стандарте управления проектами PRINCE2 основана модель для оценки зрелости P3M3 («Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model»), вышедшая в 2006 году. Эту модель разрабатывало британское Министерство государственной торговли (OGC). Модель P3M3 предлагает 5 уровней зрелости и оценивает 7 процессных областей, причем, эти области могут быть оценены как

совместно, так и независимо. Как одна из наиболее распространенных эта модель будет предложена к более подробному рассмотрению позднее.

Европейская модель IPMA Delta была опубликована в 2009 году. По словам создателей, она не оперирует таким понятием, как «зрелость», а осуществляет оценку компетентности организации в области управления проектами, программами и портфелями. Основывается эта модель на более ранних наработках IPMA – модели «Project Excellence» (PE Model) и ICB 3.0. Модель PE – появилась в конце 1990-х, была призвана оценивать зрелость управления проектами, а её элементы базировались на принципах всеобщего управления качеством (TQM). IPMA использует модель «Project Excellence» для отбора по всему миру и награждения лучших организаций премией «Project Excellence Awards». Модель ICB 3.0 призвана оценивать компетенции сотрудников, появилась эта модель в 2006 году.

Также из последних предложенных моделей можно отметить китайскую модель «Project Management Integrated Model», представленную в конце 2008 года. Эта модель полагает, что зрелость управления должна оцениваться не только у постоянных структур, но и у временных. Поэтому предлагается две модели: для временных организаций - SZ-PMMM-P и для постоянных - SZ-PMMM-T. Эта модель кроме «традиционных» аспектов управления проектами также учитывает корпоративную культуру, структуру организации, компетенции исполнителей.

Теперь рассмотрим наиболее распространенные модели в отдельности более подробно.

Модель зрелости организационного развития управления проектами (OPM3)

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) является моделью зрелости организационного управления проектами, на сегодняшний день это один из наиболее известных и используемых международных стандартов по оценке зрелости управления проектами, выведенный на рынок в 2003 году американским Институтом Управления Проектами (PMI). В 2008 году появилась обновленная версия стандарта.

OPM3 использует концепцию организационного управления проектами, что означает системное управление проектами, программами и портфелями проектов для достижения стратегических целей организации и бизнеса.

Инструментальная же часть стандарта представляет три взаимосвязанных элемента:

- Знание (KNOWLEDGE) - база лучших практик по проектному управлению (порядка 600 практик, применительных к разным объектам управления: проект, программа и портфель проектов, а так же в разбивке по уровням зрелости);
- Оценка (ASSESSMENT) - инструмент, помогающим пользователям провести самостоятельное тестирование своей организации, ответив на список вопросов (более 150). В результате определяется уровень зрелости управления проектами, основные области компетенций и существующих практик. Так же ОРМ3 предлагает проведение оценки сертифицированным по ОРМ3 оценщиком;
- Улучшение (IMPROVEMENT) используется, когда организация принимает решение совершенствовать систему управления проектами и переходить на более высокие уровни зрелости. Этот элемент помогает организации выбрать стратегию, определить последовательность действий для развития своей проектной системы.

Причем ОРМ3 рассматривает эти три элемента в виде непрерывного цикла, включающего циклы организационной оценки, за которой следуют улучшения. Несомненно, представление о непрерывном улучшении должно зарождаться на уровне стратегического планирования и видения и предполагает развертывание офиса управления проектами.

В ОРМ 3 выделяются уровни формализации процессов: процессы стандартизированые (standardize), измеряемые (measure), управляемые (control), улучшаемые (improve). Чтобы демонстрировать прогресс внутри каждой стадии совершенствования, организация должна достичь определенный набор «способностей».

Кратко перечислю основные «способности», которые должны демонстрироваться для полного достижения стадий:

- «стандартизация» должна включать активную работу руководящего органа, задокументированность действий, функционирующие коммуникации и стандартизированность (повторимость процессов);

- «измерение» предполагает включение требований заказчика в систему измерений, четкое определение критических характеристик и их измеримость;

- «контроль» связан с измеряемостью показателей, полученной на предыдущем уровне и включает контроль разработанного и исполненного плана, а так же достижение стабильности;

- «улучшение» - проблемы идентифицированы и продолжают идентифицироваться, выполняются улучшения, улучшения устойчивы.

Итак, модель ОРМ3 описывает качество эффективных процессов, которые необходимы для достижения стратегических целей, в качестве стандарта для оценки

текущего уровня даются лучшие практики. База лучших практик разбита на 3 домена – это управление на проектном, программном и портфельном уровне. Так же разбиение идет по 4 уровням формализации процессов, рассмотренных выше.

Преимущества OPM3 заключается, во-первых, в том, что она является моделью зрелости, которая специализируется на управлении проектами, включает блоки управления программами и портфелями проектов, а так же раскрывает организационное управление проектами. Организации, которые используют другие стандарты PMI найдут OPM3 удобной в применении, как в области терминологии, так и процессов. Как недостатки выделяют то, что OPM3 сосредоточена на процессах, в то время как не все аспекты организации можно охарактеризовать, как процесс (например, культуру). [Weber, 2010] Кроме того набор лучших практик довольно обширен и не всегда последователен, поэтому пользователю зачастую трудно понять, какие действия являются необходимыми. Оценив зрелость своей организации, пользователь оказывается перед обширным выбором возможных путей развития, в то время как четких методик определения дальнейшего развития не предлагается. [Frederich, 2007] Так же необходимо понимать, что предлагаемая OPM3 база описывает только структуру лучших практик, а вот их трактовка относительно отдельных организаций является отдельной и зачастую не простой работой.

Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (P3M3)

Модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) является моделью зрелости организации в области управления проектами, программами и портфелями проектов. Последняя обновленная версия стандарта была выпущена в 2006 году. Зрелость управления рассматривается в разрезе 7 процессных областей и выделяет 5 уровней зрелости. Перечислю процессные области, выделенные в P3M3:

- Управленческий контроль
- Общее управление (руководство)
- Управление выгодами
- Финансовый менеджмент
- Взаимодействие со стейкхолдерами
- Управление рисками
- Управление ресурсами

Модель является достаточно гибкой и позволяет организации оценивать любую из семи областей в управлении проектами, программами или портфелем проектов или оценивать одну или несколько областей в разрезе одной или нескольких моделей.

Зрелость управления оценивается на пяти уровнях:

Уровень 1 - осведомленность о процессах;

Уровень 2 - повторяющиеся процессы;

Уровень 3 – определённые процессы;

Уровень 4 – управляемые процессы;

Уровень 5 – оптимизированные процессы.

Для самостоятельной оценки P3M3 предлагает довольно простой инструмент, содержащий 9 вопросов для проекта, программы и портфеля, который в результате раскрывается в 27 вопросах с 5 вариантами ответов, среди которых пользователь должен выбрать наиболее подходящий для описания состояния своей организации.

К преимуществам использования модели можно отнести её сфокусированность на области проектного управления, а так же возможность получить не усредненную оценку зрелости организации, а оценить отдельные области управления. Однако, на мой взгляд, система для самостоятельного тестирования включает слишком малое количество вопросов и не может отразить все многообразие сложностей, с которыми сталкиваются компании.

IPMA – Delta

Европейская модель IPMA Delta оценивает компетенции организации в управлении проектами, программами и портфелями проектов. По словам создателей, эта модель не оперирует таким понятием, как «зрелость», а осуществляет оценку компетентности организации в области управления проектами, программами и портфелями.

Стандарт выделяет 5 уровней оценки компетенций:

- Начальный – достижения в управлении проектами зависят от уровня исполнителей. Существуют работники, которые хорошо исполняют свои обязанности, эффективность управления проектами, программами и портфелями скорее случайна. Организация не имеет стандартов для управления проектами, программами и портфелями проектов.

- Определенный. Существуют частично определенные стандарты для управления проектами, программами и портфелями, так же частично определены структуры и процессы, которые частично применяются на практике;

- Стандартизированный. Существуют полностью определенные стандарты для управления проектами, программами и портфелями, которые в большей части применяются в рамках всей организации;

- Управляемый. Существуют полностью определенные стандарты для управления проектами, программами и портфелями, которые полностью

применяются в рамках всей организации. Процесс активно контролируется менеджментом.

- Оптимизирующий. Существуют полностью определенные стандарты для управления проектами, программами и портфелями, которые в полностью части применяются в рамках всей организации. Процесс активно контролируется менеджментом и осуществляется непрерывное улучшение.

Оценка уровня компетенций производится на основе опросов представителей компании в рамках трех модулей: индивидуумы (оценки опыта проектной работы и индивидуальных знаний руководителей и участников проектов), проект (степень совершенства управления проектом и его результатами для избранных проектов), организация (обширный перечень вопросов, касающихся стратегического управления, системы принятий решений в области проектов, программ и портфелей, компетентности участников работы над проектами и проч.).

К достоинствам модели можно отнести включение в оценочную модель широкого спектра вопросов, связанных с компетенциями менеджеров, в частности поведенческими компетенциями. Модель рассматривает интегрированное управление проектами, программами и портфелями и делает ставку на целостный анализ проектного управления в организации.

Итак, были рассмотрены основные модели зрелости, их уровни и характеристики этих уровней. Данная теоретическая база позволила автору создать собственный вопросник для оценки зрелости компаний в области управления проектами, представленный в приложении (см. Приложение № 1). Перечень вопросов включает вопросы, дающие возможность дать характеристику организации – осознание ценности управления проектами в организации, наличие шаблонов основных документов для управления проектами, методологии управления проектами, наличие в организации системы управления программами и портфелем проектов, проектного офиса. При этом респондентам предлагается подробная шкала оценивания. В части оценки зрелости отдельное внимание уделяется блоку планирования и мониторинга в организации, а также обучения персонала.

Теория управления проектами предлагает множество инструментов и методов. Существующие инструменты и методы УП можно классифицировать по группам процессов управления и областям знаний. Процессы управления проектами разделены на пять категорий, это группа процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения. Перечислим области знаний: управление интеграцией проекта, содержанием проекта, сроками проекта, стоимостью проекта, качеством проекта, человеческими ресурсами проекта, коммуникациями проекта, рисками и закупками проекта.

Инструменты и методы

В работу были включены следующие основные инструменты и методы:

Инструменты отбора проектов:

- Расчет ROI, NPV, IRR;
- SWOT – анализ - изучение проекта с точки зрения каждой из сильных и слабых сторон, его благоприятных возможностей и угроз, выявляются риски, рассматриваемых в рамках управления рисками;

Планирование содержания проекта:

- Описание содержания проекта (Scope statement) - описание целей и содержания проекта, в т. ч. основных результатов, допущений, ограничений и работ ;
- Kick-off meeting - Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта;
- Иерархическая структура работ (ИСР, Work breakdown structure) – структура, дающая разделение результатов проекта и работ проекта на более мелкие элементы, которыми легче управлять;
- Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix) - Структура, помогающая обеспечить назначение для каждого элемента содержания работ из ИСР по проекту ответственного лица или команды;

Планирование расписания проекта:

- Базовое расписание проекта;

- Диаграмма Ганта - графическое представление расписания проекта, в виде ленточной диаграммы представлен перечень запланированных операций или элементов ИСР, а длительности операций показаны в виде горизонтальных полос (лент), привязанных к датам;
- Метод критического пути - метод анализа расписания, используемый для определения степени гибкости при планировании (величины временного резерва) и определяющий минимальную общую длительность проекта;
- Метод критической цепи - метод анализа расписания, модифицирующий его с учетом ограниченности ресурсов;
- PERT-анализ - Метод оценки, использующий взвешенную среднюю величину оптимистичной, пессимистичной и наиболее вероятной оценки;
- Планирование по итерациям (спринтам) - на некоторое заданное время планируется только одна фаза, а планирование следующей осуществляется по мере выполнения работ в рамках текущей фазы и получения результатов;

Планирование стоимости:

- План управления стоимостью;
- Выравнивание ресурсов;
- Резервы на возможные потери (временные, денежные);

Планирование рисков проекта:

- План управления рисками;
- План реагирования на риски;
- Выравнивание ресурсов;
- Реестр рисков (Risk Register) – рассматривает все выявленные риски и включает описание, категорию, причину, вероятность возникновения, влияние на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние;
- Матрица вероятности возникновения и воздействия рисков;

Планирование поставок:

- Оценка надежности поставщиков;

- Использование контрактования поставок;

Планирование проекта по прочим областям знаний:

- План управления коммуникациями;
- План управления качеством;
- План работы со стейкхолдерами;
- План по развитию персонала;

Управление проектом:

- Запросы на внесение изменений;
- Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report);
- Внесение изменений в базовое расписание;
- Процент выполнения (Percent Complete);
- Анализ отклонений (Variance Analysis) - разложение общего отклонения на составляющие;
- Анализ тенденций (Trend Analysis) - прогнозирование возможных отклонений от базового плана в будущем;
- Метод освоенного объема (Earned Value Technique) – измеряет степень исполнения работ;

Инструменты закрытия проекта:

- Документ о закрытии проекта;
- База знаний - Хранилище исторической информации и накопленных знаний о результатах принятых в прошлом решений по выбору проектов и исполнении этих проектов;
- Оценка успешности проекта через некоторый промежуток времени после завершения проекта (Medium-term post evaluation of success);

Использование специализированного ПО:

- Программное обеспечение для планирования и контроля проектов;
- Программное обеспечение для оценки экономической эффективности проектов.

Итак, можно констатировать, что в наблюдение включены инструменты и методы, охватывающие все группы процессов управления и все области знаний УП. С учетом невысокого уровня развития проектного управления в России акцентирование внимания делается на инструменты и методы из наиболее «базовых» областей УП – это управление содержанием и управление расписанием. Инструменты и методы из других областей представлены в меньшей степени.

На основе изученных теоретических источников сформулирована следующая гипотеза: по мере роста зрелости управления проектами в организации набор используемых методов и инструментов изменяется.

Целью работы является исследование изменения набора используемых инструментов и методов проектного управления по мере роста зрелости управления проектами в российских организациях.

Для заявленных целей исследования и с учетом объективных ограничений наиболее походящим методом исследования представляется анкетирование. Анкета состоит из следующих блоков:

- Общая информация о компании и респонденте;
- Оценка зрелости УП в компании;
- Ценность управления проектами;
- Используемые инструменты и методы УП.

К респондентам для опроса предъявлялись следующие требования:

- Сотрудники компаний, функционирующих в различных сферах экономики;
- Известность компании на рынке;
- Непосредственное участие респондентов в проектах;
- Использование в компании методов УП.

Часть респондентов, в компаниях которых управление проектами как таковое не используется совсем, были исключены на этапе отбора респондентов для анкетирования.

Всего в процессе анкетирования было собрано 43 анкеты. Получив довольно большое количество наблюдений внимание было сфокусировано на качестве ответов респондентов, как на главный критерий качества исходной работы. В итоге отбраковке

подлежало 9 анкет, содержащих ответы, качество которых было поставлено автором под сомнение. В основном это было наличие ответов противоречащих друг другу. Итоговую выборку можно характеризовать следующим образом:

- 34 компании, ведущие свою деятельность в различных областях экономики и реализующие разнообразные типы проектов
- 34 респондента (менеджеры проектов, руководители высшего и среднего звена, члены проектных команд);
- Анкетирование с закрытыми вопросами – возможность получить количественные результаты, присутствие нескольких открытых вопросов – возможность собрать дополнительную информацию.

.

Перейдем более подробно к анализу результатов, полученных в ходе анкетирования.

Можно констатировать, что в выборке присутствуют представители разных отраслей, преобладают представители консультирования, ИТ- и телеком, строительства . Респонденты, попавшие в категорию «другое», представляют отрасль кинопроизводства, услуг аутсорсинга и лизинга.

На основании ответов респондентов компании были распределены по 4 уровням зрелости. В выборке представлены компании 1, 2 и 3 уровня, представителей 4 уровня нет, большую долю занимают компании 1 уровня зрелости, что вполне согласовано с реалиями развития проектного управления в России. Получена также вполне ожидаемая связь – более крупные компании характеризуются более высоким уровнем зрелости, это объясняется необходимостью в большей степени стандартизации процессов, большей задокументированостью процессов для удобства их мониторинга и управления на высшем уровне, а так же большей развитостью компаний в сфере управления.

В таблице 19 перечислим наиболее часто используемые в обследуемых компаниях инструменты и методы управления проектами.

Наиболее часто используемые инструменты и методы УП.

Табл. 19

Название инструмента, метода	Доля использующих, % в зависимости от ур. зрелости		
	1 уровень	2 уровень	3 уровень
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	73	100	100
Описание содержания проекта (Scope statement)	64	100	100
Иерархическая структура работ (ИСР -Work breakdown structure)	55	86	100
Диаграмма Ганта	55	86	100
Программное обеспечение для планирования и контроля проектов	45	86	100
Базовое расписание проекта	55	71	83
Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix)	55	57	83
Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)	45	57	100
Планирование по вехам	27	71	100
План управления стоимостью	27	86	83
Запросы на изменения	27	71	100

Теперь было бы интересно соотнести полученные результаты текущего обследования российских компаний с результатами международного исследования [Besner C., Hobbs B., 2008] на выборке из 1750 респондентов. Ниже приведены 10 наиболее часто используемых инструментов и методов, полученных в ходе этого исследования:

1 Progress report	6 Requirements analysis
2 Kick-off meeting	7 Milestone planning
3 Gantt chart	8 Scope statement
4 PM software for task scheduling	9 Contract documents
5 Change request	10 Assigned project sponsor

Итак, можно констатировать, что результаты двух исследований являются сопоставимыми – 7 из 10 самых распространенных в использовании инструментов и методов по версии двух исследований сходятся. При этом результаты, полученные

Берснером и Хоббсом в 2008 году, идентичны результатам обследования, полученными тремя годами ранее. Это дает автору данного исследования уверенность в качестве собранного материала и правильности использованной методологии исследования.

Теперь перечислим инструменты и методы реже всего используемые респондентами.

Наиболее редко используемые инструменты и методы УП.

Табл. 20

Название инструмента, метода	Доля использующих, % в зависимости от ур. зрелости		
	1 уровень	2 уровень	3 уровень
Метод критического пути	9	57	83
Анализ отклонений (Variance Analysis)	9	57	67
Метод критической цепи	18	43	67
Внесение изменений в базовое расписание	9	43	83
План управления рисками	9	57	67
Использование контрактования поставок	18	29	67
План реагирования на риски	0	29	83
Матрица вероятности возникновения и воздействия рисков	0	43	67
Оценка надежности поставщиков	9	29	67
PERT-анализ	0	29	67
Анализ тенденций (Trend Analysis)	0	29	50

Итак, рассмотрев результаты исследования компаний в области частоты использования инструментов и методов УП, можно сделать следующие выводы:

- с наращение зрелости управления проектами используются более широкий набор инструментов и методов;
- наиболее часто используются инструменты планирования и мониторинга содержания проекта;
- относительно простые инструменты и методы для планирования и управления расписанием (базовый план, диаграмма Ганта, планирование по вехам) используются чаще всего. Однако, более сложные инструменты для

планирования и управления расписанием (например, метод критического пути и критической цепи, PERT-анализ, анализ тенденций), в среднем по всей выборке используются редко, если эти методы и используются, то компаниями с высоким уровнем зрелости.

- при том, что базовое расписание составляется большинством компаний, также относительно большое число компаний использует запросы на изменения, вносят изменение в базовый план относительно малое число компаний ;
- наиболее редко используются инструменты и методы управления рисками и поставками.

Для анализа ценности используемых инструментов и методов УП предлагается рассмотреть ответы респондентов, компании которых находятся на 2 и 3 уровне зрелости управления проектами. Для анализа предлагается рассмотреть именно более развитые в области УП компании, так как включение в рассмотрение компаний с 1 уровнем зрелости даст смещение результатов в сторону более простых инструментов и методов, используемых компаниями из этой группы. Более того, ответы респондентов этих групп будут являться бенчмарком.

Сравнивая ответы респондентов 2 и 3 уровня зрелости можно отметить, что респонденты 3 уровня в среднем присваивают инструментам и методам УП более высокие оценки, нежели оценки, проставленные респондентами-представителями 2 уровня. Чуть менее половины инструментов и методов УП имеют оценку ценности, проставленную всеми респондентами-представителями 3 уровня зрелости, на высоком, 2 и 3 уровне. В ответах респондентов 2 уровня зрелости такой согласованности не наблюдалось. То есть можно предположить, что компании с ростом зрелости начинают более глубоко осознавать ценность использования инструментов и методов УП.

В таблице 3 предоставлены результаты исследования ценности использования инструментов и методов УП для респондентов – представителей 2 и 3 уровня зрелости УП. Сопоставимость ответов о ценности инструмента/метода с различной частотой использования достигается путем перевода числа респондентов, отметивших относительно высокую ценность использования метода/инструмента (оценка 2 и 3), в величину относительно числа респондентов, ответивших об использовании данного инструмента/метода. То есть последняя колонка показывает долю использующих

инструмент/метод респондентов, отмечающих относительно высокую ценность использования данного инструмента/метода.

Инструменты и методы, ценность использования которых для компаний наиболее высока.

Табл. 21

Ценность использования инструмента/метода	1	2	3	%
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)	4	4	1	92
Программное обеспечение для планирования и контроля проектов	2	7	3	92
Базовое расписание проекта	3	3	4	85
Описание содержания проекта (Scope statement)	2	1	3	85
План управления стоимостью	2	4	4	85
Анализ затрат и выгод (Cost/benefit analysis)	0	5	6	77
Диаграмма Ганта (расписание проекта)	1	5	3	77
Иерархическая структура работ (ИСР -Work breakdown structure)	5	2	5	77
Метод освоенного объема (Earned Value Technique)	2	5	5	69
Резервы на возможные потери (временные, денежные)	2	4	4	69

Можно констатировать, что инструменты и методы, ценность использования которых оценена на наиболее высоком уровне, вполне согласуется с перечнем инструментов и методов чаще всего используемых для управления проектами. Такие инструменты, как анализ затрат/выгод, метод освоенного объема и резервы на возможные потери не являются наиболее часто используемыми в среднем, однако этим инструментам присвоены относительно высокие оценки по ценности.

Полученные результаты можно называть репрезентативными – выборка относительно велика, в ней присутствуют представители различных отраслей. Большая доля компаний в выборке существует на рынке более 10 лет, в штате состоит более 500 человек. Компании в основном проектно-ориентированные, 21 из 34 респондентов говорят о преимущественном (более 70%) использовании проектного управления для осуществления деятельности компании. В выборке представлены компании 1, 2 и 3 уровня, представителей 4 уровня нет, большую долю (21 из 34 компаний) занимают компании 1 уровня зрелости, что вполне согласовано с реалиями развития проектного управления в России.

Анализ ответов о частоте использования инструментов и методов УП российскими компаниями показал высокую согласованность с данными международного исследования при участии 1750 респондентов, проведенного в два этапа в 2005 и 2008 годах. Это дает автору возможность полагать, что примененная методология исследования верна.

Исследование показало, что с наращение зрелости управления проектами компании используются более широкий набор инструментов и методов, в то же время повышается понимание ценности использования инструментов и методов УП. Наиболее часто используются инструменты планирования и мониторинга содержания проекта. Однако, необходимо оговориться, что относительно простые инструменты и методы для планирования и управления расписанием (базовый план, диаграмма Ганта, планирование по вехам) используются чаще всего. Более сложные инструменты для планирования и управления расписанием (например, метод критического пути и критической цепи, PERT-анализ, анализ тенденций), в среднем по всей выборке используются редко, если эти методы и используются, то компаниями с высоким уровнем зрелости. Наиболее редко используемыми инструментами и методами управления проектами являются инструменты управления рисками и поставками. Инструментарий для управления рисками по большей степени используется компаниями с высоким уровнем зрелости.

Глава 4. Управление проектами как ценностно-ориентированная система

В современном управлении проектами все больше ставится во главу угла понятие ценности, которую привносит управление проектами в бизнес компании.

В 2004 году Институтом PMI был инициирован исследовательский проект под названием “Researching the Value of Project Management”. Проект привлек 48 исследователей и 17 команд, которые изучали конкретные кейсы на 5 континентах в течение более чем 4 лет в таких странах, как Австралия, Канада, Китай, Дания, Германия, Норвегия, Сербия, США и ряде других. Основными руководителями проекта стали Джанис Томас (Janice Thomas) и Марк Муллали (Mark Mullaly), а учреждением, возглавившим сбор информации, стал университет Атабаска (Athabasca University).

Результатом стала объемная монография, опубликованная под эгидой PMI в октябре 2008 года. Помимо этого, результаты периодически обсуждались на конференциях PMI, а также был выпущен специальный тематический сборник журнала «Project Management Journal» [5], который дополнил ряд интересных пунктов по развитию этой темы.

Поражает масштаб проекта: исследование вобрало в себя более 60 кейсов, более 440 интервью с менеджерами проектов, поставщиками и подрядчиками, более 100 организаций. Интересна и широкая база организаций – они отличались как размерами своих проектов (мега-проекты, стартапы), так и их характером (высокотехнологичные, сервисные, строительные, инжиниринговые проекты). Для чего же был задуман столь крупный проект?

Понятие ценностно-ориентированного управления проектами звучит в современных исследованиях относительно недавно, пока недостаточно однозначно и вызывает некоторое недоумение для изучающих это явление на английском языке, откуда к нам и пришла данная область исследования.

“Value-driven PM”, “Value-based PM”… Данные понятия, как видно, легко на первый взгляд спутать с широко распространенной методологией VBM (Value Based Management).

На деле же понятие ценности относится к совершенно иной, более масштабной плоскости. Рассмотрим ее.

Если представить себе организацию как совокупность процессов, то можно сказать, что данные процессы (а сюда, помимо УЧР, ИТ и др., входит и УП и т.д.) конкурируют между собой за распределение ресурсов компании. Потому каждый такой процесс должен доказать свою состоятельность и ценность для фирмы.

Проще всего это сделать, когда деятельность какого-либо процесса напрямую влияет на рост стоимости бизнеса или на ключевые показатели и это влияние можно четко

количественно измерить. Однако это иллюзия, что каждый показатель можно привязать к единственному процессу – на организацию воздействует большое количество внешних факторов, внутриорганизационные процессы взаимодействуют и влияют друг на друга. Вот почему специалисты скептически относятся к таким оценкам.

Именно данная причина – желание найти пути оценки ценности и полезности проектной деятельности для организации - послужила основой для проведения полномасштабного лонгитюдного исследования PMI с 2004 по 2008 год, о котором говорилось выше.

Основным выводом, объединяющим результаты труда исследователей, стало то, что было четко доказано, что управление проектами имеет ценность для организации. Но вопрос этот далеко не тривиальный, так как во многом ценность проектного менеджмента зависит от контекста (бизнес, социо- и культурного), в котором работает компания, и от того, каким образом используются внутриорганизационные инструменты и нематериальные активы, возникающие в результате управления проектами. (Далее в работе мы более подробно разберем данные выводы)

В результате на сегодняшний день в литературе имеется проработка следующих тем:

- каким образом человеческий аспект управления проектами способен принести ценность (здесь мы говорим об организационной культуре, лидерстве, неформальных коммуникациях и внутригрупповых процессах)
- какую роль играют различные организационные компоненты в управлении проектами для создания ценностей (здесь подразумевается определенная организационная структура компании, работа и роль офиса управления проектами (далее: ОУП) и т.д.)
- как влияют на возникновение и реализацию ценностей проекта организационный, бизнес и социо-культурный контекст
- каким образом управление проектами (далее: УП) может усилить все вышеперечисленные моменты, то есть - есть ли какая-то наиболее способствующая созданию ценностей модель и методология УП?

Данное исследование актуально по нескольким причинам.

Во-первых, исследование ценностей проектного управления и их зрелости может стать стратегическим инструментом для компании при выработке модели своего развития и создания конкурентного преимущества на рынке, а также – стать опорой при формировании своей организационной модели управления проектами.

Во-вторых, хотя сегодня ценностно-ориентированное управление проектами является одним из мейнстримов в мировых исследованиях по УП, в российской литературе отсутствует обзор данной тематики, а также наблюдается путаница в понятиях ценности и стоимости. Поэтому наша работа может стать той первой ступенью к пониманию этого феномена.

Наконец, в российском отделении IPMA COBNET имеется намерение провести аналогичное исследование в России. Данная работа станет мостиком к тому, какие уже использованы приемы при исследовании ценности, какие сделаны выводы, что еще стоит уточнить.

Таким образом, целями данной курсовой работы является предоставление полного и обширного литературного обзора по тематике ценностно-ориентированного УП с выявлением наиболее актуальных областей исследования, а также формирование рекомендаций для проведения будущего подобного исследования организаций в России.

Реализация поставленных целей предполагает решение следующих задач:

1) Описать и сравнить существующие сегодня концепции и подходы к понятию ценности в современных теориях (в стандарте P2M, в новой концепции Керцнера «Value-Driven Project Management» [61] (VDPM), в концепции института PMI)

2) Посмотреть то, как на сегодняшний день в них проработаны следующие вопросы:

- Какова роль моделей УП в формировании ценности?
- Как по-разному воспринимается феномен ценности различными стейкхолдерами?
- Какова роль бизнес, социо- и культурного контекста в формировании ценности организации?
- Как аспекты такого контекста влияют на типы получаемых ценностей?
- Какие организационные структуры способны повлиять на создание большей ценности от УП?
- Что влияет на объем ценности, который ОУП приносит в компанию?
- Каким образом лидерство может быть реализовано для поддержания высокого уровня УП и формирования ценности?
- И т.д.

3) На этой основе определить типы ценностей, которые может приносить организации управление проектами, чтобы затем попытаться соотнести их с уровнем проектной зрелости организации и требованиями разных категорий стейкхолдеров.

Для решения поставленных задач мы будем пользоваться такими методами, как изучение научных статей, документов, материалов СМИ, корпоративных изданий и отраслевых сборников.

Перед началом дискуссии об истоках ценностно-ориентированного УП (далее – ЦОУП) еще раз определим понятия.

Ценность – очень емкое понятие. Оно имеет ряд толкований в различных областях. К примеру, «Национальная философская энциклопедия» дает как минимум 17 определений этому понятию. Среди них в рамках нашей темы интересны такие определения:

ЦЕННОСТЬ - объект (интеллектуальный или материальный), который имеет позитивное значение для человека или общества. (Некрасов С.И., Некрасова Н.А. Философия науки и техники, 2010 г.)

ЦЕННОСТЬ - категория, обозначающая специфически социальные определения объектов окружающего мира, выявляющие их положительное или отрицательное значение для человека и общества (благо, добро и зло, прекрасное и безобразное и т.п.)… ценности могут быть положительными, отрицательными и нулевыми (В.Галкин. Теоретические аспекты и основы экологической проблемы: толкователь слов и идиоматических выражений)

ЦЕННОСТЬ - в широком смысле, обобщенное, устойчивое представление о чем-то предпочитаемом как о благе, т. е. о том, что отвечает потребностям, интересам, целям человека или другого социального субъекта. (Глоссарий философских терминов проекта "Distance”)

ЦЕННОСТЬ — отношение между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом. Если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям (является таким, каким он должен быть), он считается хорошим, или позитивно ценным; объект, не удовлетворяющий требованиям, относится к плохим, или негативно ценным; объект, не представляющийся ни хорошим, ни плохим, считается безразличным, или ценностно нейтральным. (И. Ивин. Философский словарь)

ЦЕННОСТЬ - все желанное (а не только «желаемое»). Существуют биологические (здоровье, сила), экономические (право), эстетические (красота), моральные (добродетель), религиозные (сакральное) и другие ценности. (Дидье Жюлиа. Философский словарь. Пер. с франц. – М. Междунар. Отношения, 2000. - 544 с.)

ЦЕННОСТЬ - то, что позволяет дать предмету оценку (Ю. Бохеньский. Сто суеверий. (Краткий философский словарь предрассудков,1993 г.))

Для применения понятия «ценность» в менеджменте и в управлении проектами выделим из всех вышеперечисленных определений следующие основные пункты:

1) Ценность, как правило «имеет позитивное значение», но при этом может быть разной по значению - положительной, отрицательной и нулевой
2) То, что ценно, «отвечает потребностям, интересам, целям»
3) Ценность «позволяет дать предмету оценку»
4) Наконец, «если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям, он считается хорошим, или позитивно ценным»

Таким образом, задача описания ценности управления проектами, приносимой организации, заключается в нахождении организационных потребностей, идентификации требований стейкхолдеров, которые можно удовлетворить инструментами проектного управления, нахождении тех новых аспектов, которые появляются в организации по мере реализации проектов, и определении (подсчете) того, в какой именно мере УП способно удовлетворить эти организационные запросы по сравнению с другими методами управления.

Сложность возникает в том, что понятие ценности, по сути своей, субъективно, так как разными группами стейкхолдеров/участников КСУП ценность проекта и УП воспринимается по-разному. Потому некую «абсолютную» ценность УП вряд ли можно найти, но для разных субъектов управления (высшее руководство, функциональные менеджеры, офис управления проектами (далее – ОУП), менеджеры проектов/программ/портфелей, участники проектов и т.д.) ценность сформулировать и даже измерить легче.

Нужно также оговориться, что в контексте управления проектами понятие ценности может быть зависимо от индустрии, типа, размера, страновой принадлежности, организационной культуры фирмы. Для некоторых стейкхолдеров оно будет связываться с получением некой определенной нормы прибыли или обеспечением стабильной занятости, для других – с признанием бренда, репутационными вопросами и вопросами создания интеллектуального капитала. Обо всем этом мы поговорим в последующих главах.

Ценность проекта и ценность управления проектами

Необходимо понимать разницу между ценностью проекта и ценностью управления проектами.

Ценность проекта относится к составляющим проекта, которые могут удовлетворять требования стейкхолдеров. Данная ценность, таким образом, может быть выражена в показателях времени, стоимости, качества, коммерческих интересов, социальных выгод, защиты окружающей среды и т.д.

Ценность проекта многомерна (различные типы вовлеченных в проект стейкхолдеров воспринимают ее по-разному) и динамична (не все нужды стейкхолдеров проекта выявляются единовременно, но изменяются, растут или исчезают по мере продвижения к завершению).

Кроме того, ценность проекта определима и поддается измерению. Она вбирает в себя количественные и качественные показатели, формируемые самими стейкхолдерами, поэтому представляет из себя достаточно очерченный круг основных характеристик.

Ценность управления проектами также включает 2 аспекта: с одной стороны, УП аккумулирует, активирует и превращает организационные ресурсы в конкретные результаты проекта. С другой, воплощает в своей структуре те ценности самого проекта, которые формируют стейкхолдеры. Ценность УП часто выражается такими показателями, как повышение производительности работы персонала, сокращение затрат компании, повышение трудовой дисциплины и т.д.

Необходимо помнить, что ценность проекта достигается через ценность УП. Именно поэтому в рамках данной работы нас будет интересовать именно аспект ценности проектного управления.

Ценность УП в концепции P2M

«Управление ценностью проектов и программ и управление на основе ценности – это разные понятия. А именно, управление ценностью способствует максимизации результата для заинтересованных сторон, вовлекая их в процесс. А управление на основе ценности – это стиль менеджмента на основе индикаторов ценности для устойчивого развития управляемой системы».

Учитывая абзац выше, сразу оговоримся, что стандарт P2M, как воплощение философии управления на основе ценности, не совсем вписывается в контекст темы данной работы. Данный стандарт априори подразумевает наличие понятия ценности в подходе к управлению проектами. А значит, что он уже заранее формирует отношение к УП как необходимому организационному процессу. Тем не менее, упомянем вкратце основные положения и требования данного стандарта.

Особенность методологии стандарта «A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M) Ассоциации по управлению проектами Японии (PMAJ) заключается в ориентированности не столько на продукт, сколько на улучшение организации в результате выполнения проектов.

Шигенобу Охара, автор P2M, заявляет, что при следовании определенным базовым принципам, таким, как наличие холистического видения у менеджеров, нацеленность на достижение конкретной миссии, решение проблем в комплексе и взаимосвязи, взаимодействие стейкхолдеров и формирование четкой архитектуры для УП в организации, ценность проектов будет реализовываться в полной мере и будет приносить потрясающие организационные результаты.

В системе знаний P2M выделяется 11 ключевых концепций, а также описаны компетенции менеджеров для достижения успеха в проектной деятельности, что делает его достаточно похожим на структурное наполнение стандарта IPMA.

Часто P2M связывают с третьим поколением в УП. При этом первое поколение нацелено на достижение показателей золотого треугольника. Второе поколение УП связано с разработкой процессов стандартизации УП в организации. Третье же поколение отличается более целостным взглядом на проект, учетом видения и миссии организации, а также озабоченностью понятием ценности в организации. P2M, стремящийся учесть как можно больше интересов участников проекта, выступает явным представителем третьей группы. Кроме того, проекты, реализуемые по P2M должны удовлетворять требованиям минимальных потерь, а также значимости для общества

Стандарт рассматривает УП как задействование людей, методов, инструментов и денежных ресурсов для создания чего-либо, имеющего ценность. В целом понятие ценности в P2M близко к понятию управления выгодами (Benefits management) в методологиях PMI и MSP.

«Примечательно также, что IPMA близок к японскому стандарту управления программами и проектами P2M в части подхода к управлению людьми в рамках программы и управлению ценностями, что очень важно для нашей российской ментальности. Например, согласно стандарту IPMA Delta, необходимо оценивать степень удовлетворенности не только заказчика проекта, но и команды, которая его выполнила, и если эта команда осталась недовольна тем, как был реализован проект (например, если ее участники сильно устали), то он не признается успешным».

Особый интерес в разработке тематики ценности проектного управления представляет работа Гарольда Керцнера и Френка Саладиса «Ценностно-ориентированное управление проектами» (“Value-driven project management”) [61]. В дальнейшем данная тема была развита Керцнером в ряде презентаций, сделанных на форуме Microsoft по управлению проектами.

В книге авторы делают особый акцент на превращение современной парадигмы управления проектами все более и более в бизнес-парадигму. В частности, на том, что сегодня решения в компании принимаются из расчета того, как они повлияют на итоговую стоимость, какие ценности за собой принесут.

Неслучайно, говоря о ценности проекта, мы порой переходим к понятию успешности. Value-based management Керцнера и Саладиса фокусируется на выделении различных категорий успеха проектной деятельности и приносимой с помощью нее ценности, а также на поиске путей подсчета влияния ценности на проект.

Что именно хотят услышать руководители, какие метрики им интересны при оценке ценности проектного управления? Керцнер и Саладис перечисляют следующие пункты:

- Показатели успешности проектов такого типа в других компаниях и бизнесах
- Применимость проектов к собственной компании и бизнесу
- Пути повышения вероятности успеха и снижения числа неудач проектов
- Способы связи результатов проекта с целями бизнеса
- Предполагаемый период, за который ожидается увидеть результаты проектов и получить бенефиты
- Необходимость обучения организации

и т.д.

В работе авторы сначала подробно останавливаются на изменениях в современном управлении проектами. Затем рассматривают то, какими способами сегодня измеряется истинная успешность проекта, перечисляют возможные виды ценностей для бизнеса, проявляющихся в различных аспектах успешности, уделяя при этом значительное внимание вопросу учета ценностей различных стейкхолдеров. В книге описан ряд лучших практик и примеров, что позволяет иллюстративно посмотреть на теорию. Наконец, сформулированы основные постулаты ЦОУП.

Так как для нас критически важно посмотреть и обосновать феномен ценности управления проектами в теоретическом смысле, мы рассмотрим подход авторов более подробно.

В отличие от монографии института PMI, разбор которой будет представлен в работе несколько позже, книга Керцнера и Саладиса не ставит под сомнение возможности достижения конкретных ценностей посредством проектного управления. Авторы говорят о том, что ценность УП теряется из-за неверного формирования портфеля проектов, неверной организации корпоративного управления проектами, неверного построения системы коммуникаций и оргструктуры и т.д. То есть – по причине неразвитости внутрифирменных компетенций.

Авторы подчеркивают, что новые проекты сегодня стали более сложными, принимают на себя большее количество рисков, не каждый из которых выявляется на стадии одобрения проекта, а также существует постоянная потребность в ускорении реализации проектов. Кроме того, само содержание работ часто подвергается корректировке и дополнению. Потому работа Керцнера и Саладиса может показаться излишней для тех проектных менеджеров, которым поручены достаточно стандартные и предсказуемые по своей природе проекты.

Керцнер несколько раз повторяет вполне верную мысль о том, что удовлетворение запросов клиентов в пределах золотого треугольника впоследствии может не иметь никакой корпоративной ценности.

Традиционные методологии корпоративного управления проектами, утверждают авторы, фокусируются на идеальной ситуации, представляют собой негибкие процессы, периодически подвержены процедуре отчетности об используемом времени и стоимости выполняемых работ, но, к сожалению, им недостает отчетности о том, какую ценность они уже принесли и способны принести в будущем.

Потому эта книга имеет целью выработку методологии нового типа для управления современными проектами и создания максимальной организационной ценности. В работе утверждается, что при смене парадигмы проектного управления на ту, что описана в авторском подходе Керцнера и Саладиса, и настройке всех организационных процессов УП на создание ценности можно достичь более высоких результатов.

Книга Керцнера, в большей части, чем исследование PMI, фокусируется на ценности проекта с точки зрения создания им определенного продукта. Авторы подробно с

многочисленными иллюстрациями описывают примеры проектов, в которых отход от плана все еще может отмечаться как успешное выполнение проекта.

Керцнер и Саладис, как и многие другие авторы, пишущие на тему ЦОУП сегодня, отмечают, что ROI не является единственным показателем успешности при оценке ценностей процесса УП для организации. Ценностями могут быть и: «соответствие этическим и моральным стандартам, соответствие требованиям безопасности и конфиденциальности, правдоподобное предоставление информации, достижение прозрачности организационных процессов»

Интересна классификация ценности Керцнером на 2 основные категории – базовые ценности, достигаемые посредством корпоративной методологии УП, часто зависимые от уровня проектной зрелости организации, и стратегические ценности, получаемые в долгосрочной перспективе.

Базовые ценности УП – те, что воздействуют на культуру взаимодействия людей в компании – на улучшение командной работы, облегчение коммуникаций, повышение доверия. Зрелая корпоративная практика УП способна облегчить возникновение ценностей данного типа, а потребитель часто напрямую ощущает на себе ее влияние.

Стратегические ценности УП возникают по достижении базовых ценностей и обычно являются внутриорганизационными, невидимыми напрямую потребителю - такими, как:

- Увеличение доли рынка
- Узнаваемость бренда
- Соответствие государственным стандартам
- Поддержание определенной репутации компании и ее имиджа
- Накопление интеллектуальной собственности в компании
- Завоевание лидирующих позиций в определенной области

Особенное место и ряд примеров из международной проектной практики приводит Керцнер для описания важности построения грамотных взаимоотношений с многочисленными стейкхолдерами. В этом, на его взгляд, кроется важная сторона налаженной системы УП по сравнению с ее отсутствием – при устойчивых практиках проектного управления в компании повышается эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами, снижается вероятность возникновения конфликта личных и организационных интересов (см. таблицу типологии интересов внутри организации по Керцнеру ниже).

Не все стейкхолдеры могут быть ориентированы на создание именно ценности для бизнеса. Керцнер делит их на:

1. Организационных стейкхолдеров (директора, линейные менеджеры, работники, объединения)
2. Продуктовых/рыночных стейкхолдеров (потребители, поставщики, конкуренты, местные союзы, государство, общество)
3. Стейкхолдеров на рынках капитала (кредиторы, акционеры, банки)

Их индивидуальные ценности расходятся с командными и организационными:

Менеджер проекта	Команда проекта	Организация	Стейкхолдеры
Выполнение планов Креативность и инновации Удовлетворение амбиций	Продвижение по службе Повышение навыков Удовлетворение амбиций Признание Рекомендации	Постоянное улучшение Обучение Должный уровень качества Этика и моральное поведение Прибыльности Признание и позитивный имидж	Организационные: безопасность и сохранение места работы Продуктовые/Рыночные: качество и производительность Финансовые: финансовый рост

Таблица 22 Ценности управления проектами для различных участников КСУП

Данная книга крайне подробно описывает аспекты успешности проектов, которые необходимо учитывать. Пожалуй, это самая важная часть их работы, так как она постепенно подводит нас к основному выводу Керцнера и Саладиса – об эволюции успеха проектного менеджмента и приносимой им ценности, а также о взаимосвязи данной эволюции со зрелостью управления проектами в организации.

Авторы утверждают, что сегодня благодаря смещению акцента с обычного выполнения проектов на стратегическое мышление в рамках всего бизнеса, появились такие группы ценностей, как:

Внутренние ценности – способность генерировать поток успешно реализуемых с помощью корпоративной методологии проектов и наладить процесс непрерывного совершенствования управления проектами в компании.

Ценности, связанные с потребителями – способность вновь и вновь удовлетворять требования потребителей и развивать партнерские отношения с потребителями на смену отношениям заказчик-подрядчик

Ценности будущего – способность налаженных посредством УП процессов обеспечивать развитие и будущую деятельность компании, стратегическая ориентация компании.

Финансовые ценности – способность создавать долгосрочный поток прибыли, который удовлетворяет нуждам основных стейкхолдеров.

Г.Керцнер обращает внимание на то, что при отсутствии устойчивых практик проектного управления достичь этих видов ценности невозможно. В этом и есть задача корпоративных практик УП.

Таким образом, Керцнеру свойственен подход соотнесения уровня проектной зрелости организации и ценности получаемых в итоге результатов. Он ставит во главу угла получения всех 4х аспектов ценности наличие проектного офиса (ОУП) в компании.

Более того, Керцнер и Саладис предлагают также своеобразную модель зрелости для организационных ценностей, 4 вида которых мы описали выше.

Уровни зрелости ценности в модели напрямую соотносятся с традиционной моделью зрелости:

0 уровень – реализуем УП с помощью корпоративной методологии,

1 уровень – реализация внутренних ценностей - повторяющаяся реализация проектов с использованием корпоративной методологии УП,

2 уровень – реализация ценностей, связанных с потребителями – удовлетворение потребителя и адаптация работ проекта под него,

3 уровень – реализация ценностей будущего – улучшение имиджа и репутации компании,

4 уровень – реализация финансовых ценностей – достижение целевых показателей прибыли и доли рынка.

Внутренние ценности УП идут в первую очередь, так как компании требуется иметь некий повторяющийся успех только для того, чтобы иметь возможность остаться в бизнесе. Как только внутренние ценности достигнуты, за ними следуют ценности, связанные с потребителями. На данном этапе компания может терпеть убытки от деятельности УП в течение некоторого времени только с целью накопления определенной потребительской базы. Будущие ценности затем основываются на том, чтобы обеспечить долгосрочный потребительский успех и опять же на данной стадии может еще не наблюдаться положительной финансовой отдачи от проектов. Финансовый успех приходит в последнюю очередь и является обязательным для продолжения существования и нормального функционирования УП в компании.

Квинтэссенцией такого подхода является то, что выполнение одного или двух успешных проектов не гарантирует долгосрочное финансовое благосостояние для поддержания необходимого устойчивого денежного потока от деятельности УП.

Данный процесс эволюции и перехода ценностей из одной стадии в другую получил у Керцнера название «Континуум ценности» (Value continuum).

Существует ряд мероприятий, процессов и процедур, которые могут быть рекомендованы для внедрения, чтобы сделать ценностный континуум более быстрым процессом. Перечень таких примеров представлен на графе ниже

Порядок и период внедрения таких мероприятий может варьироваться в зависимости от особенностей компании.

В своей работе Керцнер и Салладис как раз предлагают связать между собой континуум ценности и модель зрелости. Что также важно, Керцнер видит создание ценности как бизнес-процесс и в рамках той же работы выделяет 5 стадий жизненного цикла управления ценностью.

Керцнер предложил также разделить типы получаемых от УП ценностей на разные типы компаний в зависимости от их размера. Он выделяет крупные компании с возможностью финансирования очень затратных НИОКР и подвергать процессы постоянной переработке и развитию и маленькие компании. Он утверждает, что оценка ценности большими и маленькими компаниями разнится.

Большие компании могут перетерпеть некоторый объем финансовых потерь, провалов проектов в целях поддержания лучшего взаимодействия со своими клиентами в будущем. Такие компании верят в то, что ключ к будущему успеху заключается в интеллектуальной собственности. Таким образом, «еще с самого начала получаемые от проектной деятельности ценности ориентированы стратегически на будущее развитие».

Маленькие компании напротив ограничены в денежных средствах, более тщательно подходят к отбору проектов. Выбор проектов часто строится на стратегии поиска определенной ниши. Риски провала оцениваются более внимательно, а на первых порах важность соответствия внутренним параметрам для достижения ценности оценивается выше.

Подводя итоги своей работы, авторы утверждают, что ценности УП также могут реализовываться в виде лучших практик. Но следует быть осторожными, так как простое

копирование лучших практик УП само по себе часто не несет реальной ценности и даже способно нанести вред деятельности компании из-за того, что:

- Некоторые лучшие практики основаны на корпоративной культуре определенной организации.
- Порой основанием для управленческого решения в компании, с которой проводится сравнение, было ошибочное суждение или единовременное спонтанное решение
- Порой сама по себе лучшая практика слишком проста или компания не до конца понимает сущность практики

Наконец, ошибкой может быть и неприменение лучшей практики из-за неспособности увидеть в ней ценность.

Получается интересная аналогия: «когда компания идентифицирует необходимость достичь успеха в проектном менеджменте, она старается выстроить управление проектами в компании будто по подобию карьерной лестницы» [61].

Подводя итоги своей книги, авторы говорят о том, что в скором времени именно ЦОУП будет определять успешность деятельности организации и провозглашают следующие ориентации на будущее:

- Проектные менеджеры со временем станут больше вовлекаться в процесс принятия решений, связанных с бизнесом в целом
- Успешность проекта будет определяться внутриорганизационными факторами (улучшение процессов), финансовыми факторами (ROI или снижение издержек), факторами, связанными с потребителями (удовлетворенность) и факторами будущего (ростом доли рынка)
- Каждый из компонентов успеха проекта будет нести в себе ценностное определение
- Концепция управления ценностью в итоге станет решающей концепцией в замену правилу золотого треугольника
- Финансовые достижения проектов в силу высокорисковой природы современного организационного окружения сложно поддаются предсказанию и оценке и их итоговые значения могут быть далеки от ожидаемых стейкхолдерами

Понятие ценности в более поздних работах Керцнера

Презентации Керцнера ценны тем, что в них он подробно описывает широкий спектр методик оценки, к которому привел 15-летний опыт работы в части исследования способов наращивания стоимости компании. Мы можем подробно отследить смежные для дисциплины ЦОУП области, в которых также проводится бизнес-оценка. Это:

•Value Dynamics

•Value Gap Analysis

•Intellectual Capital Valuation

•Human Capital Valuation

•Economic Value-Based Analysis

•Intangible Value Streams

•Customer Value Management/Mapping

•Competitive Value Matrix

•Value Chain Analysis

•Valuation of IT Projects

•Balanced Scorecard

Керцнер приводит примеры моделей по анализу процесса создания ценностей и наращивания стоимости компании, которые уже применяются различными организациями:

•Intellectual Capital Valuation

•Intellectual Property Scoring

•Balanced Scorecard

•Future Value Management™

•Intellectual Capital Rating™

•Intangible Value Stream Modeling

•Inclusive Value Measurement™

•Value Measurement Methodology (VMM)

Сообразно его методологии, каждый проект может быть рассмотрен как часть ценности и стоимости организации, которая при реализации проекта добавляется к общей стоимости и ценностям организации по определенным правилам.

Управление проектами при таком рассмотрении становится отдельным бизнес-процессом, успех которого в таком случае выражается в достижении запланированных показателей стоимости и ценностей организации в рамках предъявляемых проектных ограничений, допущений и предпосылок

Что является замечательным в его работе, так это то, как он четко разграничивает 3, на первый взгляд, похожих понятия:

- Бенефиты - преимущества
- Ценность - мера оценки бенефита
- KPI - ценностная метрика, которая может быть количественно или качественно измерена

Кернер позже дополнил свой список ценностей еще двумя категориями:

- Ценности в период создания фирмы (Foundation values) – должны быть достигнуты в краткосрочный период, чтобы фирма нормально ежедневно функционировала
- Стратегические ценности (Strategic or innovation values) – должны быть достигнуты для долгосрочного процветания компании.

Керцнер выделяет три школы, которые по-разному определяют ценность:

1) Единственно важен только показатель ROI
2) ROI по природе своей никогда не может быть эффективно подсчитан, важны только возникающие нематериальные ценности
3) Если вы не можете оценить какой-либо результат, значит он несущественен

Он акцентирует внимание на том, что необходимо установить временной лимит, в пределах которого целесообразно подсчитывать ценность

Измерить полученную ценность только на основе реализованных бенефитов сложно, говорит Керцнер:

Таблица 23. Соотношение бенефитов и ценности

Ожидаемые бенефиты	Легко ли преобразовать получаемые бенефиты в ценность?
Прибыльность	Легко
Удовлетворенность потребителя	Сложно
Гудвилл	Сложно
Проникновение на новые рынки	Легко
Разработка новой технологии	Средней сложности
Технологический трансфер	Средней сложности
Репутация	Сложно
Стабилизация усилий командной работы	Легко
Использование неиспользованных мощностей	Легко

Потому следует использовать различные техники измерения ценности «наблюдение, ранжирование, симуляции, сбор статистики, использование моделей принятия решений (EV, EVPI, etc…), выборочные оценки, декомпозиция работ».

В целом же виды ценностей Керцнер разделяет на soft и hard-ценности в зависимости от того, имеют ли они материальную или нематериальную природу:

Easy (soft/tangible) values	Hard (intangible) values
• ROI • NPV • IRR • Cash flow • Период окупаемости • Прибыльность • Доля рынка	• Удовлетворенность стейкхолдеров • Удовлетворенность потребителей •Сохранение и обучение персонала • Лояльность к бренду • Время-Рынок • Взаимоотношения на рынке • Безопасность • Надежность • Репутация • Goodwill • Имидж

Таблица 24 Ценности от управления проектами

При этом для разных типов ценности будут встречаться и разные проблемы подбора методик оценки ценности. В частности:

Soft

- Предположения в оценке обычно скрыты и могут повлиять на принятие решения
- Оценка очень общая
- Оценка редко позволяет собрать значимую информацию

Hard

- Предположения в оценке обычно субъективны, зависят от случая к случаю
- Оценка как искусство
- Ограниченное число моделей оценки

Итак, завершая разговор на тему теории ЦОУП в интерпретации Керцнера и Саладиса, а также Керцнера в частности, перечислим сформулированные ими 7 постулатов для современного ценностно-ориентированного УП:

1. Неважно, хорошо ли вы выполняете проект или очень плохо, если вы делаете не тот проект

Если не держать это мысль в голове, УП в организации рискует выполнять такие проекты, для которых уже нет места на рынке, или невозможно произвести продукт запроектированным способом, или спрос и положение на рынке уже изменились. В результате стейкхолдеры остаются недовольными, а ценные ресурсы тратятся впустую.

2. Успевать в срок и укладываться в бюджет не всегда обязательно является критерием успешности УП

Это не является гарантией удовлетворенности заказчика, а также не гарантирует, что потребитель и рынок примут товар и он будет иметь успех.

3. Реализация всех аспектов золотого треугольника в проекте не будет означать, что проект обязательно будет ценен по завершении

Керцнер определяет ценность как отношение объема полученных бенефитов к цене, за которую они были получены или как отношение полученного качества по итогам проекта к ожиданиям по этому качеству.

4. Высокая зрелость УП не гарантирует то что ценность в результате будет получена по завершении проекта

Керцнер придерживается той точки зрения, что обладание определенной методологией не гарантирует успеха, не является заместителем практике умения хорошо планировать, «не является панацеей от всех болезней» [61] и совершенно не гарантирует требуемого для успеха уровня человеческих компетенций.

5. Стоимость – это то, что вы платите, а ценность – то. Что получаете (Warren Buffett)

Здесь Керцнер развивает мысль о необходимости отличительной характеристики того, чем вы собираетесь заниматься – того, что будет выделять вас среди конкурентов

6. Ценностью является то, за что ваш покупатель считает достойно заплатить
7. Успех проекта в том случае успех, когда достигается ценность для бизнеса

Седьмой постулат является обобщением всех предыдущих

Ценность УП в организации по мнению Института PMI

Как мы уже рассказывали выше, с 2004 по 2008 год под эгидой PMI проводился исследовательский проект под названием “Researching the Value of Project Management” [2].

Напомним, что он включал в себя 48 исследователей и 17 команд, которые изучили более 60 кейсов, провели более 440 интервью с менеджерами проектов, поставщиками и подрядчиками, исследовали более 100 организаций на 5 континентах в течение более чем 4 лет в таких странах, как Австралия, Канада, Китай, Дания, Германия, Норвегия, Сербия, США и ряде других.

Исследование ставило основной задачей нахождение того краеугольного камня, который позволил бы окончательно обосновать для фирм степень той ценности, которую приносит в компании управление проектами.

Авторы подробно подошли к обоснованию выбора методологии исследования для того, чтобы сделать его наиболее точным, а также подобрали материал таким образом, чтобы можно было обобщать данные.

В работе они следовали трем принципам:

- Невозможно измерить ценность вне контекста
- Для ответа на вопрос о ценности необходим междисциплинарный подход
- Информация не всегда находится на поверхности, поэтому необходима тщательная проработка каждого случая

Исследователями проводились интервью с ключевыми стейкхолдерами организаций, также были предприняты обзор этического поведения, пилотные исследования,исследование документации.

Особенности исследования PMI:

- Разделение на материальные и нематериальные ценности организаций (Материальные – измеримые: рост выручки, доли рынка, сокращение зтратт, сокращение брака и переделки некоторых работ, сохранение потребителя. Нематериальные – их сложнее посчитать: улучшение конкурентоспособности, новые продуктовые/сервисные направления, больше пользы для общества (общественного блага), улучшение качества жизни, более эффективная работа человеческих ресурсов, удержание персонала, улучшение репутации, общего менеджмента, корпоративной культуры, требований соответствия законодательству)

- Разделение процессов создания, разрушения и поддержания различных видов ценности
- Рассмотрение ценности неразрывно с такими понятиями, как соответствие, встраивание (далее - ‘Fit’) и контекст (‘Context’)
- Предпринята попытка связи и обоснования ценности проектного управления с зрелостью УП, однако для этого не применяется ни одной строгой модели проектной зрелости, а разработана собственная.

Основные гипотезы, которые были выбраны исследователями для проверки, были:

1. С увеличением зрелости организации растет и ценность (видна явная перекличка с выводами Керцнера)
2. Нематериальные ценности увеличиваются пропорционально увеличению зрелости, а материальные наблюдаются на всех уровнях зрелости
3. Ценность и результаты проектного управления сильно зависят от культуры: национальной, организационной и культуры управления проектами
4. Даже организации с высокими показателями приобретаемой ценности не уверены в том, что данный тренд будет продолжаться далее
5. Иногда дальнейшие инвестиции в совершенствование управления проектами могут привести к разрушению уже имеющейся ценности

Рассмотрим их выводы более подробно.

Сложность подсчета своей ценности и обоснования своей необходимости для организации имеет несколько причин:

1) бывает даже сложно оценить причины, которые привели к определенному значению достаточно четких показателей, таких, как доли рынка, цены акций и прибыльности, а имеющиеся показатели часто четко не определены
2) на результаты деятельности компании серьезно влияет внешнее окружение и вносит свои коррективы в связь между организационными результатами и используемыми приемами
3) некоторые результаты и взаимосвязи могут носить временный характер, а не быть связанными с усилиями менеджмента

Потому столь важно правильно подсчитать и отнести к верному действию приносимую компании ценность. В контексте нашей области исследования мы столкнемся, например, с такими темами для изучения, как влияние ОУП на результаты проектов, зависимость успешности проекта от степени владения программным обеспечением по УП и т.д.

С одной стороны, можно задаться целью прямого подсчета и нахождения взаимосвязей между ценностью и действиями по УП. С другой, интересный подход к оценке ценности процесса управления проектами для компании также заключается в фактической экстраполяции результатов нескольких разных отдельных проектов в общий итог.

Как вообще определить ценность проектного действия в организации? В подходе PMI использованы определения таких ученых, как Хэкман и Вейджман (Hackman & Wageman, 1995; Montes et al., 2003). Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

1) Что было на самом деле сделано по проекту? (исключая риторику, предоставляя только факты)
2) Повлияло ли сделанное на те организационные улучшения, которых мы ожидали? (Нужно определить критерии успешности того или иного процесса – KPI проекта – и проверить итоги на соответствие им)
3) В какой степени данное улучшение повлияло на результаты организационной эффективности в конкретных областях на передней линии бизнеса? (То есть – каким образом отразились итоги проекта на видимых организационных изменениях?)

В дополнение к этим измеримым и видимым характеристикам следует добавить характеристику таких параметров, как:

4) Степень соответствия реализуемого проекта («Fit» проекта) – то, насколько правильно смогла организация выстроить контекст для управления проектами и выбрать подходящий тип проектов для управления? Ценность Управления проектами для организации в том, насколько хорошо эта система встроена в нужды этой организации. В этом отношении исследовании института PMI только подтвердило вполне очевидный факт.
5) Меру влияния правильного контекста на конкретный проект (чувствительность показателей деятельности организации к успеху/неуспеху того или иного проекта)

При ответе на эти вопросы формируется концептуальная модель того, как происходит формирование ценности в организации.

Рисунок ниже отражает такую первичную модель по мнению PMI. Модель интересна тем, что одновременно вбирает в себя такие параметры, как организационный контекст, характеристики проектного управления и показатель степени соответствия (fit) организационного контекста и проектного менеджмента.

В рамках данной модели организационный контекст (organizational context) в методологии PMI включает в себя то, какие организационные приемы и методы используются в компании. То, что может структурно усилить или ослабить применение тех или иных методик, внедрение лучших практик. Это стратегический, экономический, политический, культурный контекст, а также организационные атрибуты (структура, системы, информация о характере, типах и состоянии проектов, организационная культура, портрет работников компании).

Структура проектного управления (project management constructs) понимается авторами как методология УП, применяемая организацией, зрелость УП организации, плюс проектная философия, культура проектного управления в организации.

Концепция соответствия проектного управления (fit) достаточно схожа с понятием стратегического соответствия в стратегическом менеджменте.

Авторы по итогам исследования выявили 5 типов организационной ценности проектного управления, по мнению PMI. На наш взгляд, данная модель вполне понятно характеризует то, какой объем ценности может получить организация. Ниже мы постарались описать каждый уровень максимально подробно:

1 – Satisfaction - удовлетворенность стейкхолдеров (самый простой способ измерить ценность) – чувствуют ли ключевые стейкхолдеры ценность УП? Можно измерить путем опроса на соответствие ожиданий итоговым результатам проектов, а также путем выявления эмоционального отношения к результатам деятельности УП

2 – Alligned use of practices - использование совместных практик. Данный уровень подразумевает сравнение того, насколько провозглашаемые в теории принципы проектного управления (процессы, процедуры и правила) соответствуют реально реализуемым в рамках корпоративного УП. Для оценки этого типа ценности следует ответить на вопросы о том, были ли внедрены желаемые процессы в организации? Использовались ли они в реальности на практике? Демонстрирует ли команда УП понимание нужд стейкхолдеров и организационного контекста?

3 – Process Outcomes – Получение конкретных результатов от реализуемых процессов для процесса управления проектами – то, насколько хорошо реализуемые процессы влияют на итоговые результаты проекта. Данный уровень ценности определяется путем ответа на вопрос о том, какие конкретные улучшения процесса УП можно увидеть по завершении проекта. Можно описать величину данного показателя с помощью учета количества запросов на изменения в рамках УП, анализа показателей методики освоенного объема для определения степени завершения работ по отношению к

планам УП, показатели качества готовой продукции или процессов в организации (брак, переделка, жалобы, потеря доли в бизнесе и т.д.).

4 – Business Outcomes - Получение конкретных результатов от реализуемых процессов для бизнеса - то, насколько хорошо реализуемые процессы влияют на итоговые результаты для организации и бизнеса. Измеряются путем оценки степени влияния тех результатов, которые измерены на 3 уровне, на показатели работы компании. Наиболее сложный для сопоставления показатель, так как не всегда можно верно сопоставить причину и следствие. Но в целом измерение данного уровня предполагает взаимосвязь результатов 3 уровня с такими показателями, как общая удовлетворенность потребителей, повышение лояльности потребителей, уменьшение кадровой текучести, улучшение имиджа бренда. Это один из самых неоднозначных уровней для оценки, так как на нем с одной стороны требуется правильная оценка нематериальных результатов деятельности компании, а с другой, требуется правильно найти то, что именно привело к таким результатам и выявить истинную роль управления проектами.

5 – Return On Investment – отдача от инвестиций. Предполагает связь показателей затрат, выручки и других бухгалтерских результатов с проектной деятельностью. Трудность здесь возникает с тем, что в первую очередь ценность не простое бухгалтерское понятие, а для подсчета ROI нужно, чтобы доказательства были задокументированными и измеримыми.

Для определения организационного уровня по каждому из параметров PMI предложил следующие шаги:

1) Собрать информацию
    - Проследить историю УП в организации (ответить на вопросы кто, что, где, когда, почему и как?)
    - Описать организационную структуру УП в организации
    - Описать то, какие практики УП уже были применены в организации (управление портфелем, программой, ресурсами и т.д.)
    - Описать инструменты УП, которые использовались в организации (программное обеспечение, различные регламенты и руководства, инструкции, базы данных, рекомендации и бенчмаркинг)
    - Определить, какие типы людей вовлечены в проекты? Какова политика организации в отношении персонала по УП
    - Описать то, какое обучение и развитие обычно предлагается в отношении УП в организации

2) Затем на основе ответов на данные вопросы требуется долгая процедура сопоставления и отделения деклараций в организациях от реальных дел, сверка с формальной документацией и опросы стейкхолдеров

По сути, ответы на все эти вопросы в итоге должны помочь понять, почему люди используют УП в конкретной компании, чего они пытаются достичь, кто вовлечен в УП организации, а также помочь в том, чтобы поставить определенный диагноз формированию ценностно-ориентированного подхода в компании и сформировать рекомендации.

Эта теоретическая оболочка была подвергнута эмпирическому исследованию. Был проведен факторный анализ понятия ценности для определения структуры взаимосвязей между переменными – сначала в общем в отношении понятия ценности, а затем покомпонентно по каждому из уровней проектной зрелости.

Стоит отметить, что при данном анализе также были разделены типы ценностей на материальные и нематериальные. Интересным для нас с этой точки зрения стал вывод института PMI о том, что материальные ценности наблюдаются на всех уровнях проектной зрелости, даже в тех организациях, в которых данный уровень сравнительно низкий. А вот нематериальные ценности от УП также признаются всеми организациями, но уровень и частота их реализации имеет взаимосвязь и растет с повышением проектной зрелости.

При этом на оценке проектной зрелости в исследовании цель не сводилась. Не применялось никакой специфической методологии моделей зрелости. Для некоторых организаций повышение зрелости проектного управления может само по себе расцениваться как ценность.

Основными нематериальными ценностями, получаемыми от УП, являются

- Улучшение в процессе принятия решений
- Улучшение коммуникаций и опыта сотрудничества
- Улучшение эффективной корпоративной культуры
- Улучшение прозрачности, понятности структуры, распределения ролей, подсчетов

По итогам исследования авторы приписали всем исследованным кейсам значения от -2 до 2, проранжировав их, тем самым, в зависимости от того, приносит ли компаниям деятельность по управлению проектами какую-либо ценность или нет.

В итоге нашлось лишь 3 организации, которые почувствовали негативное влияние от внедрения УП в своей компании. И данные организации находятся на более низком уровне зрелости, чем в среднем по выборке.

Общим трендом является то, что чем выше проектная зрелость, тем больше повышается вероятность того, что получаемая ценность будет положительной.

Интересно также заметить, что российские организации, представленные в исследовании, находились на уровне зрелости 1,5, но при этом имели очень высокую получаемую ценность. Это может свидетельствовать о высокой значимости и доле материальных ценностей от УП в российских проектных компаниях.

Наконец, важным аспектом исследования стало поднятие проблемы устойчивого развития в управлении проектами. Проблема здесь заключается в том, что ряд организаций, которые реализовали проекты и получили некоторую ценность, по завершении находятся в точке перегиба, так как пока неизвестно, продолжится ли использование данной ценности в будущем или нет.

Возникает резонный вопрос - как поддержать устойчивость реализации ценности УП. Те организации, которые перестают инвестировать в развитие УП, неизбежно встают перед ситуацией постепенного снижения объема и темпов роста получаемых ценностей

В этом контексте компаниям важно отслеживать момент, в котором реализуемая ценность перестает приносить полезость организации и проинвестировать в ее развитие.

Однако важно также уловить момент, до которого организации следует инвестировать в развитие и получение ценности УП. Рисунок ниже показывает, что улучшение практик проектного управления сопряжено с определенными затратами. Этот факт еще лучше демонстрирует необходимость удостоверения в том, что внедряемые практики действительно необходимы организации (основное положение концепции Fit).

В книге «The Mindset for creating project value» [4] авторы Thomas G. Lechler и John C. Byrne говорят об интересном феномене особого типа мышления – ориентированного на управление ценностью проектов – установки на создание ценности проекта (Project Value Mindset). Авторы определяют данный тип мышления как «такое отношение менеджера к работе, которое имеет целью максимизировать ценность проекта, путем принятия ценностно ориентированных решений и поиска и использования возможностей за пределами основной линии, которые приведут к увеличивающейся ценности проектов»

Авторы заявляют, что ценность проектов складывается из показателей эффективности, удовлетворенности составом выполненных работ, удовлетворенности стейкхолдеров и акционеров.

В выборке проектов, на основе которой авторы выстроили свою теорию, около 15% проектов, которые были признаны неудачными, были реализованы в пределах золотого треугольника. Из этого авторы еще раз делают вывод о том, что ценность проекта достигается только тогда, когда появляется ценность для стейкхолдеров.

Они акцентируют внимание на том, что важно понять степень, в которой управляющий проектом менеджер старается придерживаться золотого треугольника против той степени, в которой он желает реализовать максимальную ценность проекта. В связи с этим они и вводят понятие типа мышления, ориентированного на управление ценностью проектов (Project Value Mindset). Также авторы предлагают оценивать число использованных менеджерами возможностей, которые появлялись по ходу реализации проектов.

В общем и целом спектром изучения для них является следующая модель о влиянии показателей особого типа ценностно ориентированного мышления и использованных возможностей на итоговый показатель ценности проекта:

Нужно заметить, что данная книга в целом фокусируется скорее не на ценности УП как процесса, а на итоговой ценности отдельного проекта.

Основной проблемой в модели является то, что в такой модели не учитывается неопределенность, ведь контекст, в рамках которого реализуются проекты, подвержен постоянным изменениям и то, что когда-то являлось критерием при оценке ценности проекта, может сильно поменяться.

«Project Value Mindset – склонность искать, обнаруживать и создавать новые возможности (пусть даже за рамками плана проекта) с намерением максимизировать ценность проекта». Project Value Mindset включает в себя следующие компоненты:

- Склонность к перевыполнению (Overachieving disposition) – требуется постоянно задаваться вопросом на тему того, как ценность, приносимая проектом, может быть увеличена.
- Склонность к реализации возникающих возможностей (Opportunity disposition) – постоянный поиск возможностей повышения ценности проектов.

- Склонность оспаривать установленные требования (Dialectic requirement disposition) – требуется постоянно задавать вопросы и уточнять спецификацию проекта. Действует принцип «Think outside the box» – не стоит принимать на веру сразу все допущения и ограничения проекта.
- Склонность к неопределенности (Ambiguity disposition) – принятие неопределенности как необходимого следствия от новых использованных возможностей.
- Отдельные черты характера (Traits) – требуется быть открытым к предложениям других стейкхолдеров и разумно интегрировать их идеи в выполнение проекта.

Статья «Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value» является обязательной для прочтения и изучения при исследовании феномена ценности УП в организации, так как описывает концептуальную модель, лежащую в основе масштабного исследования PMI. По сути, мы можем сказать, что это краткий пересказ основной монографии, но с небольшими дополнениями и уточнениями.

Ссылаясь на большое количество работ, авторы утверждают, что на протяжении 2000-2002 годов исследователями были предприняты ряд попыток для описания феномена ценности, однако им так и не хватило основательной базы для доказательства собственных выводов.

«Впервые то, что в дополнение к ROI могут существовать и иные нематериальные ценности, оценить которые объективно очень тяжело, заметил Phillips в 1998 году. Затем исследователи Thomas, Delisle, Jugdev и Buckle (2002) привели многочисленные примеры потенциальных возникающих в организации ценностей, однако не предприняли попыток количественно их оценить. В тех работах, где полученное опытным путем доказательство ценности существует (например, Bryde, 2003; Cooke-Davies, 2002a; Ibbs et al., 2004; Kwak & Ibbs, 2000; Mullaly, 2004; Reginato & Ibbs, 2002), оно фрагментировано и неполно описано» [63].

Томас и Муллали на основе изучения литературных источников выделяют три основных группы концептуальных подходов к оценке ценности УП:

— основанные на ROI

— основанные на сбалансированной системе показателей

— основанные на организационных компетенциях

Авторы замечают интересную вещь. Подход, основанный на связи моделей зрелости (достигаемой путем инвестирования в развитие корпоративной системы УП) с объемом получаемой ценности, подходит не для любых компаний. Так, например, в секторе сервисных компаний («компаний экономики знаний»), где стоимость определяется нематериальными активами в распоряжении фирмы, в расчет берутся показатели бизнес-процессов и базы потребителей, навыков и связей в бизнесе и т.д., а не только финансовые метрики. «ROI делает акцент на оценке инвестиций в наращивание основного капитала. Но не все, что делает фирма, может быть оценено напрямую с финансовой точки зрения». [3]

Авторы заметили и интересный парадокс, что в случае с проектами государственных и некоммерческих организаций показатель ROI вообще имеет мало смысла. Как в таком случае подходить к оценке ценности? Вот почему авторы находят ROI-подходы крайне ограниченными.

Сбалансированная система показателей (balanced scorecard - BSC) уже использует как финансовые, так и нефинансовые метрики в оценке (в частности, это обучение и рост, ряд показателей в отношении потребителей, финансовые показатели). Томас и Муллали справедливо замечают, что метрики BSC часто оспариваются. «Например, сложно привязать четкий показатель EPS (earnings per share, доход на акцию) к конкретному организационному процессу или действию» .

Последний описанный в статье третий подход - оценка на основе компетенций - ищет компетенции, возникающие и ведущие к долгосрочному устойчивому конкурентному преимуществу фирмы на рынке. Согласно данному подходу, в каждой фирме формируется свой уникальный набор активов (компетенций), который позволяет ей следовать своей стратегии на рынке. Компетенции могут выражаться в определенных навыках и умениях или в определенном знании, которым обладает фирма, которые и представляют основную ценность.

В целом о работе можно сказать, что она дает полезный вводный обзор по нашей тематике, однако, как и многим другим статьям по тематике ЦОУП, отличается общим подходом.

Интересные и несколько противоречивые для выводов нашего исследования результаты исследования представлены в статье «Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm» .

Исследование проводилось на базе информации, полученной от членов североамериканского PMI (North American Project Management Institute). Авторы

рассуждают на тему того, может ли установленная в фирме практика по управлению проектами стать источником конкурентного преимущества. Авторы применяют известный в стратегическом менеджменте ресурсный подход и рассматривают основные активы управления проектами в организации.

Авторы опираются на известный в стратегическом менеджменте ресурсный подход VRIO, который определяет то, что конкурентное преимущество может быть получено только в том случае, если стратегические ресурсы можно одновременно охарактеризовать как ценные (Valuable), редкие (Rare), не поддающиеся копированию (Inimitable), и в том случае, если у данных ресурсов имеется организационная поддержка (Organizational Support).

Таким образом, согласно концепции VRIO, у компании имеется несколько типов конкурентного преимущества в зависимости от характера имеющихся в ее распоряжении активов :

- Конкурентное соответствие (ресурсы имеют ценность).
- Временное конкурентное преимущество (ресурсы ценные и редкие)
- Устойчивое конкурентное преимущество (ресурсы ценные, редкие и тяжело поддаются копированию).

В результате исследования получились противоречивые, на первый взгляд, выводы. «УП в организации, - утверждают авторы, - с точки зрения ресурсного подхода не является ни редким, ни сложно имитируемым активом, а потому – не удовлетворяет критерию VRIO как ресурс компании, приносящий ей конкурентное преимущество».

То есть, инвестиции в поддержание проектной методологии помогают компании улучшить вероятность успеха проекта. Но, несмотря на безусловную ценность данных инструментов для бизнеса, они легко копируются и не составляют отличительной особенности конкретной организации.

Данное исследование – это также важный шаг вперед к пониманию роли материальных и нематериальных активов УП. Авторы доказывают, что действия в отношении распространения и использования ноу-хау УП в организации способны создавать устойчивое конкурентное преимущество как пример воздействия нематериальных активов процесса УП на организацию.

Другой интересный подход – подход единого восприятия ценности (Holistic value approach) представлен в работе «Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA)». В работе представлена схема накопления и формирования ценности в

организации. Важно, каким образом здесь описаны стадии наращивания ценности и то, какими путями в организации идет наращивание ценности.

С другой стороны, это только концептуальная модель и ее авторам явно недостает конкретики в раскрытии каждого из пунктов или приведения примеров того, что именно они подразумевают под данным действием.

В другой статье «Project Management Models as Value Creators» разбирается 5 моделей управления проектами и поднимается вопрос о том, в каком случае такие модели служат процессу образования ценности.

Характеристики таких моделей достаточно просты:

1. Модели покрывают только фазу разработки продукта и не включают в себя постпроектную стадию.

2. Все модели используют стандартные процессы, описанные в PMBOK, но являются их адаптированными для определенных компаний версиями

3. Проектные менеджеры высоко вовлечены в работу по проектам

В анализе утверждается, что такие модели способны принести ценность. В частности, в виде повышенной эффективности, соответствия деятельности правилам и процедурам, наращиванию способности контролировать процесс, а также приносить удовлетворение стейкхолдерам.

Хорошие, но слишком общие выводы, не говорящие ничего о количественной оценке. Авторы лишь утверждают, что «для того, чтобы получить ценность от реализации проектов, необходимо инвестировать как в человеческий аспект модели управления проектами (вовлечение высшего менеджмента в работу, улучшение коммуникаций), так и в технический (структурированный подход к УП в рамках модели КСУП)» .

«Ценность проектного менеджмента различается в зависимости от различного размера и сложности проектов, находящихся под управлением», - утверждают, в свою очередь, авторы статьи «Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder’s Perspective: Case Study of Mega-Project Management»

Модели могут быть одномерными (касаться лишь ценностей финансового характера) и многомерными. Авторы данной статьи подтверждают необходимость использования финансовой метрики при подсчете ценности, однако говорят о том, что в силу того, что

управление проектами также приносит с собой ряд нематериальных преимуществ, необходимо также обязательно учитывать другие переменные.

В частности, важнейшим для рассмотрения в данной работе является фактор учета интересов стейкхолдеров при реализации проекта.

Критерии успеха для разных стейкхолдеров разнятся в зависимости от того, как его нужды удовлетворяются проектом. Как интерпретировать и ранжировать данные критерии? Авторы приводят пример оценки ценностей данного типа на примере мегапроектов, так как они представляют особую группу проектов, где оценка интересов огромного числа стейкхолдеров крайне важна.

Новизной их подхода можно считать то, что они выделили пространственное распределение ценности УП: для них ценность реализуется в 4х различных областях: компания, потребители, поставщики и общество.

Еще одной статьей, напрямую связанной с процессом образования ценности в организации, является работа «Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value From Project Management». Это еще один пример узко специализированного подхода, так как авторы поставили задачу рассмотреть влияние одного фактора (а именно, работы проектного комитета) на ценность УП.

Авторы акцентируют внимание на причинах того, как вовлечение топ-менеджмента в проекты (в виде организации рабочих комитетов) может повлиять на их итоговую ценность. Они выделяют здесь несколько возникающих бенефитов: компенсация низкого авторитета менеджера проекта и поддержка координации между различными функциональными единицами. Это также:

— Обеспечение стратегической направленности работы команды проекта

— Лидерство

— Оперативное решение проблем распределения ресурсов

— Скорейшее проведение инициатив

— Возможность большему количеству людей дать знать и зрительно увидеть реализацию проекта

— Возможность оперативно определять важность проекта по отношению к стратегии компании

При этом авторы не утверждают, что участие таких комитетов в УП – панацея от всех болезней. Напротив, «иногда они могут создавать барьеры для свободной коммуникации участников и задерживать принятие важных решений». Тем не менее, в

итоге на основе проведенных интервью, авторы склоняются, если не к абсолютному, то к относительно положительному влиянию ОУП на ценность.

В работе «Value Through Sustainable Project Management Offices» поднят вопрос как создать и поддерживать устойчивость получения ценности за счет налаживания работы ОУП. Этот вопрос был поднят еще Керцнером (мы обсуждали его выше). В данной статье авторы ищут причины, по которым ОУП проваливается в отношении одних проектов и как он может быть успешным в других.

В работе авторы опираются на 2 известные книги Джима Коллинза «От хорошего к Великому» и «Построенные навечно». Свои выводы они строят на основе оценки 3х конкретных досконально изученных компаний. Помимо всего прочего, в работе представлен хороший анализ недавних исследований в отношении ОУП и разбор эволюции бенефитов от ОУП в интерпретации того же Керцнера.

Авторы акцентируют внимание на аспекте поддержания устойчивого уровня ценности со временем:

Они видят в этом главную роль ОУП как центрального звена. «Но построение хорошей структуры ОУП еще не означает устойчивого создания ценности и устойчивого поддержания компетенций в фирме», - говорят они. – «Необходимо постоянно следить за этим уровнем и проводить соответствующие улучшающие мероприятия». Какие именно, правда, они, к сожалению, не говорят.

Особенно в рамках данной работы хотелось бы выделить исследование, которое вобрало в себя все многообразие применяемых в современном проектном менеджменте приемов количественной оценки показателей деятельности по проектам. Это исследование «Measures of Project Management Performance and Value - Comprehensive List of Measures». Его результатом стал длинный список из метрик, которыми можно пользоваться для оценки проектов и степени их успешности. Авторы здесь связывают ценность с конкретным результатом, в чем схожи с теорией бенефитов программного менеджмента.

Разработкой данного списка занимался Американский Центр бизнес-практик (Center for Business Practices), который был создан для того, чтобы определять, организовывать и передавать знания по стейкхолдерам различных проектов. Центр продвигает знания в направлениях стратегического управления проектами, портфельного менеджмента, управления программами и т.д., обеспечивая поддержку в виде исследований, образовательных программ и мероприятий – все с целью максимизации получаемых по проектам бенефитов.

На наш взгляд, при необходимости построения модели оценки проектов и проектной деятельности для того, чтобы обосновать необходимость и важность внедрения проектной методологии в конкретной организации, результатами данной работы можно удобно пользоваться, чтобы в итоге получить обширный и полный список областей, которые можно и нужно подвергнуть оценке.

Важность собранных списков в том, что они разделены на несколько сегментов особых метрик. В частности, в работе представлены меры для непосредственной оценки ценности проектов, для оценки ROI проектов, меры для оценки организационных критериев успешности проектной деятельности.

Метрики по оценке ценности проектов разделены на 4 типа метрик. Это финансовые метрики (ROI, ROCE, EVA, рост продаж (в % и в $), производительность, снижение затрат, EPS, CFPS), так называемые, метрики потребителя (удовлетворенность потребителя, лояльность потребителя, захват нового потребителя, доля рынка до проекта и после, использование знаний и ресурсов потребителя), процессные метрики (исполнение бюджета и расписания проекта, соответствия заявленным требованиям проекта, ошибки процесса, дефекты и объем работы для переделки, использование ресурсов, временные показатели выполнения проекта по сравнению с требованиями рынка, изменения содержания проекта и т.д.), метрики обучения и развития персонала проекта (удовлетворенность персонала, оборачиваемость персонала, время, затрачиваемое на обучение, производительность, мотивированность персонала, наделение полномочиями, доступность информации для персонала)

Также в рамках работы перечислено многообразие метрик, которые можно использовать при оценке организационной способности к управлению проектами. В частности, сюда входит целый спектр метрик, связанных с компетенциями.

Работа интересна не только самим списком метрик, но и тем, что имеет обширный список литературы для дополнительного изучения, а также каждая группа метрик имеет ссылки на источники. Обращает внимание ссылка на ресурсы института PMI, что означает согласованность списка данных метрик с проектными методологиями, а также широкое присутствие работ Нортона и Каплана – основателей системы сбалансированных показателей.

Однако стоит упомянуть и о недостатках работы. Во-первых, список показателей хотя и отличается полнотой, однако является по большей мере стандартным для показателей деятельности проектного менеджмента. Это может быть связано с тем, что в основу составленного списка легли исследования, датированные 2000-2004 годами, что на

настоящий момент представляет собой хорошо изученное поле. Во-вторых, метрики неспецифицированны, то есть часто встречаются довольно общие понятия (например, удовлетворенность потребителя), которые либо требуется разбить еще на несколько подгрупп, либо требуется дополнительно указать, на основе каких принципов следует считать размер данной метрики.

В любом случае, в ситуации, когда нам потребуется обосновывать необходимость внедрения УП в организации метрики, перечисленные в этом списке будут служить хорошей канвой для построения системы оценки.

Итак, в рамках данного исследования проведен обзор основных трудов и научных публикаций по определению ценности проектного управления в организации.

Можно сказать, что на сегодняшний день ученые достаточно единодушны в определении данного феномена и его описании, а основными работами являются масштабное исследование института PMI и работы Г.Керцнера. Другие научные публикации по тематике углубляют отдельные аспекты ЦОУП, как то: влияние проектного офиса, стратегии управления персонала, проектной зрелости организации и т.д. на формирование ценности.

В дальнейшем перспективным будет накопление эмпирического материала по данной тематике (или, более простым языком – сбор данных и интервьюирование большего количества организаций), а также разработка методик количественной оценки феномена ценности, возникающего от проектного управления (несмотря на то, что все авторы пишут о данном недостатке ЦОУП, пока подвижек в сторону сбора и анализа таких методик нет). Это может стать нашими дальнейшими шагами в написании магистерской диссертации.

Хотелось бы подвести итог словами одной из статей на тематику нашей работы: «Успешность и развитие организации в области создания и поддержания устойчивого уровня ценности в результате управления проектами – это все равно, что становиться физически закаленным человеком: требуется видение, желание, настойчивость, дисциплина и многие другие нюансы, чтобы достичь данной цели. Необходимо суметь признать, что текущее состояние вашей системы несовершенно и требует улучшений.

Достижение цели не является последним шагом. Это только точка перегиба, важно не пропустить ее и продолжать наращивание ценности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агошкова Е.Б., Ахлибининский Б.В.Эволюция понятия системы. Вопросы философии. – 1998ю – N 7, с. 170-179.
2. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем. – М.:АН СССР, 1971.
3. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – 3-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2006.
5. Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 1980.
6. Баркалов С.А., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. и др. Математические основы управления проектами: учеб.пособие / Под ред. В.Н.Буркова. – М.:Высшая школа, 2005.
7. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
8. Бор Н. Избранные научные труды. – М.:Наука, 1971.
9. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. – М.: Наука, 1978.
10. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами. – 2009
11. Бурков В.Н., Кондратьев В.В., Цыганов В.В., Черкашин А.М. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма. – М.: Наука, 1984
12. Винер Н. Кибернетика. – М.: Советское радио, 1968.
13. Волкова В.Н. Из истории теории систем и системного анализа. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2001.
14. Воропаев В.И., Гальперина З.М., Разу М.Л., Секлетова Г.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 / Под ред. М.Л.Разу. – М.: ИНФРА-М, 1999.
15. Гиббс Р.Д. Управление проектами с помощью IBM Rational Unified Process. – М.: Кудиц-пресс, 2007.
16. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. – М.:Наука, 1987.
17. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества при проектировании. – М.: Стандартинформ, 2007
18. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: учебник. – М.: Дело и Сервис, 2007.

19. Гусаков А.А., Гинзбург А.В., Веремеенко С.А., Монфред Ю.Б., Прыкин Б.В., Яровенко С.М. Организационно-технологическая надежность строительства. М.: SvR-Арус, 1994.- 472с.
20. Гусаков А.А. Системотехника строительства / Российск. Ан. Науч. Совет по комплексной проблеме "Кибернетика". - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Стройиздат, 1993.- 368с.
21. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами. – М.: Компания p.m.Office, 2006
22. Дитхелм Г. Управление проектами: в 2-х т. – М.: Бизнес-Пресса, 2004.
23. Дресвянников Построение системы управления знаниями на предприятии. – М.: КНОРУС, 2006
24. Ильин В. Проектный офис. Центр управления проектами. – М.:Вершина, 2007
25. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.:ИНФРА-М, 2011
26. Каган П.Б., Гинзбург А.В. Автоматизация организационно-технологического проектирования в строительстве – Автоматизация проектирования. №4, 1997.
27. Каппелс Т. Финансово-ориентированное управление проектами. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
28. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004
29. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003.
30. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач. – М.: Радио и связь, 1990.
31. Козлов А.С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010
32. Лапланте Ф. Человеческий фактор в управлении ИТ-проектом. Журнал «Открытые системы», N 5, 2003
33. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами – М.: Омега-Л, 2009
34. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. – М.: Ай-Ти-Пресс.ДМК, 2006
35. Организация и планирование строительного производства: А.К. Шрейбер, Л.И. Абрамов, А.А. Гусаков и др. / Под ред. А.К. Шрейбера. – М.: Высшая школа, 1987. – 368с.

36. Позняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. – М.:УЦ Газпром, 2007
37. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA) – М.: Эксмо, 2011
38. Поспелов Г.С., Вен В.Л., Солодов В.М. и др. Проблемы программно-целевого планирования и управления. – М.: Наука, 1971.
39. Романова М.В. Управление проектами: учеб.пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007
40. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
41. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. – М.:Изд дом Гребенникова, 2007
42. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010
43. Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки. – М.: Прогресс, 1986.
44. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2012
45. Харрингтон Дж., Манеллис Т. Совершенство управления проектами. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
46. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – М.: БИНОМ, 2005
47. Холл А. Опыт методологии для системотехники. – М.: Советское радио, 1975.
48. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2009
49. Шафер Д., Фатрелл Р., Шафер Л. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат: М.: Издательский дом «Вильямс», 2003
50. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. – М.: Мир, 1978.
51. Эшби У. Введение в кибернетику. – М.: Мир, 1978.
52. Besner C. and Hobbs B. The Reality of Project Management Practice: Phase two of an ongoing study. Canada, 2008
53. Buglione L. Achieving Higher Maturity & Capability Levels Crossing Horizontal and Vertical Maturity Models. - Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome, 2008
54. Capability Maturity Model Integration, Version 1.1. – Carnegie Mellon University, 2002
55. Construction Extension to the PMBOK Guide Third Edition. – Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2007

56. Crawford J.K. The project management maturity model. - INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT, Volume 23, Issue 4, Pages: 50-58, 2006

57. Eve A. Development of project management systems. – Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, vol.39, №2, 2007

58. Government Extension to the PMBOK Guide. – Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003

59. Hill G.M. The Complete Project Management Office Handbook. Auerbach Publishing, 2004

60. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA Editorial Committee. – IPMA, 2006

61. Kerzner H. Value-driven Project Management. USA, 2009

62. Kwak Y.H., Ibbs C.W. Project management process maturity (PM)(2) model. - JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING, Volume 18, Issue 3, Pages: 150-155, July 2002

63. Malhorta Y. Knowledge Management and Virtual Organization. Idea Group Publishing, 2000.

64. Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition. – Office of Government Commerce, London, UK, The Stationery Office, 2009

65. Morris P.W.G., Pinto J.K. The Wiley Guide to Project Organization & Project Management Competencies. - John Wiley & Sons, 2007

66. OPM3 Organizational Project Management Maturity Model. - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003

67. Ou L., Sang Z. Shenzou Project Management Maturity Integrated Model. - Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome, 2008

68. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. – Project Management Association of Japan, 2005

69. Paulk M.C. A History of the Capability Maturity Model for Software. - Software Quality Professional, ProQuest Computing pg. 5, Volume 12, 1, Dec 2009

70. Pinto J.K., Cleland D.I., Slevin D.P. The Frontiers of Project Management Research. - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003

71. PMBOK Guide 4th Edition. – Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008

72. PMCDF Project Management Competency Development Framework 2nd Edition. - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2007

73. Practice Standard for Earned Value Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2005
74. Practice Standard for Risk Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2009
75. Practice Standard for Work Breakdown Structure. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2006
76. The Standard for Portfolio Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008
77. The Standard for Program Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008

Приложения

Анкета для проведения исследования на тему:
«Внедрение системы управления проектами в корпоративную систему менеджмента»

Добрый день! Прошу Вас ответить на вопросы анкеты, это займет не более 10 минут. Цель исследования: определить набор инструментов, применяемых в рамках руководства проектами, и вычислить взаимосвязь между уровнем зрелости компании и составом данного набора.

Исследование проводится на условиях полной конфиденциальности. Результаты анкеты будут проанализированы и в обобщенной и обезличенной форме использованы исключительно в целях исследования.

Если Вы заинтересованы в результатах исследования, оставьте свой контактный e-mail в конце анкеты.

Раздел 1. Общая информация о компании

Вопрос 1. Укажите численность персонала компании

1) Менее 50 человек
2) 50-100 человек
3) 100-500 человек
4) Более 500 человек

Вопрос 2. Укажите отрасль, в которой работает компания

5) Банковские услуги и финансовое посредничество
6) Добыча полезных ископаемых
7) Информационные технологии
8) Консалтинг

9) Машиностроение
10) Металлургия
11) Реклама и PR
12) Сельское хозяйство
13) Строительство и производство строительных материалов
14) Телекоммуникации
15) Торговля и услуги
16) Транспорт
17) Энергетика
18) Юридическая деятельность
19) Иное: _____

Вопрос 3. Количество человек, занимающихся в компании управлением проектами
1) До 20
2) От 20 до 40
3) Более 40

Вопрос 4. На основе какого международного стандарта разработана СУП в компании
1) PMBOK
2) PRINCE2
3) ISO
4) P2M
5) MSP
6) OPM3
7) Agile project management
8) Иное: _____

Раздел 2. Уровень зрелости компании

Вопрос 5. Выберите оценку для следующих направлений в развитии уровня зрелости УП в компании (0-минимум, 3-максимум).

Применение базовых инструментов управления проектами.	0	1	2	3
Осознание важности управления проектами	0	1	2	3
Применение дополнительных инструментов управления проектами	0	1	2	3
Принятие принципов управления проектами со стороны линейных руководителей	0	1	2	3
Принятие принципов управления проектами со стороны высшего руководства	0	1	2	3

Раздел 3. Использование инструментов УП

Вопрос 6. Укажите, пожалуйста, инструменты и методы УП, используемые в вашей компании. Причем отметьте, пожалуйста, как фактический, так и желаемый уровень использования, а также оцените эффективность, по Вашему мнению, которую привносит каждый конкретный инструмент в эффективность реализации проектов.

Для оценки фактического/желаемого уровня использования инструмента

0 – не используется
1 – используется редко
2 – используется время от времени
3 – используется постоянно, внедрен на постоянной основе

Для оценки эффективности использования инструмента:

1 – не эффективен
2 – средний уровень эффективности
3 – наиболее эффективный

Инструменты инициации проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Инструменты отбора проектов			
Ранжирование проектов по набору параметров			
Модели финансовой оценки проектов (NPV, IRR, PB и прочее)			
Оценка проектов методом реальных опционов			
Анализ затрат и выгод (в сравнении с альтернативными инвестициями – Cost/benefit analysis)			
Инструменты формирования портфеля проектов			
Диаграммы – гистограммы, ленточные, круговые			
Пузырьковые диаграммы			
Математическое модели формирования портфелей			

Инструменты планирования проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Требования заказчика проекта			
Сетевой график проекта			
План по вехам			
Включение представителя заказчика в команду проекта			
Планирование содержания проекта			

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Устав проекта			
SWOT-анализ проекта			
Описание содержания проекта (Scope statement)			
WBS (иерархическая структура работ)			
Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)			
План работы со стейкхолдерами			
Матрица ответственности (определение ответственных за работы из ИСР - Responsibility Assignment Matrix)			
Планирование расписания			
Диаграмма Гантта			
Метод критического пути			
Метод критической цепи			
PERT-анализ (планирование с учетом оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической оценки длит. работ)			
Планирование стоимости			
Параметрическая оценка			
Восходящая оценка (оценка «снизу вверх»)			
Базовый план стоимости			
План управления стоимостью			
Выравнивание ресурсов			
Резервы на возможные потери (временные, денежные)			
Планирование риска			
План реагирования на риски			
Анализ чувствительности			
Анализ Монте-Карло			
Дерево решений			
Определение владельцев рисков			
Графическое представление информации о рисках			
Реестр рисков (Risk Register)			
Определение (матрица) вероятности возникновения и воздействия рисков			
Планирование команды проекта			
Матрица заинтересованных сторон			
Реестр навыков			
План управления коммуникациями			
План по развитию персонала			
Командообразование (Team building)			

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Планирование поставок			
Оценка надежности поставщиков			
Использование контрактования поставок			

Инструменты реализации проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Управление содержанием			
Запрос на внесение изменений			
Журнал изменений проекта			
Мониторинг критических факторов успеха			
Промежуточные отчеты о выполнении проекта (Progress report)			
Управление расписанием			
Линия выполнения			
План-факт анализ			
Сжатие расписания			
Отклонение по срокам или Индекс выполнения сроков			
Управление стоимостью			
Метод освоенного объема			
Анализ контрольных событий			
Анализ отклонений (разложение общего отклонения на составляющие - Variance Analysis)			
Управление качеством			
Диаграмма причин и результатов (Диаграмма Исикавы)			
Контрольный листок			
Диаграмма Парето			
Гистограммы			
Диаграмма разброса			
Стратификация			
Контрольные карты			

Инструменты закрытия проекта

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Сводный отчет об исполнении			
Документ о закрытии проекта			
База знаний			

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Оценка успешности проекта через некоторый промежуток времени после завершения проекта (Medium-term post evaluation of success)			

Использование специализированного ПО

Название инструмента, метода	Оценка фактического использования	Оценка желаемого уровня использования	Эффективность использования
Использование ПО для планирования и контроля проектов			
Использование ПО для бюджетирования проектов			
Использование ПО для управления рисками проекта			

Раздел 4. Ваш личный опыт

Вопрос 7. Укажите Вашу роль в компании

1) Высший уровень управления
2) Средний уровень управления (напр. Руководитель отдела)
3) Операционный менеджмент

Вопрос 8. Ваша роль в управлении проектами

1) Менеджер портфеля проектов
2) Менеджер программы проектов
3) Менеджер проекта
4) Спонсор проекта
5) Член команды
6) Иное: _____

Вопрос 9. Укажите Ваш опыт работы в сфере управления проектами

1) Менее 2х лет
2) От 2х до 5ти лет
3) Более 5 лет

Спасибо за участие!!!

Если Вы заинтересованы в результатах исследования, оставьте свой контактный e-mail

_____