

Е. А. Бойцова

Слушатель

Факультет бизнеса и менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Озвученная в теме доклада проблема была рассмотрена мной в рамках оптимизации работы предприятия по выпуску проектной документации для строительства.

С точки зрения количества и взаимосвязи проектов, находящихся в управлении организации подразделяют следующие структуры (рис. 1).

Специфика проектной организации состоит в том, что портфель проектов, с которым она имеет дело, сам по себе является основным производством, а не связан с модернизацией производства, запуском новой продукции и т. д. как это бывает на других предприятиях.



Рис. 1. Структуры проектов

Таким образом, особенности системы управления проектной организации заключаются в следующем:

1. Множество одновременно выполняемых проектов.
2. Выполнение проекта преимущественно собственными силами.
3. Невозможность раздельного учета практически всех видов ресурсов.
4. Выделение многих зон ответственности из команды конкретного проекта в отдельные службы.
5. Подобие процедур, входящих в состав различных проектов.
6. Портфель проектов сам по себе является деятельностью организации.
7. Портфель проектов в организации бесконечен.

Разработка проектной документации – довольно сложный процесс, в который на разных стадиях внедрено большое количество людей, в том числе заказчик и субподрядчики (аутсорсинг). Однако, многие процедуры, входящие в состав проектов, методологически подобны, а значит, могут быть унифицированы и автоматизированы, что упрощает управление портфелем. Одна из задач модернизации системы управления проектами как раз и заключается в поиске, определении и стандартизации этих повторяющихся процессов, разработка стандартов управления портфелем проектов.

Проанализировав работу предприятия и используя существующие наработки в этой области, можно выделить следующие основные функции управления портфелем проектов (табл. 1).

В эффективно работающем предприятии должны быть отлажены все шесть функций, что является главной задачей внедрения системы управления проектами.

Процесс внедрения системы управления проектами можно представить в виде табл. 2.

Ожидаемую пользу от внедрения системы управления портфелем проектов трудно переоценить, так как это существенный шаг в стратегическом росте и развитии проектной организации. Без этого шага серьезный рост объемов компании невозможен. Кроме того система управления портфелем проектов может рассматриваться как часть системы управления качеством проектной документации.

Таблица 1

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

№	Функция управления портфелем	Реализация в проектной организации
1	Ведение баз данных по проектам и программам, входящим в портфель	Одна из основных задач офиса управления. Чем больше информации о проектах содержит база данных, тем выше осведомленность офиса и руководителя портфеля о состоянии проектов
2	Поддержка процессов контроля и планирования проектно-ориентированной деятельности	Результат централизации процессов управления проектами в условиях проектного управления
3	Разрешение ресурсных конфликтов	Предотвращение критических перегрузок производственных подразделений, оперативное управление ресурсами
4	Формирование сводной отчетности по проектно-ориентированной деятельности	В условиях проектной организации это отчетность о деятельности организации в целом – основной элемент экономического управления
5	Установление кросс-функциональных связей	Организация и контроль обмена информацией между производственными подразделениями
6	Поддержка процессов принятия решений руководителем портфеля	Обеспечение руководителя портфеля надежной и оперативной информацией о состоянии проектов

Таблица 2

ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Формализация «надстройки»	<ul style="list-style-type: none"> • формализация стратегии организации; • определение параметров оценивания Компонентов и Портфеля; • разработка классификаторов и справочников; • разработка фирменных стандартов управления; • определение оргструктуры управления портфелем; • настройка статей затрат / поступлений проектной деятельности; • структуризация ресурсов организации;
Первичное формирование портфеля	<ul style="list-style-type: none"> • инвентаризация выполняемых программ и проектов; • формирование реестра компонентов портфеля; • классифицирование и присвоение приоритетов компонентам; • фиксация базовых планов и базовых бюджетов по компонентам; • представление общей аналитики по портфелю и предварительных рекомендаций по его оптимизации;

Окончание табл. 2

Запуск управленческих циклов	<ul style="list-style-type: none">• сбор отчетности по компонентам;• формирование сводной отчетности по портфелю;• сбор заявок по новым компонентам;• формирование и выравнивание портфеля;• оперативное регулирование и координирование компонентов;
Адаптация и настройка	<ul style="list-style-type: none">• критерии и правила принятия решений по портфелю;• календарно-ресурсное планирование и координирование• финансово-бюджетное согласование;• формирование ИТ-инфраструктуры для управления портфелем;• интегрирование систем управления, вовлекаемых в проектно-ориентированную деятельность;
Апробация и подстройка	<ul style="list-style-type: none">• проведение 5–7 полных циклов формирования и выравнивания портфеля;• проведение 3–5 краткосрочных проектов в системе;• настройка системы оценивания эффективности и результативности эксплуатации системы управления портфелем.

Список литературы

1. Козлов А. С. Методология управления портфелем программ и проектов : монография / А. С. Козлов. – М. : Флинта, 2011. – 194 с.
2. Управление разработкой проектной документации : метод. пособие. – М. : НИИ информ. технологий при Правительстве Москвы, 2012. – 91 с.