

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN217.pdf>

Статья опубликована 23.03.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Королева А.Н., Гавриленко Я.А., Пельменева А.А. Принципы успеха совершенствования системы управления инжиниринговыми проектами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

Королева Александра Наилевна

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина», Россия, Москва¹
Магистр, обучение в аспирантуре
E-mail: alexkorolewa@gmail.com

Гавриленко Яна Александровна

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина», Россия, Москва
Бакалавр, обучение в магистратуре
E-mail: gavrilenko.yan@yandex.ru

Пельменева Анастасия Алексеевна

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина», Россия, Москва
Доцент кафедры «Экономики нефтяной и газовой промышленности»
Кандидат экономических наук
E-mail: pelmeneva.a@gubkin.ru

Принципы успеха совершенствования системы управления инжиниринговыми проектами

Аннотация. Актуальность темы работы обусловлена серьезными проблемами как непосредственно в отечественных инжиниринговых проектах, так и в процессах внедрения управленческих методологий в компаниях, эти проекты реализующих: более половины начинаний по созданию корпоративных стандартов управления проектами, внедрению специализированного программного обеспечения и иным мероприятиям по совершенствованию методов управления проектами в конкретных организациях заканчиваются безрезультатно в первый год своего существования. В статье рассмотрены основные принципы успешности проектов и их использование в контексте формирования системы управления проектами, выделены основные проблемы, возникающие в ходе совершенствования и формализации процессов, даны рекомендации на основе отечественных и иностранных источников и опыта конкретной компании. Авторами было рассмотрено понятие Офиса управления проектами - методологической структуры внутри организации, занимающейся формированием единого подхода к управлению проектами в компании. Также в статье были определены основные сложности при формировании подобного рода структуры в организации, даны рекомендации по формированию системы показателей эффективности

¹ 119991, город Москва, проспект Ленинский, дом 65, корпус 1

Офиса управления проектами, рассмотрены стратегии его внедрения, а также представлен пример мероприятий, реализованных Офисом управления проектами, в отечественной компании.

Ключевые слова: инжиниринговый проект; офис управления проектами; руководитель проекта; планирование; формализация; стандарты; системность; профессиональный консультант; регламент; рабочая группа; методология; стратегия; показатели деятельности

Повторяющиеся ошибки в проектах заставляют компанию в какой-то момент искать способы комплексного решения проблем организации процессов. Однако в России, несмотря на наличие советского опыта, методы управления проектами и тем более инструменты их совершенствования не всегда удается применить с ожидаемой эффективностью. Однако и в странах - родоначальниках теории управления проектами - более половины начинаний по совершенствованию процессов управления проектами завершается в первый год, не принеся существенных плодов [10]. Данному направлению посвящен ряд изданий профессиональной литературы, тщательное изучение которых является залогом последовательного, а значит потенциально успешного реформирования процессов управления проектами. Целью данной работы стало формирование перечня основных принципов успешности совершенствования процесса управления проектами в организации на основе отечественных и иностранных источников и изучение практических проблем на примере конкретной отечественной инжиниринговой компании.

Множество литературы посвящено принципам, которые должен соблюдать руководитель проекта для достижения проектных целей, определенные требования также выдвигаются к действиям высшего руководства в отношении проекта. Несомненно, система управления проектами должна в первую очередь учитывать эти базовые требования к проектному управлению. Рассмотрим 14 принципов, обеспечивающих успех проекта, предложенные Ильиным В.В. [2]:

1. Руководители проектов должны сосредоточиться на трех критериях успеха проекта: время, бюджет, уровень качества, приемлемый для stakeholders. Руководитель проекта должен удерживать внимание команды на достижении этих общих целей, а общая система не должна позволять отвлекаться руководителю на ложные цели.
2. Планирование - это все - и образ жизни. Если же руководитель проекта не способен формировать и поддерживать такой образ жизни в силу опыта и компетенций (не секрет, что на должности руководителей в России предпочитают нанимать сотрудников с техническими знаниями и навыками в ущерб компетенциям в сфере управления проектами), система управления проектами в конкретной организации может помочь поддерживать такой подход.
3. Руководители проектов должны чувствовать и передавать членам команды чувство неотложности. Иное отношение к задачам и срокам проекта не позволит достичь успеха. Но данный подход должен быть системным во всей организации, иначе усилия проектной команды могут разбиться о безразличие к целям проекта со стороны функциональных отделов.
4. Успешные проекты используют проверенный временем жизненный цикл проекта (календарный план), который и должен становиться основой формируемой системы управления.

5. Все результаты проекта и все задачи проекта должны быть визуализированы и переданы в ясных деталях.
6. Результаты должны достигаться постепенно, последовательными приближениями. По сути в этом и заключается мастерство планирования в частности, да и управления проектом в целом.
7. Проекты требуют ясных одобрений и утверждений спонсорами. Не один проект потерпел крах из-за отсутствия четких требований заказчика и бесконечных согласований с ним.
8. Успех проекта коррелируется с доскональными исследованиями потребности в результатах проекта.
9. Руководители проекта должны бороться за время, чтобы все делать правильно. Чем позже выявлена проблема, тем сложнее будет ее решить.
10. Ответственность руководителя проекта должна быть обеспечена соответствующей властью. Весьма распространенная проблема в российских реалиях - руководитель отвечает за успех проекта, однако не имеет достаточных полномочий для принятия некоторых конкретных решений по нему.
11. Спонсоры проекта и вкладчики должны быть активными участниками, а не пассивными клиентами.
12. Проекты, как правило, должны быть проданы и перепроданы.
13. Руководители проекта должны приобрести лучших людей, которых они только могут привлечь, и сделать все возможное, чтобы избежать ненужной информации.
14. Высшее руководство должно само активно устанавливать приоритеты. Вообще активное вовлечение высшего руководства - надежная основа самого проекта по совершенствованию системы управления.

Указанные принципы могут быть ориентиром для проводимых в организации оптимизационных изменений, именно их соблюдению должна способствовать реформируемая система. Кроме того, мы твердо убеждены, что и само совершенствование системы управления проектами следует рассматривать как проект и указанные выше принципы соблюдать. В дополнение мы бы хотели изучить их применение в процессе совершенствования управленческой системы проектов компании.

Итак, хаотичность подходов к управлению проектами в организации толкает руководство на поиск способов формализации процессов - такими способами может оказаться создание ряда регламентирующих документов, приглашение консультантов или создание Офиса управления проектами (ОУП) - методологической структуры внутри организации, занимающейся сведением множества способов ведения проектов к некому единому подходу. Однако инициатора совершенствования системы управления в организации ожидает ряд сложностей.

Первой ошибкой может стать **отсутствие системности** в формировании необходимых новых элементов в структуре организации, связанное с отсутствием у руководства понимания, что именно им требуется для решения проблемы. Иллюзия необходимости пары-тройки регламентов (весьма характерно для небольших отечественных организаций с невысоким уровнем зрелости процессов управления), неверно выбранный исполнитель, некорректно поставленная задача, отсутствие корректной системы мотивации - и благое начинание может привести к самым неожиданным последствиям. Иными словами, не нужно забывать, что

совершенствование системы управления - это тоже проект и к нему так же должны применяться требования из приведенного выше списка: ясность целей, стремление к их достижению в рамках сроков и бюджетов, согласованность действий руководства и остальные.

Однако и приглашение профессионального консультанта для управления проектом по совершенствованию внутренних процессов может оказаться не только бесполезным, но и дорогостоящим мероприятием. Например, в исследуемой нами организации для развития программного обеспечения по работе с клиентами пригласили сторонних консультантов. Основным предложением стало внедрение "воронки продаж" - системы распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки с целью мониторинга работы отдела. Однако данное предложение не учитывало того факта, что инжиниринговая компания заключает менее 10 проектов в год, совершая тысячи звонков. Поэтому даже если компания вдвое увеличит количество выигранных проектов, воронка все равно покажет близкую к нулю конверсию (соотношение числа сделок к числу контактов с заказчиком).

Поэтому, пожалуй, единственным надежным выходом может стать изучение руководством (или инициатором) основных подходов к совершенствованию системы управления проектами и формирования офиса управления проектами. Это позволит сформулировать проблему и основные требования, выделить ресурсы, говорить на общем языке с профессиональными консультантами и сделать их помощь более эффективной.

Отсутствие осознанности целей и планов по совершенствованию процессов помимо прочего ведет также к **нарушению этапности** данного процесса. Так, внедряется программное обеспечение или создаются регламенты до проектирования системы, создание регламентной базы ведется хаотично, без создания блок-схем. Едва ли такая система будет рабочей: большое число недостатков и отсутствие эффекта приведет к тому, что проект по совершенствованию системы управления нужно будет переделывать. Не следует пренебрегать пунктами 6 и 9 из приведенного выше списка - у проекта по развитию ОУП должен быть свой жизненный цикл, план, а результаты должны достигаться в заранее определенной последовательности.

Важнейшим вопросом в зоне ответственности руководства является **выбор исполнителя** проекта совершенствования системы управления, а также определение состава офиса управления проектами. Мы уже говорили, что привлечение внешних консультантов не всегда оправдано. Однако и решение проблемы внутренними силами не всегда дает требуемый эффект. Рассмотрим практический пример.

Изначально обязанность по формированию системы регламентов Отдела комплектации была возложена на начальника отдела, который вынужден был заниматься данной задачей, отвлекаясь от текущей работы отдела. В итоге был сформирован Регламент процесса закупки, содержащий основные схемы и требования к процессам. Он помогал в текущей работе сотрудникам с небольшим опытом, однако был непонятен новым работникам. Опытные сотрудники им не пользовались, поскольку нюансов и деталей, в которых они обычно совершали ошибки, он также не содержал. В регламенте были прописаны требования к рабочим группам по взаимодействию с отделом, однако те не спешили использовать многостраничный документ, на 90% не имеющий к ним отношения. Таким образом, ошибки остались в работе и сотрудников отдела, и рабочих групп. К тому же, несмотря на то, что едва ли кто-то знает процессы своего отдела лучше руководителя, он не всегда обладает способностью критически взглянуть на них. Также можно столкнуться с нежеланием руководителя прописывать детали и делиться опытом из-за наличия опасений, что в таком случае он станет легко заменим, и стремлением ужесточить требования к рабочим группам и другим отделам и сократить требования к себе и своему отделу.

По мнению Богданова В.В., разработка методологии с помощью внешнего консультанта обойдется дороже, зато будет выполнена быстрее, так как у него большой опыт подобной работы; разработка своими силами выйдет дешевле, но требует привлечения в ОУП квалифицированных специалистов-методологов или повышения квалификации существующих (как показывает практика, многие из тех, кто получил внутренний опыт разработки методологии УП, потом уходят в профессиональные консалтинговые компании или открывают свой бизнес в этой области). С другой стороны, штатные сотрудники могут быть более заинтересованы в конечном результате, нежели консультант, которому не нужно будет в дальнейшем работать с системой, многое зависит от его квалификации и добросовестности. Кроме того, штатные сотрудники знают все тонкости бизнес-процессов компании. Богданов В.В. предлагает компромиссный вариант: разработка методологии совместно с внешним консультантом: профессионалы ставят задачи и курируют работу, а ее основной объем выполняют сотрудники компании. Это снижает затраты и не создает внутри компании избыточные компетенции [5].

Однако на этом влияние руководства не заканчивается: вовсе недостаточно разобраться в подходах к совершенствованию процессов и, корректно сформулировав задачу, найти исполнителя. Так же как Ильин В.В. в пунктах 11 и 14 своего списка, Кендалл И. и Роллинз К. важнейшим условием успешности ОУП называют **поддержку и заинтересованное участие со стороны руководства**: необходимо понимание работы ОУП, поскольку руководство будет постоянно сравнивать целесообразность затрат на ОУП с другими вариантами расходования средств на развитие организации, кроме того, только поддержка руководства позволит ОУП выстоять в неизбежных конфликтах с исполнителями. Важно добиться понимания проводимых изменений у руководителей всех уровней: именно руководители служат источником конфликтов, возникающих при одновременно выполнении нескольких проектов [6].

Следующей ошибкой может **оказаться неверно выбранная стратегия взаимоотношений офиса управления проектами с исполнителями**. Многие ОУП - часто по требованию руководства - придерживаются авторитарного стиля в отношениях с исполнителями. Кендалл И. и Роллинз К. убеждают в необходимости уходить от такого подхода (кроме исключительных случаев - например, проекты в военной отрасли), поскольку возникает ряд проблем: исполнители заключают неформальный союз против ОУП, скрывают информацию от руководства [6]. Другие исследователи также указывают на то, что важным фактором, обостряющим проблему выживания ОУП в организации, является то, что отношения между его сотрудниками и проектными командами часто могут быть весьма непростыми. В случае если ОУП начинает строго соблюдать требования руководства - составлять отчетность, выявлять проблемы и докладывать о них, исполнители начинают воспринимать ОУП крайне негативно. Сотрудники ОУП же продолжает совершать ошибки: пытаются объяснить проектным командам, как нужно отчитываться, чтобы оправдать ожидания руководителя, увещевают команды использовать стандарты, требуют дополнительных отчетов, которые команда давать не планировала. По мнению исследователей, только трети ОУП удается выжить и преуспеть - и удается только потому, что они начали не с усиления отчетности и контроля, а с помощи проектной команде в реализации проектов [10]. Таким образом, для эффективной работы ОУП предстоит найти способ разрешить противоречие между целями руководства и целями проектной команды.

Чрезмерно сложные методологии приводят к тому, что система является слишком сложной для исполнителей и они быстро теряют свою заинтересованность, не видя очевидной выгоды для своих проектов. Тогда методология начинает внедряться принудительно, что портит отношения между ОУП и исполнителями, подрывая перспективы совершенствования системы управления. Многие исследователи говорят о максимальном упрощении и постепенном внедрении общепринятых методов. Также ошибкой является и **повышенное**

внимание к ИТ-составляющей. Специалисты отмечают, что едва ли станет эффективным решением назначение менеджером проекта по совершенствованию процессов управления проектами специалиста ИТ-подразделения, равно как и выбор и установка программного обеспечения до начала проектирования бизнес-процессов.

Статья Майкла О'Брочта и Курта Финча «Ключевые показатели ПМО: критерии успеха» [11] посвящена **показателям деятельности ОУП**. Столь пристальное внимание оценке работы ОУП авторы объясняют тем, что именно в неумении доказывать руководству собственную полезность состоит причина закрытия ряда ОУП (статья ссылается на результаты, показывающие, что почти половина всех ОУП закрываются, не достигнув положительных результатов). Авторы приводят ряд показателей, по которым следует оценивать ОУП: увеличение скорости реализации проектов, увеличение доступности ресурсов, повышение рентабельности, рост продаж, повышение производительности ресурсов. Отметим, что данные показатели не являются прямыми показателями деятельности ОУП (прямыми показателями можно считать сроки внедрения системы управления, количество выпущенных регламентов, выявленные и устраненные ошибки), однако эти показатели имеют непосредственное отношение к проектам, а потому отражают конечную цель существования ОУП и обосновывают его полезность с точки зрения финансовых и других затрат.

Отметим, что даже несмотря на сложность внедрения системы управления проектами и множество подводных камней, данные действия могут принести весьма ощутимый положительный эффект. Приведем пример. При выявлении офисом управления проектами проблем в работе отдела закупок (перегруженность сотрудников, особенно при совпадении этапов комплектации нескольких проектов; большое количество разноплановых задач, проблемы текущего контроля; низкая мотивация, отсутствие нацеленности на результат; некачественные технические задания, а также большое количество корректировок технических решений) было предложено несколько мер:

1. Введение должности администратора отдела закупок;
2. Расширение штата на три сотрудника;
3. Введение системы мотивации.

Отметим, что одна из предложенных мер была применена - введена должность администратора процесса, что повлекло значительный эффект уже в первый месяц после внедрения (рис. 1) [1].

	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь *	февраль	март	апрель*
Сотрудников в отделе, чел.	8	7	9	9	8	9	8	8
Подобрано оборудования, ед.	47	51	35	44	47,6	61	85	70
Проведено авансов	38	54	42	37	24	50	93	80
Осуществлено отгрузок	н/д	н/д	н/д	н/д	10	24	60	60
Производительность по подбору оборудования, ед./чел	5,88	7,29	3,89	4,89	5,95	6,78	10,63	8,75
Производительность по оплатам, ед./чел	4,75	7,71	4,67	4,11	3,00	5,56	11,63	10,00

* - в расчете на 20 рабочих дней

Рисунок 1. Эффект от введения должности администратора отдела закупок

Рассмотренный перечень потенциальных ошибок не является исчерпывающим, процесс совершенствования КСУП - открытый проект, где зачастую невозможно спрогнозировать результат и трудно оценить риски. Однако собранный из различных источников перечень основных проблем должен помочь избежать большинства ошибок при управлении инжиниринговыми проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пельменёва А.А., Королева А.Н., Гавриленко Я.А., «Инжиниринговые нефтегазовые проекты: основные причины отклонений сроков реализации», Журнал научных и прикладных исследований, №5, 2016 - 26 с.
2. Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта / В.В. Ильин. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 376 с.
3. Ажикулова Н.В., Формирование корпоративного стандарта управления проектами, автореферат диссертации, Москва, 2006.
4. Арефьев А., Офис управления проектом: типы и модель развития, презентация <http://pmolimp.ru/files/content/707/proektnyj-ofis-po-servisnoj-modeli-pdf.pdf>.
5. Богданов В.В., "Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом", М: "Манн, Иванов и Фербер", 2012. - 248 с.
6. Кендалл И., Роллинз К., Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. - М: ЗАО "ПМСОФТ", 2004. - 576., ил.
7. Керцнер Г., Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. - М: Компания АйТи; М: ДМК Пресс, 2003. - 320 с., ил.
8. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. ДМК Пресс, 2010 - 320 с.
9. Трухановский О.М. Организация офиса управления проектами в целях повышения эффективности инновационно-инвестиционных проектов, автореферат диссертации, Москва, 2012.
10. THERE'S A REASON IT PMOS FAIL, Ken Hanley, B.A., M. Eng.
11. Майкл О'Брохт и Курт Финч «Ключевые показатели ПМО: критерии успеха» (KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR THE PMO: METRICS FOR SUCCESS, By Michael O'Brochta & Curt Finch).

Koroleva Alexandra Nailevna

Gubkin Russian state university of oil and gas (national research university), Russia, Moscow
E-mail: alexkorolewa@gmail.com

Gavrilenko Yana Alexandrovna

Gubkin Russian state university of oil and gas (national research university), Russia, Moscow
E-mail: gavrilenko.yan@yandex.ru

Pelmeneva Anastasia Alekseevna

Gubkin Russian state university of oil and gas (national research university), Russia, Moscow
E-mail: pelmeneva.a@gubkin.ru

Principles of success of improvement management system of engineering projects

Abstract. A relevance of the work is caused by serious problems both in national engineering projects and in the adoption of managerial methodologies in the companies implementing these projects are: more than half of the initiatives for the creation of a corporate project management standards, implementation of specialized software and other measures to improve the management of projects in specific organizations fail in the first year of its existence. The article describes the main principles of success of projects and their use in the context of formation of system of project management, the main problems arising in the improvement and formalization of processes, recommendations on the basis of domestic and foreign resources and experience of a particular company. By the authors was considered the notion of project management office - methodological structure within the organization working on the development of a unified approach to project management in the company. Also in the article were identified the main difficulties in the formation of such structures in the organization, were given recommendations on formation of system of indicators of efficiency of the project management office, were reviewed the strategies of its implementation, and were presented sample of activities implemented by the project management Office in national companies.

Keywords: engineering project; project management office; project manager; planning; formalization; standards; systematization; professional counselor; regulations; working group; methodology; strategy; performance indicators