

Міжнародна конференція «Бухгалтерський облік — як основа прийняття управлінських рішень». — 2010. — С. 240—244.

3. *Саати Т.* Аналитическое планирование. Организация систем / Саати Т., Кернс К., пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.

4. *Брігхем Е. Ф.* Основи фінансового менеджменту // Е. Ф. Брігхем. — К.: Ніка-Центр: Эльга, 1997. — 867 с.

5. *Матвійчук А. В.* Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечітких множин: Монографія // А. В. Матвійчук. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 206 с.

6. *Недосекин А. О.* Сводный финансовый анализ российских предприятий за 2000 — 2003 г. / Недосекин А. О., Бессонов Д. Н., Лукашев А. В. — за матеріалами сайта: http://sedok.narod.ru/fa/fa_1.pdf

7. *Хил Лафунте А. М.* Финансовый анализ в условиях неопределенности // А. М. Хил Лафунте. — Минск: Тэхнологія, 1998. — 150 с.

8. *Шеремет А. Д.* Финансы предприятий : Учебное пособие // Шеремет А. Д. Сайфулин Р. С. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 343 с.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2010 р.

УДК 005.8

М. М. Марченко, ст. викл.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ: СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ

Анотація. В якості ефективного управління розвитком запропоновано корпоративну систему управління проектами розвитку, яка заснована на використанні типових рішень проектного управління і специфіки корпоративного розвитку. Весь процес побудови системи представлено у вигляді схеми, яка включає в себе тридцять один елемент. Для найважливіших етапів побудови запропоновані і обґрунтовані методики, які дозволять вчасно, ефективно і у визначений час побудувати систему.

Ключові слова: проекти розвитку, система управління, корпорація, діагностика, розробка документації.

В умовах постійного збільшення динамічності й складності ринкового середовища особливу актуальність для вітчизняного підприємства набувають питання забезпечення його розвитку. Впорядкування і регулювання розвитку підвищує конкурентоспроможність компанії, збільшує ефективність використання виділених на розвиток витрат, скорочує час досягнення поставлених цілей розвитку, створює «прозорість» управління діяльністю з розвитку. Відсутність управління розвитком призводить до хаотичності у виборі напрямів, підвищення витратності та складності реалізації ініціатив з розвитку, і як наслідок, до відсутності росту і можливої загрози виходу з бізнесу.

Для упорядкування діяльності компанії з розвитку, формалізації проектних методів управління та відносин, ефективним інструментом виступає корпоративна система управління проектами розвитку (КСУПР).

На сьогоднішній день науковці і управлінці проектного менеджменту активно займаються розробкою методичного забезпечення побудови систем управління проектами. Р. Д. Арчибальд, В. І. Воропаєв, Г. І. Скелетова запропонували системну методологію управління проектами та програмами [1], А. Баженов наводить методику корпоративного управління проектами для ІТ-компаній [2], М. Н. Грищина дає рекомендації по використанню проектного менеджменту в стратегічному розвитку організації [3], Д. Смірнов пропонує впроваджувати систему управління проектами в рамках впровадження інтегрованої системи управління підприємством [4], А. Соолятте характеризує структури управління проектами у великих компаніях [5], Г. Ципес розглядає інтеграційні підходи побудови системи управління проектами [6], Г. Чернецов наводить шляхи використання методів управління проектами при реалізації програм реструктуризації [7].

Незважаючи на актуальність застосування сучасних методів управління, як правило, не ставилися завдання створення цілісної, методологічно обґрунтованої концепції управління проектами розвитку як перспективної форми інтеграції процесів розвитку компанії, управлінської науки з практикою. Відсутня завершена концепція системного бачення системи управління проектами розвитку, суті, змісту та методологічних принципів, що охоплює стадії від попереднього обґрунтування і до оцінки результатів реалізації проекту.

Метою статті є розкриття сутності корпоративної системи управління проектами розвитку та запропонування методичних заходів її побудови, подання схематичного зображення процесу побудови системи.

Складність завдання з побудови КСУПР залежить від масштабів компанії, наявної структури управління і ступеня автоматизації, масштабів і типу реалізованих проектів, ступеня залученості в управління проектами зовнішніх організацій. Однак навіть у відносно простих ситуаціях план побудови системи може зіграти вирішальну роль для її введення в реальну експлуатацію. Найважливіша роль проектного підходу до освоєння системи полягає в тому, що він дозволяє залучити потенційних користувачів системи в єдину команду проекту і, таким чином, заручитися їхньою підтримкою. Саме це дає шанс на успіх побудови системи.

Основною причиною невдач побудови систем управління процесом розвитку полягає в бажанні керівників знайти підхід і програмний продукт, який би сам (без жодної адаптації та зусиль) почав ефективно працювати в компанії. Керівництво компаній забуває, що впровадження системи, яка передбачає якусь (іноді значну) зміну процесів управління в організації і навіть перебудову організаційної структури, також вимагає системного підходу, що включає планування комплексу робіт і контроль їх здійснення. Іншими словами, почати освоєння системи управління проектами в організації краще за все з розробки плану робіт з побудови системи.

Заходи з побудови КСУПР традиційно охоплюють набагато ширший, ніж просто установка програмного забезпечення, спектр завдань: від формування ідеології, формалізації процедур збору і зберігання управлінської інформації до здійснення змін в організаційній структурі управління та перерозподілу обов'язків.

Проекти з упровадження подібних систем можна віднести до класу організаційних та / або технологічних проектів, тобто проектів, що у тій чи тій мірі ведуть до розвитку структури або технології управління компанії. Відмінною рисою даного типу проектів є те, що від успіху чи провалу проекту може залежати ефективність функціонування організації в цілому або її окремих підрозділів. З цієї причини ретельне планування і контроль не тільки технічних, але й людських аспектів упровадження системи набувають особливої важливості.

Оскільки побудова системи управління проектами розвитку відноситься до організаційних змін стратегічного рівня, рішення щодо її реалізації повинно бути прийнято вищим керівництвом. Усі основні ризики необхідно ідентифікувати та проаналізувати, виділити головні. Особливу увагу необхідно звернути на ризики опору персоналу, як лінійних керівників і співробітників, так і топ-менеджерів.

Побудова КСУПР, як і будь-які організаційні зміни, передбачають фактично дві одночасні комплексні дії: технічне впровадження, тобто виконання всіх необхідних запланованих заходів і робіт; проведення змін у свідомості учасників впровадження і співробітників фірми.

Якщо для здійснення першої дії необхідно і достатньо залучити грамотних фахівців або консалтингову компанію, то під час реалізації другої можуть виникнути значні проблеми. Їх джерело полягає в тому, що співробітники фірми є серйозним джерелом опору.

Побудова КСУПР повинна бути організована як проект розвитку. І оскільки ми говоримо про проект, у нього повинен бути керівник. Найефективніше з точки зору майбутньої діяльності, призначити керівником цього проекту внутрішнього співробітника фірми. Краще всього, якщо це буде директор з питань розвитку, комерційний директор, директор з питань якості.

Побудова вимагає маси зусиль з організації даного проекту, використанню ресурсів, і тому очевидно надання учасникам цього процесу відповідних повноважень. Краще за все надавати їх у письмовому вигляді. Такими повноваженнями можуть виступати: можливість спілкування з будь-яким співробітником компанії, виділення необхідного часу, дозвіл на отримання будь-якої інформації, надання фінансової підтримки та владних повноважень у робочій групі з побудови.

Як і будь-який інший проект, побудова системи має свої ризики, а так як цей проект носить стратегічний характер і має вплив на всю компанію, необхідно приділити їм значну увагу. Серед основних джерел ризиків побудови представлені: опір персоналу компанії (впровадження може показати відсутність навичок планування та організації у середньої ланки або порушити стійку рівновагу); зміна лояльності керівництва; невдача під час запуску пілотних проектів; відсутність терпіння при очікуванні відсутних результатів; зовнішні коливання позиції компанії на ринку; технічні труднощі, пов'язані зі змінами в плануванні робочого часу спеціалістів, неминучим перерозподілом фінансових ресурсів, розшаруванням за величиною і значимістю проектів і т.д. При аналізі готовності компанії до побудови необхідно проаналізувати подібні ризики і, виходячи з такої інформації, підлаштувати програму побудови.

Типовий план проекту побудови КСУПР можна представити у вигляді схеми (рис. 1), з послідовними і паралельними етапами його виконання.

Розкриємо методичні особливості найважливіших етапів побудови КСУПР. Діагностика дозволяє провести оцінку поточного стану, визначити вихідну позицію організації, точку, звідки необхідно рухатися, впроваджуючи систему управління проектами розвитку в фірмі. Діагностику необхідно проводити у всіх ситуаціях, навіть, наприклад, при повній відсутності компетенцій компанії в проектному управлінні.

Проведення аналізу поточного стану управління проектами розвитку, або аналіз стану «як є», має на меті: одержання повної картини існуючих досягнень і проблем; уточнення цілей проекту побудови; інвентаризацію методів, прийомів управління розвитком та проектами розвитку; підготовку матеріалів для формування проекту побудови; занурення фахівців, які проводять аналіз, у ситуацію в компанії; підготовку первинних рекомендацій та закладення основ для подальших кроків проекту побудови; анонсування майбутніх змін для завоювання лояльності персоналу.

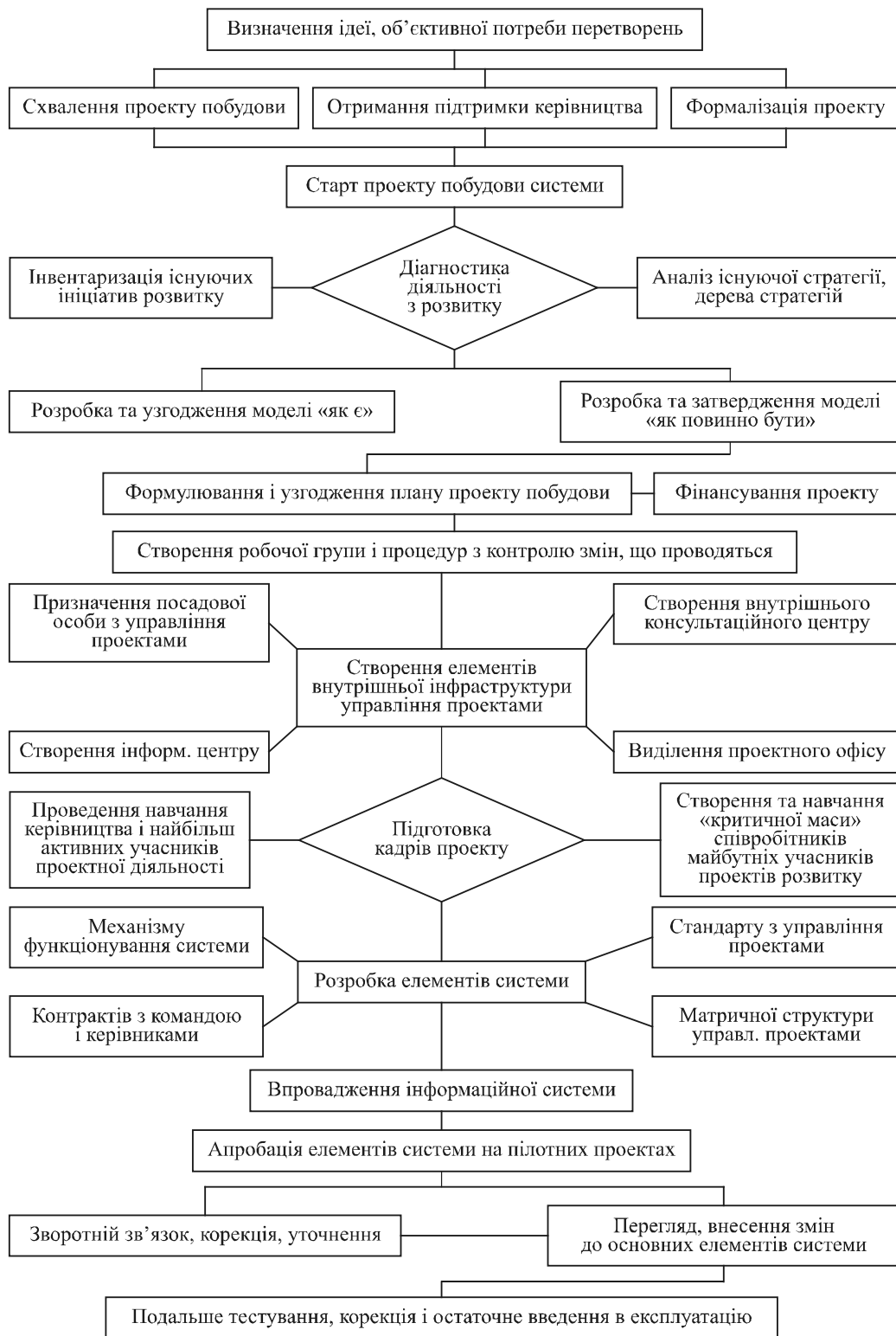


Рис. 1. Схема побудови корпоративної системи управління проектами розвитку

Оскільки аналізується стан управління розвитком підприємства, потенціал застосовуваних методологічних прийомів, у тому числі проектних підходів, то діагностика повинна торкатися і виробничої (основної) і забезпечуючої (допоміжної) діяльності, але головним чином з акцентом на їх розвиток.

Будь-яка діагностика використовує методи і інструменти, що мають фокус на певній категорії досліджуваних — підрозділів або окремих співробітників, правил, документів. Для проведення діагностики системи управління розвитком компанії, управління проектами можна рекомендувати низку методів [8] (рис. 2): 1) аналіз елементів моделі системи управління проектами; 2) діагностика фірми за моделлю зрілості управління проектами Г. Керцнера; 3) метод КJ; 4) метод глибоких інтерв'ю з ключовими співробітниками підприємства; 5) метод причинно-наслідкового зв'язку Ішикави; 6) SWOT-аналіз; 7) експертні думки; 8) детальний аналіз наданої вторинної інформації (поточна документація проектної діяльності, поточна організаційно-розпорядча документація, зовнішні документи) та інші методи системи менеджменту якості.

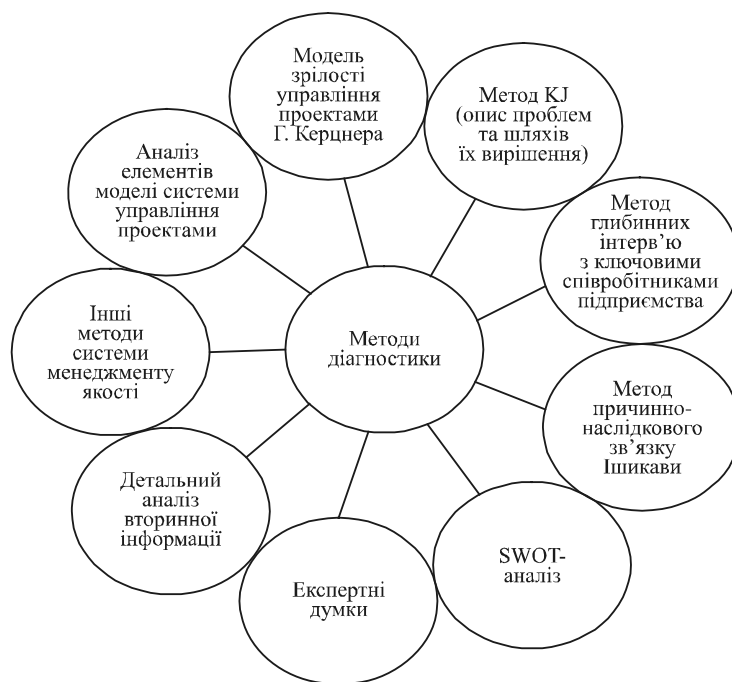


Рис. 2. Сукупність методів діагностики системи управління розвитком компанії

На основі проведеної діагностики формулюються перші рекомендації щодо можливих завдань і кроків побудови. Можна зробити висновок, що на етап діагностики припадає дуже важлива частина процесу побудови КСУПР, і подальший успіх реалізації проекту багато в чому залежить від якісно проведеної діагностики системи управління розвитком компанії.

Наступним важливим етапом у побудові КСУПР є навчання, яке несе ряд важливих функцій: формування критичної маси співробітників, які знайомі з управлінням проектами; завоювання лояльності; передачу знань і вмінь; знайомство з методологією проектного менеджменту; формування та знайомство учасників проекту побудови.

Після діагностики та аналізу її результатів необхідно приступити до розробки бізнес-процесів управління проектами. Жорстким обмеженням є врахування поточних процесів компанії.

Розробка і введення бізнес-процесів управління проектами розвитку відрізняється від введення процесів управління бізнес-проектами (проектами з основної діяльності), оскільки в останньому випадку часто мається на увазі обов'язкова перебудова організаційної структури і процесів.

При цьому так само, як і опис бізнес-процесів «як є» під час діагностики, розробка нових («як має бути») бізнес-процесів повинна враховувати результати діагностики: існуючу структуру і бізнес-процеси фірми; сформовані відносини, взаємодії, традиції; існуючий документообіг; затверджені раніше стандарти.

Для того щоб упровадження системи управління проектами пройшло максимально ефективно, а також для зниження ризиків, ми рекомендуємо мінімально необхідні зміни. Наприклад, у проектно-функціонуючій компанії можливе копіювання існуючих процесів управління проектами (по основній діяльності). У типовій позапроектній структурі цих процесів просто немає, хоча і в цьому є свій плюс — на чистому аркуші нові (правильно організовані) процеси можуть стати більш живучими.

Копіювання має синергетичний ефект, створюючи ще ряд схожих процесів і не ламаючи ситуацію, що вже склалася. У той же час необхідна адаптація цих процесів до специфіки проектів розвитку, більшою мірою їх пом'якшення.

Побудова повинна мати поступовий еволюційний (не революційний) характер. Це пов'язано ще і з тим фактом, що об'єкт застосування проектно-методології — ініціатива з розвитку, має нечітку не формалізовану форму, нечітко визначені (хоча цього бажано уникати) показники досягнення проекту і від цього є не так видимою і зрозумілою для оточуючих (у порівнянні з бізнес-ініціативами).

При розробці організаційно-розпорядчої документації необхідний облік поточних документів фірми, що застосовуються в діяльності з розвитку. На наш погляд, це повинно бути жорстким обмеженням. Необхідне використання «подібних» документів (з метою мінімальних змін), поступове впровадження, починаючи з апробації кількох проектів, на навчання.

Описані вище кроки закінчуються формалізацією і затвердженням результатів побудови системи. У першу чергу це стосується формалізації стратегії компанії (де підстратегія розвитку отримує своє законне місце і чітко прив'язана до проектів розвитку). Затверджується стандарт управління проектами розвитку у вигляді наказу по підприємству або на загальних зборах оголошується про введення КСУПР у реальну експлуатацію. Створюється внутрішній підрозділ, що забезпечує експлуатацію створеної системи. Починають враховуватися всі ініціативи з розвитку в законодавчому порядку.

Описані вище такі процедури побудови, як навчання заповнення документів, спільне обговорення стандартів відносяться до м'яких форм впровадження. Проте застосування розробленої документації, бізнес-процесів необхідно закріпити більш жорстко. Для цього рекомендується описувати бізнес-процеси у внутрішніх стандартах підприємства, наприклад у стандартах системи менеджменту якості. Впровадження документів і стандартів необхідно провести, видавши відповідний наказ керівництва.

Ефективність побудови системи досить важко оцінити, але за певним показником ми можемо зробити висновки на скільки правильним було рішення реалізувати проект побудови КСУПР. З початком реалізації окремих проектів розвитку

стають більш визначеними цілі і результати, які повинні досягатися після завершення проектів. Це дозволить визначити економічну ефективність інвестицій у розвиток. Крім того, з'явиться персональний відповідальний за бюджет — керівник проекту.

З побудовою системи управління проектами збільшиться кількість проектів, підвищиться бюджет кожного проекту. При цьому величина фонду розвитку може не збільшитись. Керівництво буде мати можливість вибирати економічно більш ефективні проекти, менш ризиковані. Відповідно буде зрозуміла і ефективність фонду розвитку. Не варто забувати і про соціальні проекти, їх необхідність відстоюється трудовим колективом перед радою директорів. Економічна ефективність таких проектів дуже низька, окупність, наприклад, реконструйованої бази відпочинку не дозволяє повернути інвестиції в неї. Тим не менше, це покращує атмосферу в трудовому колективі, що призводить до підвищення ефективності роботи.

Більшість компаній, які впроваджують у себе проектне управління, рано чи пізно задаються питанням оцінки економічної ефективності цього впровадження. Слід відразу сказати, що зробити це досить непросто. Проекти за своєю природою унікальні, і практично неможливо порівняти і зіставити стан «до» і «після».

Проте світова практика і статистичні оцінки зарубіжних проектів стверджують, що застосування проектних методів та інструментів призводить до економії витрат при реалізації проектів як мінімум на 15—20 %.

Слід врахувати і те, що економія витрат — не самий головний ефект від впровадження проектних підходів. Використання системного підходу, в першу чергу, дозволяє підприємству вибрати вірний вектор розвитку, концентруючи ресурси в пріоритетних напрямках. Цьому сприяє і діяльність Проектного комітету, в ході засідань якого різнобічно розглядаються всі питання розвитку підприємства, проводиться відбір і ранжування проектів. Рішення приймаються колегіально і виважено, в чіткій відповідності зі стратегічними цілями компанії.

Система сприяє скороченню термінів реалізації проектів, а це, у свою чергу, дозволяє значно збільшити віддачу від кожного конкретного проекту розвитку та звільнити ресурси для використання в інших напрямках. Прискорення темпів розвитку стимулює технічний, інформаційний та інноваційний розвиток підприємства.

Крім того, мінімізація ризиків різної природи, відмова від неефективних, даремних впроваджень дозволяє запобігти можливим втратам. З іншого боку, налагоджена процедура ініціювання проектів дає можливість ініціаторам проектів вчасно, зрозуміло і повно донести до керівництва потрібні інноваційні ідеї та пропозиції.

В якості позитивного ефекту не можна також не відзначити розвиток персоналу, залученого в проекти, шляхом отримання навичок роботи в проектних командах, розширення кругозору, вироблення управлінських компетенцій, налагодження взаємодії з іншими структурними підрозділами.

Досвід, накопичений від проекту до проекту, систематизується і множить, використовується в інших проектах. Передача знань, загальна координація з боку Проектного комітету, взаємодія між собою проектних команд призводять до потужного синергетичного ефекту.

Вважаємо за можливе сформулювати основні результати проведеного дослідження процесу побудови корпоративної системи управління проектами розвитку:

1. Доведено, що складність завдання з побудови системи залежить від масштабів компанії, наявної структури управління і ступеня автоматизації, масштабів і типу реалізованих проектів, ступеня залученості в управління проектами зовнішніх організацій. Найважливіша роль проектного підходу до освоєння системи по-

лягає в тому, що він дозволяє залучити потенційних користувачів системи в єдину команду проекту і, таким чином, заручитися їхньою підтримкою.

2. Заходи з побудови КСУПР запропоновано розглядати як такі, що охоплюють набагато ширший, ніж просто установка програмного забезпечення, спектр завдань: від побудови ідеології, формалізації процедур збору і зберігання управлінської інформації до здійснення змін в організаційній структурі управління та перерозподілу обов'язків.

3. Проекти з упровадження подібних систем передбачається відносити до класу організаційних та/або технологічних проектів, тобто проектів, що у тій чи тій мірі ведуть до розвитку структури або технології управління компанії. Відмінною рисою даного типу проектів є те, що від успіху чи провалу проекту може залежати ефективність функціонування організації в цілому або її окремих підрозділів. З цієї причини ретельне планування і контроль не тільки технічних, але й людських аспектів впровадження системи набувають особливої важливості.

4. Визначено, що оскільки побудова системи управління проектами розвитку відноситься до організаційних змін стратегічного рівня, рішення щодо її реалізації повинно бути прийнято вищим керівництвом. Усі основні ризики необхідно ідентифікувати та проаналізувати, виділити головні. Особливу увагу необхідно звернути на ризики опору персоналу, як лінійних керівників і співробітників, так і топ-менеджерів.

5. Логіку етапів побудови КСУПР запропоновано представити у вигляді схеми, з послідовними і паралельними етапами їх виконання. Для реалізації етапів побудови системи потрібно використовувати сукупність управлінських методичних підходів, характер та вибір яких уточнюється для кожної компанії.

Наприкінці хотілось би зазначити, що висвітлена у статті схема побудови КСУПР не є остаточною та закінченою, вона закладає основу і структурує процес побудови, а методичні прийоми необхідні для її ефективної реалізації можуть бути розширені та удосконалені.

Література

1. Арчибальд Р. Д. Системная методология управления проектами и программами [Текст] / Р. Д. Арчибальд, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова // Интернет-портал «ITeam». — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1687
2. Баженов А. Методика корпоративного управления проектами компании АйТи [Электронный документ] / А. Баженов. — Режим доступа: http://www.pminfo.ru/ufiles/ab_pm_it.zip
3. Гришина М. Н. Проектный менеджмент в стратегическом развитии организации [Электронный документ] / М. Н. Гришина. — Режим доступа: <http://www.pmsimposium.ru/2005/review/2-09a.doc>
4. Смирнов Д. Внедрение системы управления проектами в рамках внедрения интегрированной системы управления предприятием [Электронный документ] / Д. Смирнов. — Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/104/1044-article.asp>
5. Сооляттэ А. Структуры управления проектами в крупных компаниях [Электронный документ] / А. Сооляттэ. — Режим доступа: <http://www.finexpert.ru/content.asp?mID=60&ID=518&mode=w>
6. Ципес Г. Система управления проектами: интеграционный подход [Электронный документ] / Г. Ципес // Интернет-портал «ITeam». — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_728
7. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации [Электронный документ] / Г. Чернецов // Интернет-портал «ITeam». — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_40/article_2424
8. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика [Текст] / В. Н. Фунтов. — СПб.: Питер, 2009. — 496 с.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2010 р.