

УДК 65.012.26

И.И. Оберемок

Кандидат технических наук, доцент, преподаватель кафедры управления проектами

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев***УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВАНИИ ШАБЛОНОВ**

Встановлено, що управління проектами з низьким рівнем унікальності за результатами та переліком скоординованих дій вимагає адаптації класичних процесів управління проектами. Показано, що розробка та впровадження даних процесів дозволить компаніям застосовувати методи і засоби проектного управління для будь-яких проектів портфеля компанії.

Ключові слова: *система управління проектами, портфель проектів, шаблони планів-графіків*

Установлено, что управление проектами с низким уровнем уникальности по результатам и перечню скоординированных действий требует адаптации классических процессов управления проектами. Показано, что разработка и внедрение данных процессов позволит компаниям применять методы и средства проектного управления для любых проектов портфеля компании.

Ключевые слова: *система управления проектами, портфель проектов, шаблоны планов-графиков*

Project management of low-uniqueness on the results and the list of co-ordinated action are requiring adaptation of the classic project management processes. Development and implementation of these processes will allow the company to apply project management methods and tools for any project's portfolio.

Keywords: *enterprise project management, project portfolio management, templates, schedules*

Постановка проблеми

Беглый анализ показывает, что большинство проектов, реализуемых в Украинских компаниях, отличает минимальная уникальность по результатам и перечню скоординированных действий. Это связано в основном с тем, что реализация данных проектов менее рискована для компании. Компания берется за реализацию только четко определенных типов проектов с заранее прописанной технологией реализации. Таким образом компания имеет возможность сокращать затраты на реализацию проектов и обеспечить клиенту своевременную реализацию проектов с минимальным отклонением от бюджета проекта. Для реализации данного типа проектов успешно используются шаблоны планов-графиков. Качественное использование шаблонов планов-графиков требует адаптацию процессов управления проектами в компании.

**Анализ основных исследований
и публикаций**

Классическая методология управления проектами, описанная в большинстве стандартов и информационных источниках, применяет шаблоны

планов-графиков, как и шаблоны проектной документации, только как рекомендационный материал. Развитию данного подхода способствовали работы таких известных ученых как: проф. д.т.н. С.Д. Бушуев [1], проф. д.т.н. Ю.Н. Тесля [2]. Основное внимание уделяется управлению проектами с высокой степенью уникальности технологии и результатов. Следовательно, и технология управления разрабатывается для данных типов проектов.

Цель статьи

Анализ технологии управления проектами, направленной на управление проектами с низким уровнем уникальности. Описание особенностей построения системы управления проектами компании на основании использования шаблонов планов-графиков.

Изложение основного материала

Кризис значительным образом повлиял на национальные компании в плане выбора проектов для реализации. Реализацию проектов национальными компаниями в период кризиса можно описать следующими особенностями.

1. *Низкая уникальность результатов и технологий проектов.* В связи с тем, что проекты с высокой степенью уникальности имеют высокие риски, многие компании или убирают такие проекты с портфеля или уменьшают приоритет таких проектов. Реализация проектов с высокой степенью риска возможна только при условии больших резервов по времени и затратам. Такими проектами могут стать высоко прибыльные или имиджевые проекты компании. При этом в любом случае руководство компании надеется снизить уровень риска и реализовывать проекты по уже проверенной технологии и с использованием уже отработанных методов и средств проектного управления.

2. *Возрастающие требования заинтересованных сторон.* Несмотря на кризис, требования к качеству результатов проекта от заинтересованных сторон проекта не снизились. Эта ситуация усугубляется возросшей конкуренцией между компаниями. При этом требования к бюджету изменились, так как заказчик не может проекты финансировать по докризисным ценам.

3. *Низкий уровень резервов при реализации проектов.* Сложности с кредитованием национального бизнеса приводит к тому, что многие руководители стараются надеяться на средства своей компании без привлечения внешних инвесторов. Так что, зачастую возникновение нестандартных отклонений при реализации проектов значительно тормозит его реализацию, или приводит к тому, что компании вообще приходится отказываться от реализации проекта.

4. *Текущее кадров в компаниях.* В связи со снижением зарплат или увольнением сотрудников, в компании наблюдается нестабильная ситуация с кадровым составом участников проектного управления. Если в стабильном коллективе все правила работы выработаны годами и по большинству проектных решений существуют наработанные стандартные решения, т.е., реализовывать проекты помогает корпоративная культура управления компании, то для компании с постоянно меняющимся кадровым составом влияние корпоративной культуры очень слабо или полностью отсутствует.

5. *Сокращение финансирования процессов планирования и управления проектами.* Для сокращения бюджетов проектов и времени реализации проектов руководители многих компаний отказываются от реализации процессов планирования и управления проектами, считая их ненужной бюрократией, что приводит к возрастанию отклонения по срокам и затратам.

При этом классические методы разработки планов-графиков проектов, как правило, усложняют и затягивают реализацию проекта. Календарное планирование может стать весьма вредным, если не соблюдается должная мера и степень планирования.

Чрезмерное детализирование расписания столь же бесполезно, сколь и расписание, которому невозможно следовать или которое невозможно понять. Неправильно поставленные акценты легко отвратят людей от календарного планирования и приведут к возникновению отношений типа «может закончим с этими бюрократическими действиями и перейдем к реальной работе?». Задача системы управления расписанием состоит в том, чтобы предотвратить подобную ситуацию [3].

Выход из сложившейся ситуации напрашивается сам собой – браться за реализацию типовых проектов с низким уровнем риска и при этом использовать шаблоны планов-графиков проектов. Использование шаблонов планов-графиков позволяет минимизировать трудозатраты по планированию и управлению проектом. При этом меняется технология и процессы управления проектами в компании. Для управления проектами на основании шаблонов планов-графиков используются следующие этапы.

1. *Инициация проекта.* Под инициацией проекта понимается принятие решения руководством компании об участии в том или ином тендере. На основании предложения от заказчика адаптируется шаблон плана-графика данного типа проекта и оценивается, насколько данное предложение подходит для компании. Если требование заказчика значительно отличается от классических шаблонов, реализуемых компанией, руководство принимает решение о готовности компании браться за новый для нее тип проектов, а также оценивает степень отклонений от стандартного перечня задач проектов компании. Такой анализ позволяет оценить уровень риска данного проекта, а также заранее оценить объемы дополнительных ресурсов компании, которые необходимо будет привлечь для реализации будущего проекта. Данный этап завершается подписанием договора о реализации проекта.

2. *Проектирование проекта.* На данном этапе проводится разработка содержания проекта и проектно-сметной документации. Так как компания имеет утвержденный шаблон для реализации проекта, руководитель проекта не тратит времени на разработку и утверждение всего перечня задач проекта. Утверждению подлежат сроки реализации задач проекта и даты получения ключевых результатов. Так как проект все равно имеет определенную степень уникальности, руководитель проекта вносит изменения в предложенный шаблон, после чего данные изменения также подлежат согласованию и утверждению. Благодаря тому, что в процессе развития шаблона плана-графика увеличивается практическая деятельность специалистов компании, значительно сокращается время на согласование проектных решений.

3. *Реализация проекта.* На данном этапе создаются основные продукты проекта. Подходы к реализации данного этапа не отличаются от классического подхода к реализации проекта.

4. *Передача результатов проекта заказчику.* Несмотря на то, что передача промежуточных результатов возможна и на этапе реализации, на данном этапе передаются основные результаты проекта. На данном этапе так же реализуются классические процессы этапа завершения проекта.

Для минимизации сроков реализации проектов зачастую данные этапы смещаются и реализуются параллельно, что приводит к большому количеству запросов на изменения. Качественно описанная технология реализации в плане-графике позволяет сократить количество изменений, а, соответственно и отклонения по срокам и затратам проекта.

На основании уже реализованных проектов и опыта специалистов по предметной области разрабатываются шаблоны типовых планов-графиков проектов. В результате реализации новых проектов проводится анализ эффективности их реализации и в итоге уточняются: задачи проекта, ресурсы проекта и технология их реализации, описанная в плане-графике.

Применяя описанный подход, компания не отказывается от планирования. Основная часть процессов планирования реализуется не в рамках процесса планирования конкретного проекта, а в рамках процесса развития корпоративной системы управления проектами компании. Такое смещение позволяет более качественно разрабатывать планы-графики проектов так как, отсутствуют жесткие строки его разработки. Кроме того шаблоны разрабатываются на основании уже завершенных проектов, так что актуальность и качество описания и задач и технологии плана-графика проверены и подтверждены фактическим исполнением. Шаблоны проектов, как и регламентирующая документация проектного управления, становятся неотъемлемой частью корпоративной системы управления проектами.

Разработкой шаблонов планов-графиков в компании занимается команда специалистов, активно занятых в реализации и управлении проектами в компании. Перечень участников такой группы может изменяться в зависимости от типов проектов или от перечня членов команд уже завершенных проектов. Зачастую такая группа формируется в начале внедрения корпоративной системы управления проектами и носит название инициативной группой внедрения и развития корпоративной системы управления проектами. Обязательными участниками данной группы являются руководители проектов, так как при их участии достигается бенчмаркинг-эффект. Обсуждаются проблемы и задачи реализации проектов компании, а также вырабатывается

согласованное решение, принятое руководителями проектов компании.

Планирование проекта – это процесс формирования решений, определяющих порядок, в котором должна осуществляться последовательность определенных мероприятий, действий и работ по проекту [4]. Так что разработанный и утвержденный шаблон проекта – это возможность значительно уменьшить время на согласование и устранение конфликтов при разработке плана-графика проекта и его реализации.

Постоянное развитие шаблонов позволяет сокращать компании отклонения по срокам и затратам в новых проектах компании. Развитие шаблонов совместно с развитием корпоративной системы управления проектами позволяет постепенно детализировать описание задач, ресурсов проектов портфеля компании. Такой подход позволяет значительно сократить затраты компании на развитие и собственными силами развивать нематериальный актив компании.

Выводы

Национальные особенности управления проектами имеют свою специфику, которая сформировалась в процессе реализации проектов компании. Для эффективного использования методологии управления проектами в текущих условиях необходимо адаптировать ее под сложившуюся специфику реализации проектов. Сложившаяся корпоративная культура управления проектами должна быть усилена методами и средствами классической методологии управления проектами. Использование шаблонов планов-графиков требует изменения не только корпоративной культуры, но и типовых процессов методологии управления проектами, применяемых для реализации проектов.

Список литературы

1. Бушуев С.Д., Ярошенко Р.Ф. Креативні моделі як інструмент розвитку складних систем // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 5. – С. 10 - 12.
2. Тесля Ю.М., Гоц В.В., Гоц Х.М. Джерела формування інформаційного середовища девелоперської компанії // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 7. – С. 56 – 59.
3. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами/ Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. – 729 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазур. – 2-е изд. – М.: Омега – Л, 2004. – 664 с.

Статья поступила в редколлегию 22.10.2013

Рецензент: д.т.н. проф. Н.С. Бушуева, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.