

ОРГАНИЗАЦИЯ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© 2017 Т. И. Кулешова, Т. О. Толстых

Воронежский институт высоких технологий (г. Воронеж, Россия)

Процесс создания корпоративной системы управления проектами неразрывно связан со становлением таких ее компонентных атрибутов, как специализированная информационная система и проектный офис. КСУП возникает в компании далеко не сразу, как только проектная практика начинает применяться в коммерческой организации. Соответственно, и выделение проектных офисов в отдельные подразделения происходит только на определенном этапе развития новой парадигмы управления.

Ключевые слова: проектный офис, стандарты проектного управления, состав офиса управления проектами.

Понятие проектного офиса к нам пришло, как обычно, из международных стандартов и опыта. Руководство РМВОК (5-ая редакция) рассматривает под таким органом организационную структуру, решающую задачи структуризации процессов управления проектами, обмена ресурсами, инструментами, методологией и методами. Стандарт допускает множественность вариантов ответственности проектных офисов и типов их структур. В практике и в литературе рассматриваемое нами подразделение может называться по-разному, вот несколько вариантов:

- служба управления проектами;
- офис управления проектами;
- офис проекта;
- проектный офис;
- Project Management Office (PMO) – в

англоязычной интерпретации термина.

Типы проектных офисов и их основные функции:

1. Офис управления портфелем организации. Включает функции по формированию, контролю, планированию, мониторингу и анализу портфеля проектов на уровне всей компании.

2. Офис управления портфелем подразделения. Обеспечивает аналогичные функции на уровне управления портфелем проектов подразделения компании.

3. Офис управления программой подразделения. Планирование, отчетность, управление ресурсами и рисками, финанси-

ми и информацией в рамках развития программы.

4. Проектный офис для специфической инициативы. Создается, как правило, по желанию собственника и реализует проекты вне основного бизнеса компании, в том числе в рамках информационного менеджмента.

5. Центр совершенства. Здесь ведется разработка стандартов и методов управления проектами, внутреннее консультирование, управление знаниями и изучение лучших практик.

Организация проектного офиса неразрывно связана с реализацией внедрения международных стандартов в компании. В практике часто приходится наблюдать за ситуацией, когда руководству предприятия становилась очевидной необходимость выделения в организационной структуре отдельного специализированного подразделения со своим регламентом и положением.

К основным международным стандартам управления проектами (УП) можно отнести:

1. РМВОК (стандарт Project Management Institute, Института управления проектами, штаб-квартира в США) - свыше 300000 практикующих и сертифицированных членов в более чем 130 странах мира, включая Россию. Этот стандарт является лидирующим в области УП. На его основе созданы региональные и международные стандарты УП;

2. ICB (стандарт International Project Management Association, Международной ассоциации по управлению проектами, штаб-квартира в Нидерландах) - более 100000 практикующих и сертифицированных членов, в том числе в России;

Кулешова Татьяна Игоревна – ВИВТ-АНОО ВО, студент.

Толстых Татьяна Олеговна – ВИВТ-АНОО ВО, профессор, д. э. н.

3. Prince 2 (стандарт, используемый в проектах правительства Великобритании, но также получивший широкое распространение в других странах) – около 30000 практикующих и сертифицированных членов.

Собственные национальные стандарты разработаны так же в Австралии (Австралийский институт по управлению проектами - AIPM), Великобритании (Ассоциация по управлению проектами – APM), ряде других стран [1].

Самым популярным стандартом по праву считается стандарт PMI PMBOK. На его основе созданы многие корпоративные методики управления проектами, в частности PJM (Project Management Method) – методический подход, используемый фирмой Oracle. Производные данного стандарта широко используются в управлении проектами в области информационных технологий, при внедрении программных продуктов, в том числе информационных систем, при реинжиниринге бизнес-процессов, при разработке IT-стратегии компании. Стоит отметить, что данная методика проявила себя с положительной стороны и в условиях российского рынка.

Организационный проект внедрения КСУП имеет серьезную IT-составляющую, относится к высокорисковым задачам из-за вероятного сопротивления функциональных руководителей и сложностей придания ему должного приоритета. Для того чтобы внедрение новшеств было успешно, а проектный офис эффективен, руководство должно проявлять лидерскую позицию проактивного типа. Первый руководитель в этом случае действует убедительно, заинтересованно, подает личный пример в исполнении регламентов и требует от сотрудников четкого взаимодействия со специалистами РМО.

Создание проектного офиса может начинаться вполне эволюционно, не только в рамках проекта внедрения КСУП. Например, проект-менеджеры могут в интересах дела попросить куратора о снятии с них части оформительской и координационной нагрузки.

В своем становлении и развитии РМО проходит через следующие основные этапы.

1. Этап формирования. Под разработанные положения и регламенты (в рамках ранних этапов внедрения КСУП) готовятся должностные инструкции, положения об отделе и оплате труда. Вся информация по выполняемым работам стекается в одно место, она начинает обобщаться, база знаний

структурируется. Офис управления проектами заявляет о себе как о координирующем органе и закрепляет свои позиции как контролер методологии. На этапе формирования офис действует пока в единственном числе.

2. Этап накопления опыта и ведения ресурсного учета. Основные действия по структуризации и накоплению базы знаний по проектному управлению завершаются. Возникает и развивается контроль распределения ресурсов, в том числе и людских.

3. Этап анализа и передачи опыта. Накопленный опыт позволяет перейти к анализу успехов и неудач в проектной деятельности, к формированию новой нормативно-регламентационной базы и ее развитию. Возникает практика плановых и внезапных аудитов проектов с учетом их приоритетов.

4. Этап увеличения числа РМО и их дифференциации. Структуризация проектной деятельности выходит за границы единственного офиса. Проектный офис может создаваться на отдельный большой проект, на программу, на подразделение, на всю компанию (на портфель). Офисы обретают специализацию, исходя из типа проектов, программ, сферы деятельности подразделения.

5. Этап стратегического управления портфелем. РМО начинает решать новые задачи трансляции стратегии компании на проекты путем формирования корпоративного портфеля с учетом инвестиционной политики. Этапы 4 и 5 актуальны далеко не для всех компаний. Их реализация зависит от масштабов деятельности и уровня развития регулярного менеджмента в целом.

Уровень организации проектных офисов во многом синхронен уровню развития менеджмента в целом, что вполне согласуется со стадией жизненного цикла компании. Как мы уже отмечали, проектный офис или даже целая служба РМО должна входить в состав результирующего продукта в проекте внедрения КСУП. И принципы, применяемые к КСУП, в полной мере относятся и к вопросам формирования проектных офисов. Офис возглавляет руководитель, подразделение включает, как правило, двух и более исполнителей разных специальностей: администраторов, экономистов, снабженцев и т. п. Основные задачи, решаемые РМО, заключаются в:

— содействии успешному завершению максимального числа проектов;

- оказании помощи в снижении длительности проектных мероприятий;
- упрощении доступа участников проектной деятельности к необходимой информации;
- обеспечении соблюдения общекорпоративных правил и норм ведения проектной деятельности;
- содействию РМ в достижении практических результатов выполняемых задач.

В основе своей состав задач и функций проектного офиса зависит от типа данного подразделения. Проектный офис по иерархии может находиться в составе структуры высшего руководства, на позициях департаментов управления, единиц бизнеса или на уровне локальных мероприятий. В этой связи рассмотрим некий универсальный пример организационной структуры управления развитой компанией, включающей несколько типов проектных офисов.

Рассмотрим полный состав ожидаемых эффектов от введения РМО без акцента на их экономическую природу:

- уменьшение числа реализуемых проектов, не соответствующих стратегии развития бизнеса;
- выставление приоритетов проектной реализации согласно стратегии;
- увеличение процента успешно выполненных проектов;
- сокращение сроков реализации;
- сокращение сверхбюджетных инвестиционных расходов;
- рационализация процессов использования и распределения ресурсов и сопутствующий эффект экономии инвестиционных бюджетов;
- стандартизация и унификация процессов реализации проектных мероприятий;
- упрощение доступа к информации всех участников мероприятий, повышения уровня коммуникаций;

- эффект концентрации РМ на основных задачах проекта без отвлечения на рутину;
- снижение трудоемкости ДООУ и координации проектной практики.

Управление проектами начинает все более активно использоваться по всему миру, в том числе и в России. Не взирая на многочисленные преимущества такого подхода, существует и ряд проблем, возникающих при его применении: отсутствие планирования для предстоящих проектов, неумение руководителей пользоваться информационными системами для сопровождения проектов, отсутствие возможности применять информационные системы, отсутствие мотивации сотрудников по выполнению проекта, отсутствие системного подхода, неумение разбить работу на отдельные этапы, ошибочное планирование сроков, ошибочное определение цели. Однако всё это задачи для решения высшего руководства компании, и их подход должен быть грамотным и соотносимым с текущим уровнем развития проектного управления в компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Статья: Информация как категория экономической теории [электронный ресурс]. Режим па: <http://rvles.ieie.nsc.ru/parinov/ivanov/ivano v1.htm>.
2. Грашина М. Н. Основы управления проектами / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. – М.: Бином, 2011. – 240 с.
3. Статья: Project Management Training for Your Organization [электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.pmi.org/Business-Solutions/Talent-Management-Project-Management-Training.aspx>.

ORGANIZATION OF THE OFFICE OF PROJECT MANAGEMENT AT THE COMMERCIAL ENTERPRISE

© 2017 T. I. Kuleshova, T. O. Tolstih

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

The process of creating a corporate project management system is inextricably linked with the development of its component components, such as a specialized information system and a project office. ISPM arises in the company far from immediately, as soon as the project practice begins to be applied in a commercial organization. Accordingly, the allocation of project offices to separate units occurs only at a certain stage in the development of a new management paradigm.

Keywords: project office, standards of project management, the composition of the project management office.