

Literatura

1. Federalnyj zakon ot 24.11.1996 № 132-FZ «Ob osnovax turistskoj deyatelnosti v Rossijskoj Federacii».
2. *Amstrong G.* Osnovy marketinga. M.: Vilyams I.D., 2019. 752s.
3. *Andrejchenkov A.V., Andrejchenkova O.N.* Osnovy strategicheskogo innovacionnogo menedzhmenta i marketinga. M.: KD Librokom, 2018. 248 s.
4. *Asanova I.M., Zhukov A.A.* Deyatelnost sluzhby priema i razmeshheniya. M.: Akademiya, 2017. 288 s.
5. *Dajitbegov D.M.* Osnovy marketinga: prakt. M.: Vuzovskij uchebnyk, 2018. 318 s.
6. *Egorov Yu.N.* Osnovy marketinga: ucheb. M.: Infra-M, 2015. 216 s.
7. *Korneev N.V., Korneeva Yu.V.* Tekhnologiya gostinichnoj deyatelnosti. M.: Akademiya, 2015. 288 s.
8. *Sokolova S.V.* Osnovy marketinga gostinichnyx uslug: ucheb. M.: Akademiya, 2018. 368 s.
9. *Kotler F., Keller K.* Marketing menedzhment. Ekspress-kurs. SPb.: Piter, 2019. 224 s.
10. *Umavov Yu.D., Kamalova T.A.* Osnovy marketinga (dlya bakalavrov). M.: KnoRus, 2019. 384 s.

УДК 005.94

Т.Ю. Гавриленко, Е.К. Ткаченко,
Российский технологический университет

МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Посвящено внедрению профильного управления проектами в отечественных компаниях посредством офиса управления проектами.

Ключевые слова: проектная деятельность, проект, профильное управление, офис проектов.

*T.Yu. Gavrilenko, E.K. Tkachenko,
Russian Technological University*

METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF MODERN METHODS OF PROJECT MANAGEMENT

Dedicated to the introduction of profile project management in domestic companies through the project management office.

Keywords: project activity, project, profile management, project office.

Широко используемое в настоящие дни понятие «проект» до недавнего времени входило в обиход исключительно специалистов в области техники, технологий, т.е. инженеров. Сегодня данное понятие имеет не то чтобы другой смысл, а стало приобретать более современное звучание и, соответственно, сферу применения. Прежде всего понятие «проект» начало все чаще появляться в лексиконе специалистов в области IT-индустрии, а затем перекочевало в смежные области, где решались, так или иначе, проблемы управления, в том числе в экономической и финансовой сферах.

Проектная деятельность в современных отечественных компаниях уже давно завоевала прочные позиции в управлении организацией или при выполнении отдельных работ. При всем видимом преимуществе и эффективности такого управления можно заметить и ряд недостатков, которые способны тормозить успешное осуществление намеченных программ.

Большинство компаний выполняет одновременно значительное количество проектов. Зачастую выбор того или иного проекта для осуществления, его инициация встречают определенные трудности. Обзор проводимых в ряде компаний проектов показал, что у организаций нет ясных критериев выбора того или иного проекта.

Приоритеты устанавливаются на основе эмоций или си-юминутной политики. Это приводит к отбору не самых полезных для данной ситуации проектов и многим ошибочным решениям. Компании работают над проектами, расходы на которые достигают до 40% от корпоративного бюджета. Более 35% проектных инициатив приносят компании нулевые или незначительные выгоды; до 20% от всех проектов могут быть остановлены ввиду их нецелесообразности; около 25% проектов имеют слишком большой объем и могут быть уменьшены.

Также наблюдаются нечеткие критерии оценки проектов и отсутствие критериев для принятия решений по изменениям проектов, что приводит к тому, что новые решения и продукты не поддерживают стратегию развития бизнеса.

Далее осуществляется планирование работ по выполнению проекта. Устанавливаются сроки и бюджеты того или иного проекта. Однако после проведения обзора выполняемых работ в ряде ИТ-компаний было установлено превышение сроков выполнения работ и их бюджетов.

Этап исполнения проектов является самым длительным из всех. Именно на нем возникают срывы сроков и, как следствие, увеличение бюджетов работ.

После мониторинга и контроля проекта наступает завершающий этап – выполнение самих работ по созданию программных продуктов, предлагаемых компаниями. На этом этапе происходит передача программного продукта работ заказчику с установкой этих продуктов на автоматизированных системах и отладкой в рабочем режиме.

В дальнейшем происходит управление тем или иным проектом уже на стадии эксплуатации программного продукта, что определяется дополнительными условиями по договору с заказчиком и относится большей частью к области управления операциями.

Срыв сроков и превышение бюджетов проектов, неполная востребованность получаемых результатов проектов свидетельствуют о низкой эффективности проектной деятельности.

Таким образом, проведенный обзор выявил недостатки в управлении проектами, которые заключаются в первую очередь в слабой координации проведения работ по всему предприятию и в рамках стратегического управления. Совокупная проектная деятельность по всему предприятию должна включать, наряду с управлением конкретного проекта и портфелями, управление портфелями всех имеющихся на данный момент в компании разработок. Только такая схема будет эффективной и рентабельной.

Задачей портфельного управления является координация проектной деятельности организации, обоснование решений по выбору и инициации проектов, их трансформации и завершению.

Рассмотрим сначала основные задачи, необходимые для решения портфельного офиса:

- содействие успешному завершению максимального числа проектов;
- оказание помощи в сокращении сроков проведения проектов;
- упрощение доступа участников проектной деятельности к необходимой информации;
- обеспечение общекорпоративной методик ведения и оценки проектной деятельности.

В современном управлении проектами международные стандарты различают несколько типов организации проектного офиса. Это офисы уровня высшего руководства, в задачу которых входит понимание состояния проектной деятельности всего предприятия и выгоды для бизнеса от выполняемых проектов. Также задачей на этом уровне является подготовка и обоснование ре-

шений по проектам: запуск, приостановка, досрочное завершение и изменения проекта. Офис проектов этого уровня по иерархии может находиться в составе структуры высшего руководства.

Следующий уровень – это уровень подразделения. В этом случае проектный офис находится на позициях департаментов управления или единиц бизнеса, т.е. структурного подразделения организации. Он входит в состав того или иного отделения предприятия. Задача подобного офиса заключается в оказании помощи в организации взаимосвязи с ключевыми заказчиками проектов, анализе состояния проектов, управлении изменениями и выполнении обеспечивающих мероприятий по проектам. Все проекты в данном случае сосредоточены в отдельном подразделении компании.

И последний уровень офиса проектов – это уровень конкретного проекта или программного продукта. На этом уровне офиса осуществляется управление определенной разработкой или создание определенного программного продукта. Здесь происходит планирование, мониторинг и составляется отчетность по программному продукту. Также в рамках данного офиса находится управление ресурсами по проекту, обеспечение качества и развития программы.

Большое количество современных российских IT-компаний достаточно успешно работают с проектами в отдельных структурных подразделениях. Необходимо провести работы по координации и тиражированию наиболее успешных офисов проектов отдельных подразделений в рамках всей компании. Также следует провести разработку методики оценки проекта и методики внедрения управления проектами по всей организации. В рамках данной статьи остановимся подробнее на разработке офиса управления портфелем проектов организации.

Предлагается внедрить в организацию портфельное управление, введя офис проектов высшего уровня. Офис проектов будет входить в область проектной деятельности вместе с управлением проектами и программами. На рисунке представлена схема управленческой структуры организации с портфельным управлением.

Стратегическое управление: Миссия Компании, Стратегические цели, Реализация стратегии
Портфельное управление: Идентификация и категоризация инициатив; Оценка проектов и программ; Выбор проектов и программ; Балансировка портфеля; Авторизация портфеля
Управление проектами и программами: Инициация проектов; Планирование проектов; Исполнение проектов; Мониторинг и контроль проектов ;Завершение проектов
Управление операциями: Эксплуатация результатов проекта

Управленческая структура компании

Данная схема предполагает четыре основных блока управления: блок стратегического управления, блок портфельного управления, блок управления проектами и программами и блок управления операциями.

Блок стратегического управления определяет миссию компании, ее стратегические цели и разрабатывает план реализации выбранной стратегии.

Портфельное управление предполагает создание офиса проектов. Офис проектов осуществляет выбор проектов через идентификацию и категоризацию всех предлагаемых инициатив. После этого необходимо провести оценку проектов и программ на основе разработанной методики и сделать выбор по участию или нет в проекте организации. Балансировка портфеля при

профильном управлении предполагает распределение бюджетов всех проектов, входящих в портфель. Проекты портфеля ранжируются по определенным группам, по этим группам и предлагаются различные варианты инвестиций. Сбалансированность портфеля проектов наглядно показывает, в каких группах проектов необходимо корректировать инвестиции. Авторизация портфеля предполагает распределение проектов по отдельным подразделениям и разработчикам для дальнейшего их выполнения.

После непосредственной авторизации портфеля проектов начинается уже процесс управления самими проектами. Это осуществляется через блок управления проектами и программами. Постоянная взаимосвязь предлагаемого офиса проектов и существующей на предприятии системы управления проектами происходит на стадиях авторизации и инициализации проектов. Также при постоянном мониторинге и контроле проекта офис проектов проводит балансировку портфеля.

И, наконец, блок управления операциями осуществляет эксплуатацию результатов проекта.

Число компаний, применяющих проектное управление, постоянно растет, как и растет количество работающих в них сотрудников, расширяется их деятельность, во многом она организована в виде проектной деятельности. Современное управление проектами становится особым видом деятельности и требует изучения, для того чтобы не только в теории, но и на практике применялись наиболее современные способы и методы управления организацией. Рассмотренный офис проектов как механизм управления проектами должен позволить более грамотно и успешно осуществлять работу любой фирмы, независимо от сферы ее деятельности.

Литература

1. *Аншина М., Зимин К.* Корпоративный стандарт «Управление проектами информационных технологий» // *Information Management*. 2012. № 7.
2. ГОСТ-Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. 2011.
3. ГОСТ-Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. 2011.
4. *Грекул В.И., Коровкина Н. Л., Куприянов Ю.В.* Проектное управление в сфере информационных технологий. М.: Бином, 2011.
5. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий»: приказ Минтруда России от 18 ноября 2014 г. № 893н. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

Literatura

1. *Anshina M., Zimin K.* Korporativnyj standart “Upravlenie proektami informatsionnykh tekhnologij” // *Information Management*. 2012. № 7.
2. GOST-R 54870–2011. Proektnyj menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu portfelem proektov. 2011.
3. GOST-R 54871–2011. Proektnyj menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu programmoj. 2011.
4. *Grekul V.I., Korovkina N. L., Kupriyanov Yu.V.* Proektnoe upravlenie v sfere informatsionnykh tekhnologij. M.: Binom, 2011.
5. Ob utverzhdenii professional’nogo standarta “Rukovoditel’ proektov v oblasti informatsionnykh tekhnologij”: prikaz Mintruda Rossii ot 18 noyabrya 2014 g. № 893n. Dostup iz SPS “Konsul’tantPlyus”.