Лобзов А.В.

Без чего не работает корпоративная система управления проектами

АННОТАЦИЯ:
Статья содержит анализ понятия корпоративной системы управления проекта с целью выделения компонентов, определяющих её работоспособность и эффективность. В статье также приводятся рекомендации по оптимизации затрат на внедрение корпоративной системы управления проектами в организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *управление проектами, корпоративная система управления проектами, работоспособность и эффективность корпоративной системы управления проектами, процесс управления проектами, оптимизация затрат*

JEL: *L10, L22, M21*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Лобзов, А.В. (2015). Без чего не работает корпоративная система управления проектами. *Российское предпринимательство, 16*(13), 2045-2052. doi: 10.18334/rp.16.13.492

Лобзов Алексей Владимирович, старший консультант, MBA, MCP; ЗАО «Центр Внедрения» группы компаний «Проектная практика», г. Москва (aleks.lobzov@gmail.com)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 06.05.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 17.07.2015
ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.16.13.492
(с) Лобзов А.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"
Статья распространяется по лицензии CreativeCommons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)
ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

В настоящее время всё больше организаций различных секторов экономики занимаются построением корпоративных систем управления проектами с целью получения выгод от системного управления проектами, поэтому неудивительно, что с каждым годом становится всё больше исследований, посвящённых данной теме (*Аралбаева, Русяева, 2006; Дегтярев, 2014; Ильина, 2009; Мишенин, 2008; Полковников, Дубовик, 2006; Ферзалиева, 2011; Hornstein, 2015; Klein, Biesenthal, Dehlin, 2015; Mir, Pinnington, 2014; Munns, Bjeirmi, 1996; Svejvig, Andersen, 2015; Too, Weaver, 2014)*.

Под корпоративной системой управления проектами обычно понимают комплексное решение, состоящее из четырёх основных компонентов *(Ильина, 2012)* – корпоративной методологии управления проектами; автоматизированной информационной системы управления проектами; персонала, обученного управлению проектами в соответствии с корпоративной методологией и использованием автоматизированной информационной системы управления проектами; и специализированных организационных структур, обеспечивающих выполнение процессов проектного управления. В связи с комплексностью такого решения стоимость его внедрения и поддержки функционирования является достаточно высокой, особенно для организаций малого бизнеса *(Попова, 2013)*, что является одной из главных проблем, препятствующих внедрению корпоративной системы управления проектами в организации. Но неужели для того, чтобы воспользоваться всеми преимуществами системного управления проектами, требуется дорогое комплексное решение?

Настоящая статья призвана помочь разобраться в сущности понятия корпоративной системы управления проектами и понять, какие из её компонентов являются необходимыми (обязательными), а какие дополнительными (рекомендуемыми) для обеспечения её работоспособности и эффективности. В статье также приведены рекомендации по оптимизации затрат на внедрение корпоративной системы управления проектами за счёт упрощения либо исключения одного или нескольких из её компонентов.

Влияние корпоративной системы управления проектами на факторы эффективности деятельности организации

Целью внедрения корпоративной системы управления проектами является повышение эффективности деятельности организации, в

частности, при реализации проектов, где под повышением эффективности понимается снижение затрат на осуществление соответствующей деятельности. С точки зрения модели 7S McKinsey эффективность деятельности любой организации зависит от семи факторов – структуры, стратегии, людей, работающих в организации, стиля управления, систем, руководящих принципов и общих ценностей, а также корпоративных навыков. Соответственно, если корпоративная система управления проектами влияет на эффективность деятельности организации, то она затрагивает один или несколько факторов модели 7S McKinsey.

Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации, принято разделять на две группы – жёсткие и мягкие. Жёсткие факторы – структура, стратегия, системы – являются хорошо формализуемыми, и именно на них в первую очередь воздействуют руководители для повышения эффективности деятельности организации. Мягкие факторы, в свою очередь, касаются взаимоотношений между людьми внутри организации, они слабо поддаются формализации и редко используются для повышения организационной эффективности. Поэтому корпоративная система управления проектами как формальное решение, внедряемое в организации, влияет в основном на жёсткие факторы модели 7S McKinsey.

В статье "Structure is not organization" *(Waterman, Peters, Phillips, 1980)* приведено определение каждого из факторов эффективности деятельности организации. Так, под структурой понимается организационная структура компании, под стратегией – действия, которые компания планирует в ответ на изменения внешней среды организации, под системами – перечень процедур (бизнес-процессов), которые поддерживают ежедневную деятельность организации. В корпоративной системе управления проектами находят отражение только два из трёх рассмотренных фактора – структура и системы. Стратегия хоть и поддаётся формализации, но обычно существует вне рамок корпоративной системы управления проектами, хотя и связана с ней.

В таблице приведено сопоставление компонентов корпоративной системы управления проектами и факторов эффективности деятельности организации, на которые они влияют.

Таблица

Соответствие компонентов КСУП и факторов эффективности

Компонент КСУП	*Затрагиваемый фактор модели 7S McKinsey*	*Пример отражения фактора в КСУП*
Корпоративная методология управления проектами	Структура	Положение о Проектном офисе
	Системы	Корпоративный регламент управления проектами
Автоматизированная информационная система управления проектами	Системы	Автоматизация процессов, отраженных в регламенте управления проектами
Персонал	Структура	Знание своих должностных инструкций при выполнении проектов
	Системы	Умение управлять проектами в соответствии с корпоративным регламентом управления проектами
Специализированные организационные структуры	Структура	Проектный офис

Таким образом, корпоративная система управления проектами позволяет повысить эффективность деятельности организации за счёт воздействия на её структуру и/или системы (бизнес-процессы). В соответствии с этим многие консалтинговые компании, работающие на рынке управленческого консалтинга, предлагают два вида услуг – услуги по внедрению корпоративной системы управления проектами, где основной акцент сделан на факторе «системы», и услуги по созданию проектного офиса, где основной акцент сделан на факторе «структура».

Деятельность любой организации осуществляется путём выполнения определённого набора функций, объединённых в бизнес-процессы (или системы). Следовательно, для обеспечения работоспособности организации, в целом, и корпоративной системы управления проектами, в частности, решающим является фактор «системы». Далее под корпоративной системой управления проектами автор будет понимать унифицированный бизнес-процесс управления проектами организации.

Корпоративная система управления проектами как бизнес-процесс

Любой бизнес-процесс в организации может быть двух видов – формализованным либо неформализованным. Формализованный бизнес-процесс описан в соответствующем документе (регламенте, порядке).

Например, бизнес-процесс управления проектами может быть представлен в виде регламента управления проектами как части корпоративной методологии управления проектами организации, в которую могут входить другие методологические документы (например, положение по определению проектов как объектов управления, положение о проектном офисе, шаблоны отчётных и управленческих документов по проектам). Неформализованный бизнес-процесс существует в головах сотрудников организации и не имеет формального описания. Он основывается на договорённостях, соглашениях, устоявшемся порядке, которому следуют сотрудники организации при выполнении своих должностных обязанностей.

Если в организации бизнес-процесс не формализован, то она сталкивается с двумя существенными проблемами – сотрудники организации имеют склонность забывать то, что знали раньше, сотрудники организации по-разному понимают соответствующий бизнес-процесс. Например, в результате отсутствия формализованного бизнес-процесса управления проектами руководитель проекта всякий раз будет вынужден «с нуля» разрабатывать систему управления каждым новым проектом и тратить дополнительное время на разъяснение участникам команды проекта процедуры ведения проекта, так как они будут выполнять её по-своему, а не так, как нужно руководителю проекта. Таким образом, руководители и участники команд проектов будут совершать действия, которых можно было бы избежать при наличии формализованного бизнес-процесса управления проектами. Поэтому для повышения эффективности деятельности организации, а именно снижения затрат на управление проектами, соответствующий бизнес-процесс рекомендуется формализовать в корпоративной методологии управления проектами. Таким образом, корпоративная методология в части формализации бизнес-процесса управления проектами является необходимым элементом при построении эффективной корпоративной системы управления проектами.

Конечно, одна лишь формализация бизнес-процесса не заставит его выполняться самостоятельно. Для выполнения бизнес-процесса нужны специальным образом обученные люди, которые и будут его выполнять в соответствии с формализованными правилами. Поэтому для обеспечения работоспособности корпоративной системы управления проектами необходимы сотрудники организации (персонал), обученные управлению проектами в соответствии с корпоративной методологией.

Автоматизированная информационная система управления проектами предназначена для повышения эффективности выполнения бизнес-процесса управления проектами за счёт автоматизации входящих в него операций. Например, за счёт автоматизации пересчёта календарного план-графика проекта при внесении в него изменений или за счёт автоматизированного построения статус-отчёта по проекту в соответствии с заданным шаблоном. Однако автоматизированная информационная система управления проектами не является необходимым компонентом корпоративной системы управления проектами по двум причинам. Первая заключается в том, что корпоративная методология управления проектами и обученный персонал уже обеспечивают работоспособность и эффективность корпоративной системы управления проектами в отсутствии автоматизированной информационной системы управления проектами. Вторая причина состоит в том, что повышение эффективности выполнения бизнес-процесса управления проектами возможно не только за счёт его автоматизации, но и за счёт других методов, например, за счёт совершенствования бизнес-процесса через бенчмаркинг *(Агафонова, 2008)* или его реинжиниринга.

Выводы

Корпоративная система управления проектами является комплексным решением, каждый элемент которого вносит свой вклад в повышение эффективности деятельности организации. Однако высокая стоимость такого решения заставляет искать способы оптимизации затрат при его внедрении без потери его работоспособности и эффективности.

Необходимым компонентом, влияющим на эффективность корпоративной системы управления проектами, является корпоративная методология, а именно корпоративный регламент, содержащий формализованное описание бизнес-процесса управления проектами. Необходимым компонентом, влияющим на работоспособность корпоративной системы управления проектами, является персонал организации, обученный управлению проектами в соответствии с корпоративным регламентом управления проектами. Вместе корпоративный регламент управления проектами и обученный персонал являются (минимально) необходимыми элементами работоспособной и эффективной корпоративной системы управления проектами.

Остальные компоненты корпоративной системы управления проектами – автоматизированная информационная система управления проектами и специализированные организационные структуры, обеспечивающие выполнение процессов проектного управления – являются дополнительными и рекомендуются к внедрению в рамках комплексного решения. Однако с целью оптимизации затрат на внедрение данные компоненты могут быть исключены из состава корпоративной системы управления проектами.

ИСТОЧНИКИ:

Агафонова, В.В. (2008). Совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу. *Креативная экономика, 2*, 80-85.

Аралбаева, Ф.З., Русяева, О.А. (2006). Критерии эффективного проектного менеджмента. *Вестник Оренбургского государственного университета, 10-2*, 258-264.

Дегтярев, М.А. (2014). Международные и национальные стандарты управления проектами. *Промышленный электрообогрев и электроотопление, 3*, 54-63.

Ильина, О. (2009). Зрелость организационного управления проектами: иерархическая модель. *Проблемы теории и практики управления, 7*, 96-101.

Ильина, О.Н. (2012). *Системный подход к управлению проектами в организации*. М.: Креативная экономика.

Попова, О.В. (2013). Проблемы создания корпоративной системы управления проектами в сфере малого предпринимательства. *Российское предпринимательство, 9*, 92-97.

Мишенин, С.С. (2008). Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика, 7*(5), 259-264.

Полковников, А.В., Дубовик, М.Ф. (2006). Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии. *Управление проектами и программами, 1*, 42-49.

Ферзалиева, А.О. (2011). Корпоративная система управления проектами как эффективный инструмент управления инновационной деятельностью организации. *Креативная экономика, 10*, 34-41.

Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management, 33*(2), 291-298. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.08.005

Klein, L., Biesenthal, C., Dehlin, E. (2015). Improvisation in project management: A praxeology. *International Journal of Project Management, 33*(2), 267-277. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.01.011

Mir, F.A., Pinnington, A.H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management, 32*(2), 202-217. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.05.012

Munns, A., Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management, 14*(2), 81-87. doi: 10.1016/0263-7863(95)00057-7

Svejvig, P., Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management, 33*(2), 278-290. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.004

Too, E.G., Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1382-1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Waterman, R.H. Jr., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons, 23*(3), 14-26. doi: 10.1016/0007-6813(80)90027-0

Aleksey V. Lobzov, Senior Consultant, MBA, MCP; ZAO “Tsentr Vnedreniya” at the group of companies “Proektnaya Praktika”, Moscow

The things enterprise project management system does not work without

ABSTRACT:
The article contains analysis of the concept of enterprise project management system to define the components that determine its efficiency and effectiveness. The article also provides recommendations for optimizing the costs of enterprise project management system implementation in an organization.
KEYWORDS: project management, enterprise project management system, enterprise project management system efficiency and effectiveness, project management process, cost optimization