

УДК 65.01

Киселёва Ольга Сергеевна

Магистрант
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Москва, Россия
89169184446@yandex.ru

Olga S. Kiseleva

Post-graduate student
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia

**МАСШТАБИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ОТ
ОДНОГО ПОРТФЕЛЯ КО МНОГИМ**

**SCALING THE CORPORATE PROJECT
MANAGEMENT SYSTEM: FROM ONE
PORTFOLIO TO MANY**

Аннотация

На сегодняшний день организациям непросто осуществлять проектную деятельность и расширять портфели проектов без внедрения единой корпоративной системы или, так называемой, КСУП. При успешном применении в рамках КСУП информационных систем, компетенций персонала и актуальной методологии на каждом уровне управления компании смогут быстрее и более качественно переходить на новый этап модели зрелости и жизненного цикла, наращивая целевые показатели проектов.

Ключевые слова:

корпоративная система управления проектами, КСУП, модель зрелости, портфель проектов

Abstract

Today, it is not easy for organizations to carry out project activities and expand project portfolios without the introduction of a single corporate system or the so-called CPMS. With the successful application of information systems, personnel competencies and relevant methodology at each level of management within the framework of CPMS, companies will be able to move faster and more efficiently to a new stage of the maturity and life cycle model, increasing project targets.

Keywords:

corporate project management system, CPMS, maturity model, project portfolio

Современные организации управляют проектами во все более непредсказуемом мире, обусловленном нормативно-политическими изменениями и организационной реструктуризацией. Разработка новых продуктов и составление качественной корпоративной системы управления являются одними из текущих ключевых проектных инициатив, которыми должны управлять организации. На самом деле способность успешно выполнять эти проекты — это то, что способствует реализации намеченных целей по реализации внутренних бизнес-стратегий. Тем не менее эффективность и слаженность организационной деятельности напрямую зависит от качественно построенной корпоративной системы управления проектами (далее – КСУП). Однако проблемным вопросом КСУП выступает тот факт, что раньше сами проекты было проще реализовывать, используя меньше методологий, инструментов и моделей. Поэтому актуальность изучения данной темы выражается в анализе современных проектных и портфельных методик на разных уровнях управления и зрелости компаний, которые позволяют выстроить успешные бизнес-процессы.

Итак, по своей природе корпоративная система управления проектами – это комплекс взаимосвязанных элементов, структурирующих проектное управление как отдельное функциональное направление деятельности организации. Целью создания КСУП является централизация проектного управления, выделенное в отдельное функциональное подразделение деятельности, для максимизации финансовых, экономических, инвестиционных, организационных и прочих эффектов от реализации проектов. В свою очередь, портфельное управление, по данным Института управления проектами (PMI), подразумевает централизованное управление в большинстве случаев несколькими портфелями на каждом уровне функционального блока, которое включает контроль и расстановку приоритетов связанной работы для достижения конкретных стратегических бизнес-целей по срокам, стоимости и прибыльности. Схематично структура и необходимые составляющие портфельного КСУП представлены на рисунке 1.

Говоря про этапы развития корпоративной управленческой системы, то в научных исследованиях выделяют 3 ступени жизненного цикла:

1. Первая фаза «Становление» является самой короткой по длительности (от 0,5 до 2 лет в зависимости от масштаба компании и объема стартового портфеля проектов), в которой формируются основные пункты методологии, развиваются навыки и компетенции персонала в области проектного управления, и подразумевается получение первых достижений в проектах. Этот этап считается самым насыщенным по интенсивности для проектного офиса, поскольку правильно выбранный подход создания КСУП, сформированная стратегия работы с персоналом и актуально выбранные критерии успеха позволят тактически быстро перейти на следующий этап ЖЦ.

2. На второй фазе происходит «Масштабирование» процессов при формировании портфеля проекта и укрепляется доверие к функциональному блоку организации. В течение следующих 1–3 лет (в зависимости от темпов портфельного наращивания) расширяется имеющаяся система управления проектами за счет активного инвестирования: подключается формирование систем мотивации и развития компетенций сотрудников, внедряются необходимые информационные и технологические решения, формируется база знаний УП для систематического следования целей КСУП. Все это позволяет не замедлять темпы прироста портфеля

проектов и укреплять доверие к эффективности выбранной стратегии со стороны руководства и персонала.

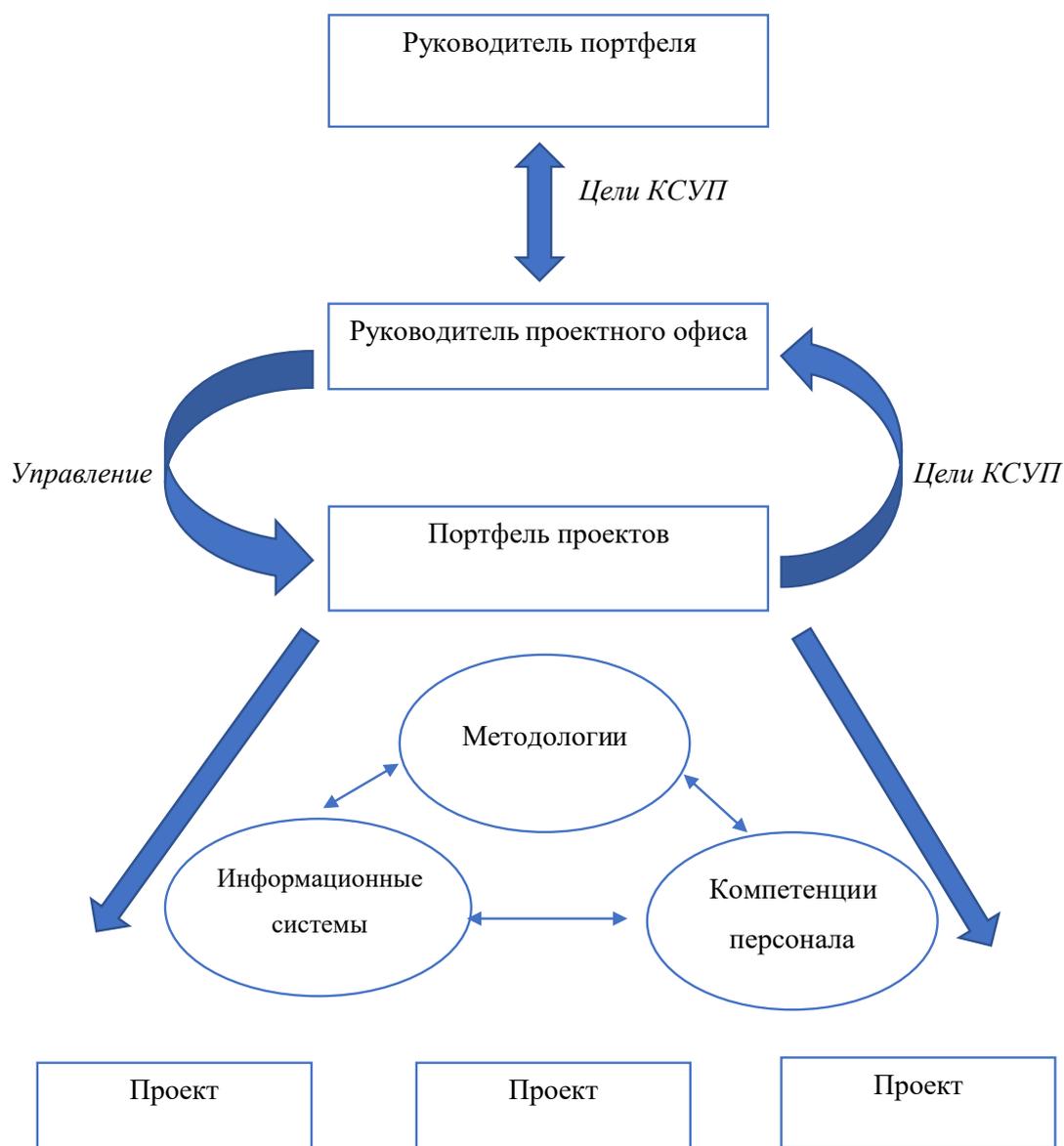


Рисунок 1 – Схема портфельного КСУП
Источник: Составлено автором

3. На финальной фазе жизненного цикла проект переходит на уровень «Стабильности» или «Тиражирования», подразумевая достижение максимальных темпов прироста по проектам и закрепления на пике эффективности. При достижении данного уровня компания намеревается диверсифицировать портфели, передать ответственность за результаты развития руководству функциональных подразделений и впоследствии интегрировать стратегию КСУП в основу стратегического развития фирмы.

Таким образом, после завершающего третьего этапа КСУП выходит на отдельный и полноценно функционирующий вид деятельности корпорации, в котором проекты — это ориентиры и инструменты уже для стратегического и оперативного развития организации.

Как уже упоминалось ранее, что для комплексного подхода реализации КСУП требуется задействовать все уровни управления в компании, а именно стратегический, тактический и оперативный. Подробное описание процессов на трех ступенях управления представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни реализации КСУП

Уровень управления	Периодичность контроля	Период планирования	Инструменты управления
Стратегический	Год	От 5 лет	– Стратегия проекта – Паспорт проекта – План проекта – График проекта – Отчеты о ходе реализации проекта
Тактический	Квартал	От 1 года до 5 лет	– Внутренний план деятельности – Отчеты по внутреннему плану деятельности
Оперативный	Месяц	От 3 месяцев до 1 года	– Проектные документы – Промежуточные ключевые итоги по отдельным операциям

Источник: Составлено автором

Однако инструменты, используемые на практике в КСУП, варьируются не только на разных стадиях жизненного цикла внедрения управленческих процессов и уровнях управления, но также и в зависимости от уровней зрелости компании. В свою очередь стоит пояснить, что под зрелостью имеется в виду степень, насколько организация способна и готова к организационно-управленческим проектам. Существует несколько моделей для оценки: например, модель зрелости Г. Керцнера (PMMM), стандарт OPM3, уровни зрелости в CMMI, Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (она же P3M3) и другие. В принципе выделяемые уровни и используемые на них инструменты очень похожи друг на друга. Основное сходство состоит в том, что каждый последующий уровень зрелости включает в себя весь опыт предыдущих уровней, а также дополнительные практики, которые помогают организации улучшить

свои процессы еще больше. На рисунке 2 кратко отражены отличительные характеристики каждого стандарта.

Наименование особенностей	Наименование модели зрелости управления проектами и характеристика уровней			
	Project Management Maturity (PM Maturity)	Portfolio, Programme and Management Maturity Model (P3M3)	Project Management Maturity Model (PMMM)	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
Особенности	Акцент на оценку финансового и организационного воздействия управления проектами на компанию	Акцент на зрелости всей организации, а не отдельных исполнителей	Акцент на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса	Модель состоит из 3-х элементов: знания – база лучших практик по управлению проектами; оценка – опросник для самостоятельной оценки текущей зрелости управления проектами в организации; улучшение – инструмент для выбора стратегии и определения последовательности развития системы управления проектами

Рисунок 2 – Особенности моделей зрелости в управлениях проектами

В книге У. А. Козловой и Д. В. Злоказова «Корпоративная система управления проектами. Как вернуть компанию в ресурсное состояние» проектному офису предлагается анализировать зрелость КСУП 2 раза в год в соответствии с моделью оценки, где условно выделяются три уровня: начальный, сформированный и интегрированный [5]. Каждый уровень характеризуется собственным набором оцениваемых параметров (рисунок 3). Шкалу оценки и программу аудита элементов КСУП проектный офис может выбрать самостоятельно (интервью участников КСУП, анкетирование, оценка 360°, экспертные оценки и прочее). По результатам аудита проводится оценка уровня зрелости КСУП, достижения целей КСУП и стоимости владения КСУП. На основании данных оценок принимается решение о корректировке стратегии развития КСУП в рамках этапа или о переходе на следующий этап жизненного цикла КСУП. К оценке уровня зрелости КСУП могут быть привлечены профессиональные организации, имеющие соответствующий статус аудитора КСУП в международной или национальной системе сертификации. К таким организациям в РФ относятся Российская ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» – производит оценку уровня зрелости организации в системе IPMA Delta, а также сертификационные центры в системе международных стандартов ISO.



Рисунок 3 – Модель оценки зрелости КСУП

После рассмотрения различных методик по оценке зрелости и переходам на следующие уровни жизненного цикла КСУП представляется целесообразным предположить практические рекомендации по повышению уровня профессионального корпоративного управления. На мой взгляд, это можно достичь за счет:

1. Правильного назначения компетентных руководителей проектов
2. Корректировки имеющихся методологий или создания новых, наиболее подходящих методик
3. Четкого следования стратегическим и тактическим планам организации, ее корпоративным стандартам и нормативной базе
4. Внедрения эффективных способов контроля ресурсов и рисков в каждом проекте
5. Сбора, накопления и систематизации знаний и опыта по предыдущим, уже реализованным проектам
6. Обучения и повышения компетенций персонала на всех уровнях управления.

Таким образом, в условиях более комплексной проектной деятельности компаниям, которые стремятся нарастить и масштабировать портфели проектов, необходимо первоочередное внимание отдавать внедрению единой корпоративной

системы управления проектами или кратко КСУП. При качественно применяемых инструментах на разных уровнях управления проектное менеджирование будет эффективным и менее волатильным от субъективных непредвиденных обстоятельств, позволяя корпорациям наращивать целевые показатели и быстрее переходить на более высокие уровни зрелости КСУП.

Список использованных источников

1. Денис Королев. Масштабирование КСУП: от одного портфеля ко многим// официальный Ютуб-канал Адванта Групп— [электронный ресурс]- URL: <https://youtu.be/A3i861LE7gQ> (дата обращения: 05.06.2023).

2. Ерлыгина Е.Г., Филимонова В.Д. Корпоративная система управления проектами - эффективный инструмент управления деятельностью предприятия / Ерлыгина Е.Г., Филимонова В.Д. // Бюллетень науки и практики. - 2019. - №6. — [электронный ресурс]- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sistema-upravleniya-proektami-effektivnyy-instrument-upravleniya-deyatelnostyu-predpriyatiya> (дата обращения: 13.06.2023).

3. Оглоблин В.А., Сидорова О.А. Стратегическая зрелость организации и ее уровни / Оглоблин В.А., Сидорова О.А. // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2023. -№1-2 (95).- [электронный ресурс]- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-zrelost-organizatsii-i-ee-urovni> (дата обращения: 08.06.2023).

4. Савченко Я.В., Булатов А.М. Особенности проектов по внедрению и совершенствованию корпоративных систем управления проектами / Савченко Я.В., Булатов А.М. // ЭПП. - 2018. - №2. - [электронный ресурс]- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektov-po-vnedreniyu-i-sovershenstvovaniyu-korporativnyh-sistem-upravleniya-proektami> (дата обращения: 08.06.2023).

5. У. А. Козлова, Д. В. Злоказов. «Корпоративная система управления проектами. Как вернуть компанию в ресурсное состояние» / У. А. Козлова, Д. В. Злоказов. // Цифровая книга. - 2022. - [электронный ресурс]- URL: <https://librarybooks.ru/art67971209/> (дата обращения: 02.06.2023).

6. Уровни зрелости управления проектами организации. — [электронный ресурс]- URL: <https://projecto.pro/blog/theory/urovni-zrelosti-upravleniya-proektami-organizaczii/> (дата обращения: 10.06.2023).

7. Шагеев, М. Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами / М. Р. Шагеев. // Молодой ученый. — 2017. — № 44 (178). — С. 93-97. — [электронный ресурс]- URL: <https://moluch.ru/archive/178/46289/> (дата обращения: 13.06.2023).

8. Шеметова, Н. К. Модели оценки зрелости системы управления проектами / Н. К. Шеметова, А. С. Доброхотов. // Молодой ученый. — 2020. — № 49 (339). — С. 156-157. — [электронный ресурс]- URL: <https://moluch.ru/archive/339/75916/> (дата обращения: 10.06.2023).