

*Сычёва Анастасия Алексеевна*

магистрант

ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

## **ВНЕДРЕНИЕ ГИБКОЙ МЕТОДОЛОГИИ В КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ**

*Аннотация:* в данной статье рассматривается проблема внедрения гибкой методологии в корпоративные стандарты управления проектами, которая является ключевым условием для развития лидирующей на рынке компании в постоянно изменяющемся окружении. Благодаря внедрению гибкого подхода в корпоративную систему управления проектами компании могут улучшать существующую в компании систему управления проектами под потребности бизнеса и вести контроль её модернизации.

*Ключевые слова:* корпоративный стандарт управления проектами, гибкая методология, портфель проектов.

В настоящее время в экономической ситуации в нашей стране наблюдается сокращение бюджета компании, что порождает у собственников Российского бизнеса уделять особое внимание проектному управлению и отлаженным бизнес-процессам. Прежде всего нужно отметить, что проектное управление не должно использоваться хаотично, и что нужна определенная методология, интегрированная в уже существующую систему управления компании или сформированный корпоративный стандарт проектного управления. Изначально проектное управление разрабатывалось и применялось как в России, так и в зарубежных странах путем внедрения программных продуктов или в сфере ИТ.

Как правило, неудачи попыток внедрения таких программных продуктов приходится на низкую адаптированность программных продуктов по управлению проектами к особенностям сферы бизнеса и ведению в них бизнес-процессов.

Анализ различных научных источников говорит о том, что большая часть научной литературы рассматривает внедрение корпоративной системы управления проектами как обычный процесс внедрения информационной системы. В рамках этого процесса применялись только задачи по установке и настройке программных продуктов по проектного управления. Наиболее известные научные разработки в области создания и развития систем управления проектами принадлежат: профессору С.Д. Бушуеву [1], профессору А.А. Чурилову [2], Гарольд Карцнер [3]. В их понимании проектное управление рассматривается не как информационный продукт, а как комплексная система, построенная на основании системного анализа и объединяющая в себе цели компании, процессы управления компании, кадровый потенциал и программные продукты управления проектами. Особое внимание уделялось корпоративной культуре, как одному из главных составляющих базы корпоративного стандарта проектного управления компании.

Основной причиной инициации разработки корпоративных стандартов управления проектами являются необходимость упорядочения проектной деятельности, нехватка для принятия управленческих решений, плохое качество продукции, нерациональное использование ресурсов и другие. Проблемы, порожденные отсутствием в компании общего подхода к управлению проектами, приводят к потере конкурентных рыночных преимуществ, таких как:

- контракты с крупными заказчиками, в том числе зарубежными, требующими высокого качества услуги и результатов. Управление качеством обеспечивается КСУП;

- квалифицированный персонал, стремящийся к работе в высокоразвитой в экономическом и методологическом смысле компании. Применение методологии управления проектами и КСУП упрощает работу сотрудников и обеспечивает постоянное обучение и профессиональный рост;

- репутация компании, требующая регулярного подтверждения положительного опыта работы с компанией от сотрудников, клиентов и партнеров.

Применения КСУП является сильным рекламным фактором, положительно влияющим на репутацию компании;

– технологические преимущества, позволяющие быстро и эффективно реализовывать проекты по разработке и выводу на рынок новой продукции и другие. КСУП обеспечивает бесперебойную работу по реализации инновационных проектов.

Неупорядоченность в процессах управления проектами и отсутствие корпоративного стандарта проектного управления приводит к потере финансовых средств компаний. Все больше организаций стремятся создать корпоративные стандарты управления проектами, опираясь на собственный опыт и различные международные и российские стандарты управления.

Повсеместное создание стандартов обусловлено также наличием на рынке компаний-консультантов по управлению проектами, работе научных центров, таких как Государственный Университет Управления (ГУУ), а также работе международных организаций, представляющих тот или иной стандарт управления проектами (PMI, IPMA). Кроме того, нельзя забывать о появлении квалифицированных специалистов по управлению проектами, стремящихся применять свои знания на практике и развивать методы и средства управления проектами, в чем большая доля заслуг принадлежит образовательным организациям (например, ГУУ, Высшая Школа Экономики (ВШЭ) и др.).

Ключевым элементом для работы стандарта является корпоративная культура компании в области управления. Т.е. планирование деятельности компании осуществляется не через отдельные стратегические тезисы, а через создание и реализацию комплексного портфеля проектов. Корпоративный стандарт управления проектами не должен быть дополнительным придатком к существующей системе, а должен стать ключевым инструментом принятия решений у руководителей компании. В связи с этим корпоративный стандарт управления проектами должен постоянно развиваться с развитием самой компании, реагируя на изменения требований рынка. Опираясь основными показателями оценки эффективности реализации проекта (отклонение по длительности, отклонение по

затратам, отклонение по объемам), надо не только принимать решение о внесении изменений в проект, но и делать выводы, в каких областях проектного управления необходимо изменить или добавить применяемые методы и средства проектного управления. По мере того, как компания набирает опыт и достигает той или иной степени мастерства в области управления проектами, она приобретает сравнительно устойчивое преимущество перед конкурентами. Достижение такого преимущества само по себе является единственной и самой важной стратегической задачей фирмы.

Дополнительным положительным эффектом является описание всех проектов портфеля компании на первых же шагах внедрения проектного управления в целом. Таким образом, сразу же определяются все объекты управления, что позволяет оценить сложность внедряемых методов и средств проектного управления. При этом руководство компании и его ключевые сотрудники сразу видят результат внедрения еще до того момента, когда все работы будут завершены. Такой подход позволяет привлечь большее количество сотрудников компании к работе над развитием системы и, таким образом, разработанные методы и средства, будут приняты сотрудниками компании. И что самое важное, он позволяет задействовать основных участников и потребителей данной системы – руководство компании. Построение корпоративного стандарта управления проектами для одного типа или одного вида проектов не позволяет увидеть всей картины проектного управления в компании. Применение подхода, при котором внедряемая система отрабатывается только на нескольких проектах вполне объяснимо, так как старались внедрить все методы проектного управления сразу, т.е. вне зависимости от потребностей компании. Гибкий подход к внедрению позволяет постепенно наращивать арсенал методов и средств, применяемых для управления портфелем проектов компании, что даст возможность более качественно определить эффективность их использования.

Особенность разработки корпоративного стандарта управления проектами с помощью гибкой методологии состоит в том, что он должен быть разработан с учетом специфики рынка, бизнеса и технологий применяемых при реализации

проектов. Ситуация усложняется тем, что рынок, бизнес и технологии компании постоянно изменяются в той или иной степени и система должна постоянно адаптироваться под сложившуюся ситуацию. Приспособляемость важнее предсказуемости [3]. Особенно в данной ситуации, когда изменения для наших компаний стали нормой. Учитывая данные особенности, для создания системы управления проектами предлагается использовать гибкие методы управления проектами, которые и дали название описанному подходу.

Главный принцип, который заложен в поэтапном подходе – это постепенное внедрение методов и средств проектного управления для управления проектами компании. Данный принцип был взят с гибких методов проектного управления, на таких же принципах построены методологии Scrum и Agile.

Основное отличие данного подхода от стандартного состоит в том, что основное внимание здесь должно уделяться специфике отдельных проектов компании, а не корпоративной системе управления проектами. Внедряются только те методы и средства проектного управления, которые необходимы для повышения эффективности управления проектами компании на данный момент. Исходя из этого, в отличие от стандартного подхода, где ключевыми фазами является «внедрение» и «поддержка», в поэтапном подходе используется неограниченное количество фаз «развитие». Система управления проектами – это живой организм, который должен (и будет) постоянно развиваться [4]. При использовании поэтапного подхода мероприятия по развитию корпоративной системы проектного управления не завершаются, но их реализация может быть приостановлена на основании того, что текущие значения основных показателей и их отклонения устраивают руководство компании.

Предлагается внедрять процессы областей знаний в следующем порядке:

1. Управление содержанием, управление сроками и управление взаимодействием.
2. Управление затратами и контрактами.
3. Управление ресурсами.
4. Управление рисками и управление качеством.

Такая последовательность этапов была выбрана неслучайно. Первый набор процессов обеспечит создание и описание планов-графиков портфеля проектов компании. Так как мы рассматриваем только содержание и сроки проектов, планы-графики проектов будут состоять из задач проектов и промежуточных отчетов, которые описывают результаты реализации проекта. На данном этапе будут согласованы сроки начала и окончания проектов и задач проектов, а также зафиксирован перечень результатов проектов портфеля.

Второй этап позволяет добавить в план-график проекта затраты проекта, на основании чего можно будет подтвердить экономическое обоснование проекта. Так как большая часть затрат состоит в привлечении подрядных организаций для реализации задач проекта, вместе с процессами управления затратами эффективно было бы внедрить процессы управления контрактами. Все задачи портфеля проектов, описанные на предыдущем этапе задачи проекта, должны быть обновлены затратами и подрядчиками проекта. Данный процесс позволит обосновать все прямые затраты проекта и найти недостающие задачи проектов компании.

Третий этап развития системы – это этап внедрения процессов управления ресурсами проекта. Описание ресурсов проекта позволяет уточнить и минимизировать затраты проекта, а также объективно принимать решение о развитии ресурсной базы компании. Более точное описание ресурсов возможно после указания затрат и отработки процессов управления ими в рамках портфеля проектов. Рассмотрение портфеля проектов компании в разрезе использования ресурсной базы всей компании позволяет более точно спланировать сроки реализации задач проектов.

Последний этап развития системы – это этап внедрения процессов управления рисками и качеством в проектах. Данный этап, несмотря на важность внедряемых процессов, может быть реализован только в последнюю очередь, и это связано с тем, что для его реализации необходима объективная информация о реализации проектов в компании. Получить такую информацию можно, только полностью реализовав ряд проектов компании.

Здесь указано четыре этапа внедрения, но в различных условиях для компаний разного типа бизнеса внедрять нужно только тот перечень этапов, который действительно нужен компании. Для больших компаний со сложными технологическими процессами возможно разбиение каждого этапа еще на несколько подэтапов для того, чтобы сократить влияние рисков на проект внедрения.

Для рассмотрения методических рекомендаций к КСУП, необходимо проанализировать опыт создания подобных стандартов в России. Компании, внедряющие стандарты, это:

1. Крупные отраслевые и государственные корпорации и монополии.
2. Крупные компании, открывающие офисы большое количество подразделений в разных регионах.
3. Компании, работающие с инновационными технологиями.
4. Строительные компании и предприятия.

Приведенный перечень компаний, не исчерпывающий и отражает только общие тенденции наиболее частого использования стандартов в компаниях, ограниченных российской спецификой:

- низкий уровень зрелости организаций;
- стандарты разрабатываются с недостаточными исследованиями бизнес-процессов предприятия;
- нежелание руководства предприятий менять однажды созданные стандарты;
- жесткая регламентация деятельности сотрудников;
- создание корпоративных стандартов управления проектами охватывает в большинстве случаев все предприятие в целом;
- отсутствие четко оговоренных целей, критериев успешности создания корпоративных стандартов.

Процессы инициации и планирования проекта создания КСУП включают формирование проектных документов и согласование их со всеми заинтересованными сторонами, формирование команды проекта, назначение менеджера

проекта, планирование результатов, коммуникаций, качества и других областей знаний согласно РМІ.

### Выводы

Предложенный гибкий подход позволяет индивидуально подходить к процессу внедрения и развития системы корпоративного управления проектами и разработать процессы, методы и инструменты, основываясь на текущих потребностях компании. Данный подход позволяет оплачивать внедрения только тех методов и средств проектного управления, которые будут использоваться в проектах сразу же после внедрения. Выходом из кризиса для большинства компаний может стать эффективное управление проектами и ресурсами компании. В связи с этим эффективная корпоративная система управления проектами становится не роскошью, а необходимой составляющей системы управления компании.

### *Список литературы*

1. Бушуев С.Д. Развитие систем знаний и технологий управления проектами // Управление проектами. – 2011. – №1. – С. 67–72.
2. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 299–301.
3. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
4. Рот Э. Инновации – путь к повышению эффективности // Вестник McKinsey. – 2010. – №21. – С.37–51
5. Оберемок И.И. Гибкий подход к внедрению корпоративной системы управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-17/10.pdf> (дата обращения: 07.05.2018).