

**Эффективность внедрения системы управления проектами**

Голубова Н.А.

(научный руководитель – Голубова О.С.)

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

Вопросы экономической целесообразности организации и деятельности службы управления проектами занимают одно из центральных мест в комплексе мероприятий по совершенствованию деятельности строительной организации.

Внедрение системы управления проектами в строительстве предусматривается Указом Президента Республики Беларусь № 26 от 14 января 2014 г. В соответствии с ним устанавливается, что заказчиками, застройщиками назначается руководитель (управляющий) проекта по возведению, реконструкции и реставрации объекта строительства из числа работников соответствующей квалификации либо привлекается инженерная организация (инженер), в том числе с соблюдением требований законодательства о закупках при строительстве исходя из планируемых источников и объемов финансирования, предусмотренных в предпроектной (предынвестиционной) документации. При этом с 1 января 2015 г. работник может быть назначен руководителем (управляющим) проекта только при наличии аттестата, подтверждающего его квалификацию, выдаваемого в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь, уполномоченной им организацией.[1]

Таким образом, в любой строительной организации в Республике Беларусь должны произойти изменения в организационной структуре. Они могут быть как незначительные – прием на работу одного сертифицированного сотрудника на должность управляющего проектом, так и кардинальное решение по полной реструктуризации организации с внедрением системы управления проектами (далее – СУП).

Структура и назначение проектного офиса могут быть различными в зависимости от вида организации (подрядчик/заказчик/инвестор/проектная и др.). Для примера на рис. 1

возьмем распространенную структуру инжиниринговой компании (слева, светлое) и добавим службу управления проектами (справа, темное) в составе руководителя проектного офиса, трех руководителей проектов и инженера по управлению проектами, который занимается сведением информации по всем проектам.

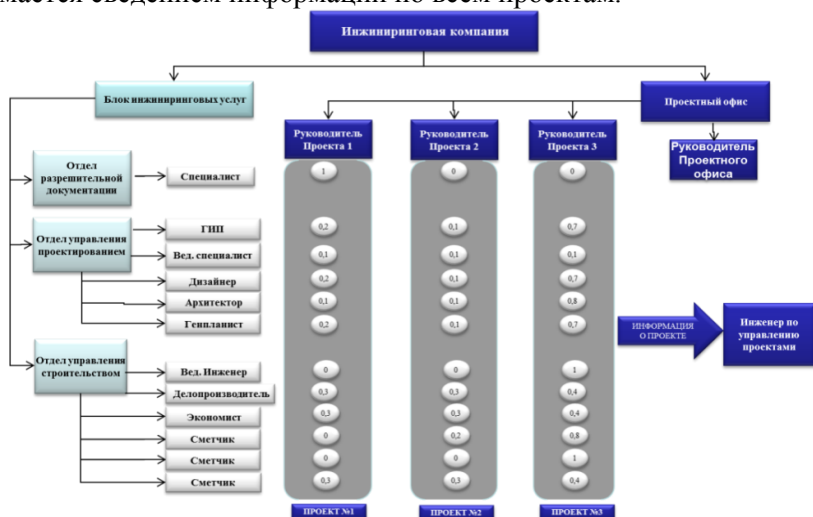


Рисунок 1 – Организационная структура инжиниринговой организации с системой управления проектами

Руководители проектов работают в тесной кооперации со специалистами направлений на том или ином этапе проектов. Проекты, сопровождаемые руководителями, могут быть различной сложности а, следовательно, занимать больше или меньше времени у специалистов. В кружках показаны доли вовлечения специалистов в проекты в зависимости от требуемых затрат времени.

Следует отметить, что данная матричная структура весьма мобильна при изменении количества проектов в работе, что помогает эффективно использовать трудовые ресурсы.

Таким образом, в данных условиях организации становятся перед выбором привлечения сторонних организаций/сотрудников, либо создания внутреннего подразделения – проектного офиса. Для принятия данного решения крайне важно понимать и рассчитывать

экономическую отдачу, эффективность от внедрения системы управления проектами в каждой конкретной организации.

Экономическая эффективность — это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса [2]. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам. Она складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты [3].

Для оценки деятельности проектного офиса могут применяться как количественные, так и качественные показатели эффективности (рис.2).



Рисунок 2 – Показатели эффективности проектного управления

На первой ступени работу проектного офиса можно признать эффективной, если:

- разработана и согласована методология управления проектами;
- сформирован первичный реестр проектов;
- обучены участники проектной деятельности;
- внедрена и используется информационная система для календарного планирования;
- определена предварительная структура базы знаний проектного офиса;
- сотрудники компании проинформированы о создании нового подразделения, поддерживающего проектную деятельность.

При разработке количественных показателей критериев эффективности для первой ступени могут быть использованы такие метрики, как, например, процент руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами.

Критерии эффективности для второй ступени зрелости проектного офиса могут основываться на выполнении следующих условий:

- все документы по управлению проектами разрабатываются и согласуются в соответствии с методологией;
- руководители проектов регулярно актуализируют графики и предоставляют отчеты о статусе проектов;
- осуществляется последовательное наполнение базы знаний проектного офиса;
- сформирован и используется корпоративный пул ресурсов;
- информационная система используется для планирования бюджета, человеческих ресурсов, а также содержит информацию о договорах и подрячках.

На второй ступени зрелости для оценки эффективности деятельности проектного офиса могут использоваться и такие конкретные метрики, как:

- процент актуальных графиков в информационной системе управления проектами;
- процент предоставленных вовремя отчетов о статусе проекта;
- оптимальность использования ключевых исполнителей (назначение на правильные проекты), которая определяется, например, как отношение трудозатрат ключевых исполнителей, используемых

в десяти наименее приоритетных проектах портфеля, к трудозатратам ключевых исполнителей, используемых в десяти наиболее приоритетных проектах портфеля;

- качество планирования работы ключевых исполнителей (правильная оценка трудозатрат), определяемое, например, как отношение фактической загрузки ключевых исполнителей за период к плановой суммарной загрузке данных исполнителей на проектах портфеля.

Начиная с третьей ступени зрелости уже можно реально оценить полезность проектного офиса для бизнеса. Критерии эффективности на этой ступени связаны прежде всего с эффективностью и результативностью выполнения проектов, которые находятся в ведении проектного офиса, так как именно на третьей ступени проектный офис, используя накопленную базу знаний, может предложить руководителям проектов свои рекомендации для более качественного планирования и исполнения проектов. Могут быть использованы следующие метрики:

- процент проектов, реализованных без отставания по срокам и в рамках бюджета, который может быть определен, например, как отношение числа проектов, реализованных в срок с первоначальным бюджетом, к общему числу проектов, законченных в течение отчетного периода;

- использование нормативов при оценке работ;

- предоставление руководству аналитической отчетности по проектам (на регулярной основе и по требованию);

- точность планирования, которая может определяться на основе анализа количества отклонений от базовых планов;

- удовлетворенность заказчика, которая может оцениваться, например, числом критичных откликов на качество продукта десяти наиболее приоритетных реализованных проектов портфеля за отчетный период.

Основной критерий эффективности на четвертой ступени зрелости — это достижение стратегических целей компании путем оптимизации портфельного управления. При портфельном управлении проекты оцениваются с точки зрения вклада в достижение стратегических целей, и именно проектный офис с помощью информационной системы занимается подготовкой решений по портфелю и

выполняет все основные процессы управления портфелем. Это значит, что эффективность исполнения проектов в портфеле напрямую связана с эффективностью деятельности проектного офиса. Если все стратегические цели, которые поставлены перед компанией на определенный отчетный период и могут быть реализованы через проектное управление, достигнуты, можно с уверенностью сказать, что проектный офис обладает максимальной полезностью для бизнеса компании.

Общим результатом от внедрения СУП является:

- обоснованная схема финансирования работ, поставок материалов и оборудования
- план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты
- анализ проектных рисков
- обеспечение эффективного взаимодействия участников проекта

Подводя к конкретному случаю, можно сформировать баланс поступлений и расходов на создание систему управления проектами, приведенный в таблице 1.

Таблица 1 - Баланс расходов и выгод при создании системы управления проектами

Расходы:	Выгоды:
Зарплата 5 работников: 70 млн.руб.	Точность составления сметы выросла на 9%.
Обслуживание рабочего места: 2 млн.руб.	Правильность оценки плана работ выросла на 31%.
Расходы на реорганизацию 10 млн.руб.	Удовлетворенность заинтересованных в проекте лиц выросла на 25%

Косвенными выгодами от внедрения СУП так же можно назвать:

- возможность достоверно оценивать загрузку специалистов;
- обеспечение минимизации рисков проектов;
- уменьшение количества незавершенных проектов из-за срывов сроков;
- учет проектов и возможность анализа портфеля проектов;

- планирование ресурсов проектов;
- наличие актуальной информации для принятия решений;
- высокая скорость реагирования на изменения;
- четкое разделение обязанностей и задач по исполнителям.

Следует отметить, что корпоративная система управления проектами может быть успешно внедрена только при наличии в организации:

- корпоративных стандартов;
- системы мотивации участников проектов;
- необходимых инструментов (чаще всего программных средств);
- поддержки руководства.

Проектные офисы не являются панацеей от проблем, связанных с проектами, включая борьбу с нынешним прохладным бизнес-климатом. Нет единого рецепта успеха — важно, что структура проектного офиса напрямую зависит от корпоративной культуры компании. Они также не принесут компаниям быстрых результатов или немедленной, поддающейся количественному определению экономии. Компании, в которых есть проектные офисы, сообщают, что крайне сложно получить простые в использовании методы оценки производительности и эффективности работы СУП для сокращения расходов и контроля за сроками выполнения проектов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. О мерах по совершенствованию строительной деятельности от 14.01.2014г. № 26 Указ Президента Республики Беларусь// Консультант Плюс: Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». - М., 2014.

2. Щербаков А. И. Совокупная производительность труда и основы её государственного регулирования. Монография. М.- М.: Издательство РАГС.- 2004.- С. 15.

3. Джон Катценбах, Дуглас Смит Командный подход: Создание высокоэффективной организации = TheWisdomofTeams. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 376 с. — ISBN 978-5-9614-4390-5