

УДК 004.056.53



А.В. Оганов,
магистр проектного менеджмента, сертифицированный профессионал управления проектами (PMP PMI USA), гл. инженер ЮУМА УГП «Укрхимтрансаммиак», e-mail: oganov.andrey@mail.ru



В.Д. Гогунський,
д.т.н., професор, Одеський національний політехнічний університет, e-mail: vgog@i.ua

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

А.В. Оганов, В.Д. Гогунский.
Необходимость внедрения офиса управления проектами. Выполнен анализ системы управления проектами на предприятиях. Показано, что для достижения предприятиями стратегических целей, необходимо создавать специальное подразделение – офис управления проектами (ОУП).

A.V. Oganov, V.D. Gogunsky. **The need for implementation of the project management office.** The analysis of enterprises project management systems is made. It is shown that for achievement strategic objectives by the enterprises, it is necessary to create special division – Project management office (PMO).

Дефицит ресурсов (финансы, время, специалисты, оборудование и т.д.) является неотъемлемой частью любой организации, которая ставит для себя стратегические цели по достижению определенных выгод и преимуществ перед конкурентами [1 – 4]. Чтобы существовать завтра предприятиям необходимо сегодня не только отслеживать устоявшиеся производственные (операционные) процессы, приносящие доход, но и планировать их улучшение, сегментировать продукцию, потребительские ниши, рынки сбыта, диверсифицировать производство [5]. Это означает - планировать изменение от текущего состояния предприятия (системы) к её ожидаемому будущему состоянию [6, 7].

Чтобы «не сбиться» со стратегического курса в мировой практике применяются «дорожные карты», с помощью которых определяется последовательность шагов (проектов или программ) в достижении целей и контрольные точки для план-фактного анализа в них этих шагов.[4] Переход системы из состояния А (сегодня) в состояние В (завтра) осуществляется с помощью проекта(-ов). Управлять проектами на предприятиях обычно назначают руководителей и специалистов функциональных подразделений со знаниями в предметной области и без специальных знаний в области управления проектами (УП).

Но, даже если отдельно взятые проекты завершены успешно по каким-либо критериям (сроки, стоимость, качество), это ещё не означает, что они принесли добавочную стоимость предприятию или другие выгоды.

К моменту их окончания могли измениться внешние условия окружения предприятия, и стратегия предприятия могла быть подкорректирована. Это будет означать, что столь важные для предприятия дефицитные ресурсы (люди, деньги и т.д.) были потрачены впустую, и не дали реализовать другие проекты из портфелей предприятия, которые могли бы в свою очередь принести больше выгод. Чтобы избежать подобных потерь, на предприятиях должна шаг за шагом создаваться и улучшаться определенная корпоративная культура управления проектами и портфелями проектов. Международные сообщества профессионалов проектного управления уже разработали специальные стандарты [8] и программы сертификации предприятий по уровню зрелости в проектном управлении («ОРМЗ» от PMI и «DELTA» от IPMA).

Поскольку конкуренция за ресурсы существует между всеми подразделениями предприятия, независимо от их функциональной принадлежности, то рекомендуется создать независимое подразделение, которое будет непосредственно подчиняться первому руководителю, или его заместителю с большими полномочиями. В мировой практике такие подразделения именуется Офисом (департаментом) управления проектами (ОУП) и имеют определенное назначение, в зависимости от уровня зрелости предприятия. Мы рассматриваем именно наивысший уровень зрелости ОУП – стратегический. В этом случае ОУП отвечает как за подготовку портфелей проектов предприятия для приоритизации и утверждения руководством, так и за назначение руководителей проектов и их курирование.

При внедрении на предприятиях ОУП возникает естественное сопротивление новому со стороны руководителей функциональных подразделений, руководителей проектов, исполнителей и т.д. Представители каждой из вышеперечисленных групп имеют свои причины для беспокойства и сопротивления внедрению ОУП. Главным приоритетом для них является постараться выполнить проект в рамках заданных для него ограничений (бюджет, сроки, качество), т.е. выполнить проект «правильно». Для ОУП главным приоритетом является выполнять «правильные» проекты, т.е. те проекты, которые актуальны для предприятия и приносят ему реальную выгоду. В этом суть проблемы при создании ОУП на предприятии. Конфликт представим в виде диаграммы разрешения конфликтов (ДРК) (рис. 1), предложенной Э. Голдраттом и описанной в [9].

Прочтем представленную ДРК: Для достижения стратегических целей предприятия (З) необходимо выполнять проекты «правильно» (У2), а также необходимо выполнять «правильные» проекты (У1). Для выполнения условия 2 существующим на предприятиях вышеуказанным группам кажется, что достаточно продолжать работать, как и прежде, борясь за имеющиеся на предприятии ресурсы, ничего при этом не меняя [10 - 13].

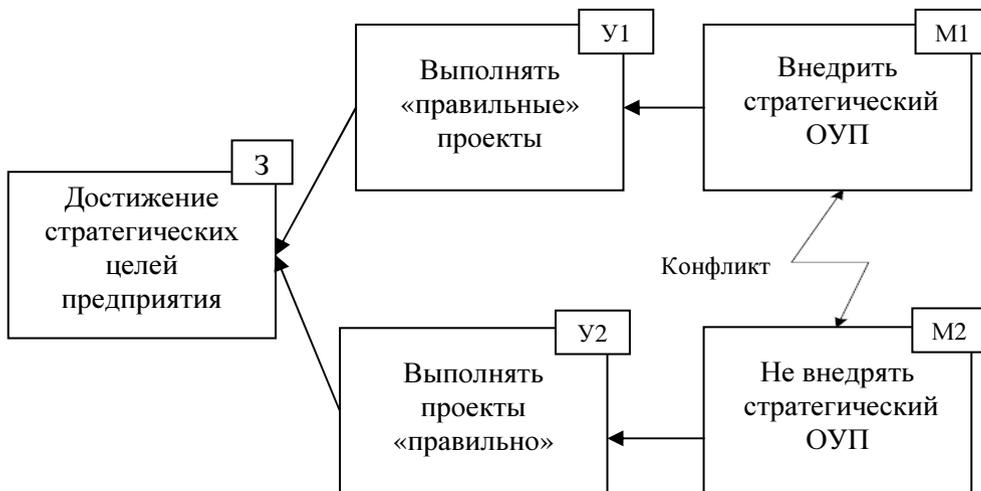


Рис. 1. – Диаграмма разрешения конфликта «Грозовая туча»
 3 – задача, У1, У2 – условия, М1, М2 – методы

Таблица 1 - Предпосылки для выполнения обоих условий ДРК

Условие 1 ← Метод 1	Условие 2 ← Метод 2
Необходимо, но недостаточно: • Выполнять только проекты, соответствующие стратегическим целям предприятия; <input checked="" type="checkbox"/> • Выполнять проекты строго в приоритетной последовательности; <input checked="" type="checkbox"/> • Запускать проекты, для которых есть свободные стратегические ресурсы в пуле; <input checked="" type="checkbox"/> • Останавливать проекты, результат которых перестал соответствовать целям компании или изменились внешние условия, под которые он запускался; <input checked="" type="checkbox"/> • Назначать руководителей проектов (РП) по согласованию с ОУП; <input checked="" type="checkbox"/> • Внедрять единую методологию УП на предприятии; <input checked="" type="checkbox"/> • Предоставлять руководству через равные интервалы времени отчеты по исполнению и прогнозу всех запущенных проектов; <input checked="" type="checkbox"/>	Необходимо, но недостаточно: • Выполнять проекты в соответствии с заданными заказчиком ограничениями; <input checked="" type="checkbox"/> • Выполнять проекты в последовательности, принятой функц. руководителями; <input checked="" type="checkbox"/> • Борьтсья за стратегические ресурсы для проектов «проверенными» способами; <input checked="" type="checkbox"/> • Доводить проекты до конца любой ценой; <input checked="" type="checkbox"/> • Назначать РП по усмотрению функциональных руководителей; <input checked="" type="checkbox"/> • Управлять проектами согласно опыту РП (кто как умеет) – главное результат; <input checked="" type="checkbox"/> • Отчитываться за выполнение проектов к утвержденным в планах вехам; <input checked="" type="checkbox"/>

Для выполнения условия 1 необходимо создать специальное подразделение – ОУП. Налицо конфликт: Внедрять ОУП (M1) или не внедрять ОУП (M2). Попробуем разрешить его, путем исключения ложных предпосылок для выполнения условий U1 и U2.

Приведенных в табл. 1 предпосылок достаточно, чтобы показать неубедительность аргументов сторонников «старого» подхода к УП (☑ - убедительная, истинная предпосылка во благо предприятию, ☒ - неубедительная, ложная предпосылка во вред предприятию). Исходя из информации, полученной в табл. 1, мы можем, используя метод ДРК Э. Голдратта, получить решение ДРК (рис. 2).

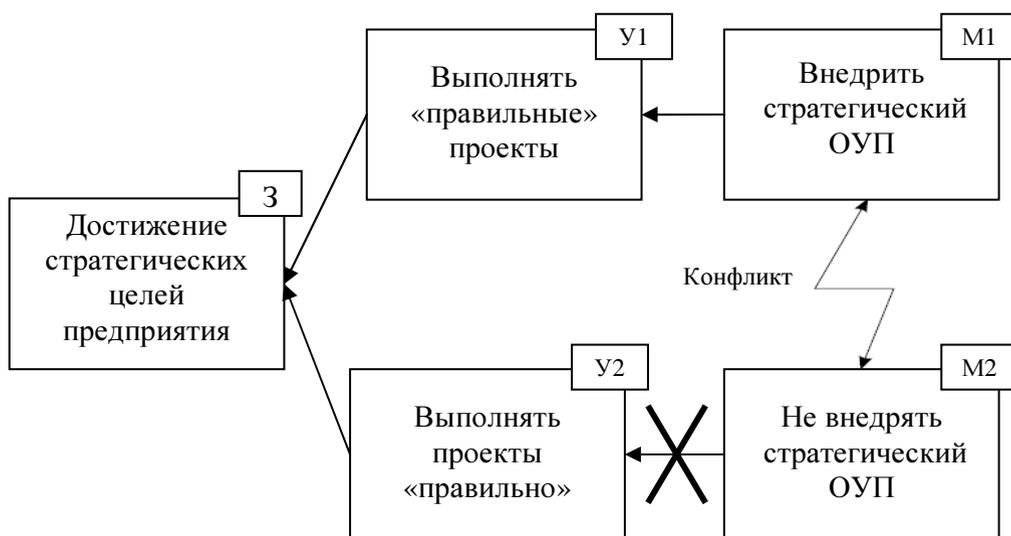


Рис. 2. – Решение Диаграммы разрешения конфликта «Грозовая туча»
3 – задача, U1, U2 – условия, M1, M2 – методы

Прочтем решение ДРК: Для достижения стратегических целей предприятия (3) необходимо выполнять «правильные» проекты (U1) и выполнять их «правильно» (U2). Для этого необходимо создать специальное подразделение – ОУП.

Руководителям предприятий необходимо взять на вооружение мировой опыт внедрения ОУП для выполнения большего количества «правильных», нужных для предприятия проектов и быстрого возврата на инвестированные средства. А для топ - менеджмента предприятий, функциональных менеджеров и руководителей проектов желательно провести специальные обучающие тренинги, которые покажут общую пользу при внедрении ОУП не предприятию.

Литература

1. Гогунский, В.Д. Основные законы проектного менеджмента / В.Д. Гогунский, С.В. Руденко // IV міжнар. конф.: «Управління проектами: стан та перспективи». — Миколаїв : НУК, 2008. — С. 37 – 40.
2. Вайсман, В.А. Парадигма 3D-управления проектами систем менеджмента качества В.А. Вайсман, В.Д. Гогунский // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – № 6/2 (18). – 2005. – С.28 – 32.
3. Оборський, Г.О. Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі / Г.О. Оборський, В.Д. Гогунський, О.С. Савельєва // Тр. Одес. политехн. ун-та. – Вып. 1(35). – 2011. – С. 251 – 255.
4. The standard for portfolio management / Project Management Institute. - Third edition.
5. Гогунский, В.Д. Обоснование закона о конкурентных свойствах проектов / В.Д. Гогунский, С.В. Руденко, П.А. Тесленко // Управління розвитком складних систем. – Вип. 8. – Київ : КНУБА, 2012. – С. 14 – 16.
6. Вайсман, В.А. Теория проектно-ориентованого управления: обоснование закона Бушуева С.Д. // В.А. Вайсман, В.Д. Гогунський С.В. Руденко // Наук. записки Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. – Одеса : МГУ, 2009. – С. 9 – 13.
7. Бушуев, С.Д. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами» / С. Д. Бушуев, В. Д. Гогунський, К. В. Кошкін // Управління розвитком складних систем. – 2012. - № 12. – С. 6 – 9.
8. Organizational project management maturity model (OPM3) / Project Management Institute. - Third edition.
9. Детмер, У. Теория ограниченный Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 444 с.
10. Колеснікова, К.В. Оптимізація структури управління проектно керованої організації / К.В. Колеснікова, В.О. Вайсман // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. — Вип. 125 / 2012. — Севастополь : СевНТУ, 2012. – С. 218 – 221.
11. Бондарь, В.И. Проявление закона Кошкина К.В. в безнадежных проектах: признаки, свойства, результаты / В.И. Бондарь, В.Д. Гогунский // Управління проектами: стан та перспективи. – Миколаїв : НУК, 2009. – С. 111 – 112.
12. Тесленко, П.А. Траектория развития проекта как организационно-технической системы в многомерном пространстве переменных / П.А. Тесленко, В.Д. Гогунский // Управління проектами у розвитку суспільства. – Міжнар. конф. – К. : КНУБА, 2009. - С. 188 – 190.
13. Тесленко, П.А. Эволюционная парадигма проектного управления / П.А. Тесленко, В.Д. Гогунский // Управління проектами: стан та перспективи : Міжнар. наук.-практ. конф. – Миколаїв : НУК, 2010. – С. 114 – 117.