корпоративное управление проектами

эффективность корпоративного управления проектами

Аннотация

Вопрос об оценке эффективности корпоративных систем управления проектами является на сегодняшний день актуальным для многих компаний как в России, так и во всем мире. В статье определяются способы оценки эффективности создания и функционирования системы корпоративного управления проектами.

Одним из самых актуальных на сегодняшний день вопросов в рамках концепции корпоративного управления проектами (КУП), под которым понимается применение знаний, навыков, инструментов и методов к организационной и проектной деятельности для достижения целей организации посредством проектов, является вопрос об оценке эффективности КУП. [1, 3, 5, 6] Традиционно, принято выделять следующие группы, составляющие совокупный эффект от КУП:

– эффективность на уровне управления отдельными проектами, реализованными в рамках КУП. Эффект здесь достигается за счет сокращения сроков и затрат при реализации проектов, а также повышения качества выполнения работ и, как следствие, удовлетворенности заказчика, что в свою очередь обеспечивается идентификацией и стандартизацией процессов управления проектом, созданием соответствующей информационно-технологической инфраструктуры и т.д.;

– эффективность на уровне управления портфелем проектов КУП. Эффект обусловлен повышением эффективности использования ограниченных ресурсов организации при пра-

Ильина О.Н.
канд. техн. наук, доцент кафедры управления проектами Государственного университета – Высшей школы экономики, г. Москва
ilina_o@mail.ru

Ключевые слова: корпоративное управление проектами, организационная зрелость в управлении проектами, модели зрелости, управление знаниями

вильном отборе и одновременной реализации нескольких проектов и выражается в увеличении производительности организации при выполнении проектов. Фактически, речь идет о том, что без изменения объема ресурсов организация может выполнить большее число проектов.

Зрелость организации в управлении проектами

Сложность состоит в том, что корпоративное управление проектами в своем развитии проходит различные этапы, на каждом из которых вопрос об оценке ее эффективности должен решаться по-разному. Таким образом, возникает необходимость в построении модели оценки эффективности КУП на основе концепции организационной зрелости в плане управления проектами, характеризующей степень проникновения проектного подхода в практику работы организации. Существует более десятка различных моделей зрелости в области управления проектами, но наибольшее распространение получили «ступенчатые» модели, ярким представителем которых является модель зрелости Г. Керцнера, согласно которой выделяется пять уровней зрелости организации в управлении проектами [2, 6, 7]:

– уровень 1 – *терминология*. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующего им языка/терминологии; фактически, на этом уровне управление проектами не применяется вообще или применяется фрагментарно;

– уровень 2 – *общие процессы*. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов управления проектами для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Разрабатываются процессы управления проектами, которые применяются при управлении большинством проектов;

– уровень 3 – *единая методология*. Создается

корпоративный проектный офис. Проекты объединяются в портфели. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых в корпорации методологий в одну, центральное значение в которой приобретает управление проектами;
– уровень 4 – *бенчмаркинг*[1]. Происходит осознание того, что необходимо улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять свое превосходство перед конкурентами. В компании должно быть принято решение о том, что будет подвергаться бенчмаркингу;
– уровень 5 – *непрерывное улучшение*. На этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии.

Оценка эффективности корпоративного управления проектами

Взяв за основу модель Г. Керцнера, представляется возможным предложить следующую систему оценки эффективности КУП.
1-й уровень – эффективность КУП не оценивается, фактически, речь идет пока только об инвестициях в создание КУП, финансовые результаты еще не могут быть достигнуты;
2-й уровень – эффективность КУП определяется как сумма эффектов по отдельным проектам, осуществленным с применением методологии и инструментария управления проектами, и выполненным успешно в терминах сроков, стоимости и качества;
3-й уровень – возникает синергетический эффект, и эффективность КУП уже не является арифметической суммой эффектов от отдельных проектов. На этом уровне эффек-

[1] Бенчмаркинг – метод контроля; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов – *прим. ред.*

Keywords:
corporate project management, organizational maturity in project management, maturity model, knowledge management

тивность КУП определяется повышением эффективности использования ограниченных ресурсов организации за счет методов управления портфелем проектов. Другими словами, эффективность КУП на этом уровне заключается в создании таких условий, когда в компании правильным образом выполняются правильные проекты;

4–5-й уровни – происходит гармонизация баланса «операции – проекты» на уровне организации; эффективность КУП может быть напрямую связана с финансовыми показателями состояния компании. Так, по оценкам Института управления проектами США, проводившим исследование по различным отраслям американской экономики, компании, внедрившие корпоративное управление проектами, получают прирост эффективности в 21% по сравнению с показателями компаний, которые его не применяют.

Прорыв в область положительных финансовых результатов

Таким образом, если рассматривать создание и функционирование КУП как инвестиционный проект, становится понятно, что в зону получения положительного финансового результата организация может выйти на уровне перехода от второго к третьему уровню организационной зрелости в управлении проектами.

Необходимо отметить, что наращивание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания, т.е. созданием организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации в области управления проектами, программами и портфелями проектов. [4] Прорыв в область положительных финансовых результатов от использования КУП обеспечивается проникновением проектно-ориентированной терминологии и методологии в практику работы персонала компании, что обеспечивается методами и инструмен-

...в зону получения положительного финансового результата организация может выйти на уровне перехода от второго к третьему уровню организационной зрелости в управлении проектами

тами управления знаниями. Таким образом, оценка эффективности КУП зависит от уровня развития управления проектно-ориентированными знаниями в компании.

...наращивание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания

Литература

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. – ФАИР-Пресс, 2006. – 296 с.
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2009 – 960 с.
4. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320с.
5. Орр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Балан Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 480с.
7. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003. – 150p.

pm

Ilyina O.N.
Cand. of Econ. Sci., Assistant professor, Chair of Project Management, State University of Higher School of Economics, Moscow

Efficiency of corporate project management

Abstract

Nowadays the question of assessing efficiency of corporate project management systems is important to many companies both in Russia and all over the world. The article determines the ways to assess efficiency of making and functioning of the corporate project management system.