К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Марков О. А.

генеральный директор ООО Инновация (Россия), Вятский государственный университет (Россия), 610000, Россия, г. Киров, ул. Московская, д.36, manager2017@list.ru

Логинов М. П.

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, port-all@mail.ru

УДК 343
ББК 66.033.141

Предмет исследования: корпоративная система управления проектами

Цель исследования. Определение экономической сущности и видов корпоративных систем управления проектами, концептуальных подходов к внедрению корпоративной системы управления проектами, методических подходов к оценке эффективности внедрения корпоративной системы управления проектами

Методы. Исследование основных видов корпоративных систем управления проектами, определение их экономической сущности, подходов и рисков при внедрении.

Результаты. Определены основные подходы к определению эффективности корпоративной системы управления проектами

Научная новизна. Систематизированы подходы к внедрению корпоративной системы управления проектами в субъектах хозяйствования, предложена методика оценки экономической эффективности внедрения корпоративной системы управления проектами.

Ключевые слова: управление проектами, корпоративная система управления проектами, эффективность, эффективность внедрения, экономическая оценка.

TO THE QUESTION OF ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS BY SUBJECTS OF MANAGING

Markov O. A.

CEO of LLC Innovation (Russia), Vyatka state university (Russia), 610000, Russia, Kirov, Moskovskaya St., 36, manager2017@list.ru

Loginov M. P.

Doctor of Science (Economics), Professor of Economics and Management Department of the Ural Institute of Management – Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 March str., Russia, Ekaterinburg, Russia, 620990, port-all@mail.ru

Object of research: enterprise system of project management

Purpose. Determination of an economic entity and types of enterprise systems of project management, conceptual approaches to implementation of an enterprise system of project management, methodical approaches to assessment of efficiency of implementation of an enterprise system of project management

Methods. A research of main types of enterprise systems of project management, determination of their economic entity, approaches and risks in case of implementation.

© Марков О. А., Логинов М. П., 2017

Results. Basic approaches to determination of efficiency of an enterprise system of project management are defined

Scientific novelty. Approaches to implementation of an enterprise system of project management in subjects of managing are systematized, the technique of assessment of economic efficiency of implementation of an enterprise system of project management is offered.

Key words: project management, enterprise system of project management, efficiency, efficiency of implementation, economic assessment.

Введение

Современное развитие менеджмента в России привело к закономерному результату – внедрению проектного менеджмента в деятельность всех участников рынка.

В первую очередь, внедрение систем управления проектами начали осуществлять предприятия и корпорации, осуществляющие крупные строительные и промышленные проекты, затем организации, занятые в IT-бизнесе, коммерческие банки и другие.

В последние два-три года активно внедряется система управления проектами в деятельность органов государственной и муниципальной власти. Показательным примером внедрения эффективной системы управления проектами на региональном уровне является опыт Белгородской области, администрация которой, начиная с 2009–2010 годов при поддержки РАНХиГС внедрила эффективную систему управления государственными и муниципальными проектами. Особенно хотелось бы отметить их передовой опыт в сфере стимулирования деятельности государственных и муниципальных служащих, занятых в сфере управления проектами.

Существуют различные варианты систем управления проектами (СУП), связанные в рамках какой организации они реализуются: корпоративные системы управления проектами (КСУП), государственные системы управления проектами (ГСУП), муниципальные системы управления проектами (МСУП), информационные системы управления проектами (ИСУП) и другие [1].

Целью внедрения систем управления проектами является обеспечение экономически эффективной реализации проектов для достижения поставленных целей и получение необходимых результатов в рамках действующих ограничений по срокам, бюджетам и качеству.

Рассматривая процесс внедрения СУП, необходимо отметить, что он часто носит стихийный характер, вне внимания остается эффективность создаваемой системы, руководством игнорируются обязательные, но неудобные или затратные инструменты и механизмы системы.

В качестве примера можно привести опыт уральской корпорации внедрившей КСУП в 2009–2013 годах. В первые годы был получен значительный эффект от внедрения КСУП, было реализовано успешно около 20 проектов, затем эффективность оставшихся проектов резко упала, руководство предприятия было вынуждено реформировать КСУП, вплоть до ее полной приостановки на два года.

К общим ошибкам внедрения КСУП в представленном выше примере можно отнести: 1) использование на начальном этапе внедрения КСУП слабой матрицы организационной структуры, когда функции по управлению проектами у персонала являлись дополнительными к основным и низкооплачивались; 2)кадровая политика предприятия, увольнявшее с предприятия команды управления проектами, успешно закончивших проекты, без предоставления другой работы, что привело к резкой снижении мотивации у команд оставшихся проектов, 3) потеря поддержки развития КСУП высшим руководством, из-за смены руководителя занимавшегося ранее внедрением проектного управления.

Необходимость внедрения КСУП в первую очередь определяется количеством и сложностью реализуемых организацией проектов, встроенностью в другие интегрированые организационные структуры, где уже существуют системы управления проектами. При внедрении систем управления проектами необходимо учитывать их жизненный цикл, так называемые уровни зрелости, переход между которых осуществляется в определенном порядке [2].

Отсутствие на организации КСУП не запрещает реализовывать проекты, вопрос стоит об эффективности достижения целей и задач проектов, их экономической эффективности управления проектами по распоряжениям руководства.

Различным аспектам управления проектами посвящены многочисленные труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Существенное влияние на формирование теории систем управления проектами оказали такие ученые, как В. И. Воропаев, А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик, В. Богданов, Р. А. Нугайбеков, М. А. Дегтярев и другие [3–6].

Целью данной статьи является рассмотрение особенности внедрения системы управления проектами различными субъектами хозяйствования.

Марков О. А., Логинов М. П.

Особенности подходов к внедрению систем управления проектами

Жизненный цикл развития субъектов хозяйствования предполагает этап развития, который характеризуется как увеличением объемов выпускаемой продукции, так и количества реализуемых проектов и повышением их сложности. Что приводит объединение отдельных проектов в программы и позволяет получить дополнительный эффект от скоординированной, совместной их реализации на общей производственной и технологической базе.

Сущность и значение КСУП в организации заключается в системной реализации проектов и программ, на стратегическом и тактическом уровне, включая их портфельное управление.

В научной литературе принято выделять в КСУП три ключевых компонента [7–10]:

- корпоративную методологию управления проектами, содержащую корпоративный стандарт, шаблоны и др.;
- организационную структуру управления проектами, как правило, с формированием проектных офисов;
- информационные и коммуникационные системы, включая информационную систему управления проектами и обучение персонала.

Внедрение эффективной корпоративной системы управления проектами предполагает совместное развитие трех основных компонентов:

1. Нормативно-регламентного и методологического обеспечения
2. Технического и информационного обеспечения
3. Формирование новой организационной структуры, подготовка квалифицированного и мотивированного персонала.

Необходимость внедрения КСУП зависят от проектной активности организаций, среди которых можно выделить:

- проектно-зависимые организации, у которых деятельность не является проектной, однако их развитие осуществляется через проекты,
- проектно-ориентированные организации, у которых основной бизнес (деятельность) составляют проекты и программы, объединенные в портфель.

Среди подходов к внедрению КСУП выделяются четыре подхода: интеграционный, комплексный, типовой и информационно-технологический [11, 12].

Интеграционный подход к внедрению корпоративной системы управления проектами снижает риски сопротивления изменениям, каждый этап заканчивается определенным результатом, его отличает быстрое внесение корректив в утвержденные процессы. Интеграционный подход больше ориентирован на проектно-зависимые организации, реализующие простые проекты.

Комплексный подход к внедрению корпоративной системы управления проектами включает:

- диагностику всех существующих в организации бизнес-процессов;

Табл. 1. **Подходы к внедрению КСУП**

Наименование подхода	**Особенность подхода**	**Преимущества**	**Недостатки**
Интеграционный	Процессы управления проектами внедряются поэтапно, небольшими шагами. Для внедрения привлекаются внешние консультанты	Позволяет сделать внедрение более мягким и гибким, способствует снижению рисков сопротивления персонала к изменениям. Низкая стоимость	Не законченное решение по внедрению КСУП, консультанты обычно привлекаются на период «пилотного» проекта
Комплексный	Все процессы управления проектами внедряются совместно. Применяется «пилотное» внедрение с апробацией КСУП на одном проекте. Для внедрения привлекаются внешние консультанты	Внедрение осуществляется после глубокого изучения процессов. Объем изменений определен. Возможно использование «пилотного внедрения на выделенном проекте	Высокая стоимость, большие риски текучести персонала в процессе сопротивлению изменениям
Типовой (собственными силами)	Внедрение КСУП реализуется за счет найма в штат опытных специалистов	Низкие затраты, специалисты кроме внедрения КСУП, занимаются реализацией проектов и обучением персонала	Сложности с поиском персонала, необходимость включения руководства в процесс внедрения КСУП
Информационно-технологический	Приобретение и использование типового программного продукта ИСУП.	Относительно низкая цена IT-продукта. Может использоваться как временное решение	Отсутствие внедрения КСУП

• оценку существующей системы управления организации;

• оценку проектной ориентированности организации в соответствии с моделями зрелости;

• оценку компетентности персона;

• разработку и внедрение корпоративного стандарта по управлению проектами с учетом зрелости проектной деятельности, специфике проектов;

• разработку необходимых инструментов управления портфелем проектов и программ организации;

• обучение персонала, с возможностью адаптации персонала на «пилотном» проекте.

Комплексный подход ориентирован как на проектно-зависимые, так и на проектно-ориентированные организации в деятельности, которых необходимо портфельное управление, для реализации сложных проектов и программ.

Типовой подход отличается от предыдущих тем, что реализуется силами собственных сотрудников организации или привлеченных новых, имеющих опыт внедрения КСУП. Вновь принятые сотрудники, как правило, обязательно столкнутся с сопротивлением постоянного персонала. Практика показывает, что именно сопротивление персонала является основным риском при внедрении КСУП, приводящей к возможной потерей ключевых специалистов в предметной области деятельности организации.

Выбор информационной системы управления проектами как единственного или главного компонента, является наиболее частой ошибкой внедрения КСУП. Информационно-технологический подход не решает задачи внедрения КСУП, а является временным решением при реализации проектов.

В таблице 1 авторами приведены подходы к внедрению КСУП в организациях.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день не существует универсального подхода к внедрению КСУП, каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки, применять их нужно в соответствии с потребностями и возможностями организации [13].

Риск вероятности изменений и влияний на организацию различных подходов внедрения КСУП представлен в виде матрицы приоритетов на рисунке 1.



Рис. 1. **Матрица выбора подхода к внедрению КСУП**

Оценка эффективности системы управления проектами

При принятии решения о внедрении КСУП оценка экономической эффективности играет ключевую роль. В научной литературе методики оценки эффективности и результативности управления рассматриваются многими авторами.[14–16]

Однако, на сегодняшний день, нет единого подхода к оценке эффективности внедрения КСУП. Каждая организация применяет свои методы с соответствующим набором критериев, зависящим от сферы деятельности и проектной ориентированности.

Некоторые исследователи предлагают оценивать организационную эффективность внедрения КСУП исходя из таких показателей как количество решаемых задач, резервное время и критический путь. Оценку эффективности внедрения КСУП предлагается осуществлять по формуле: [14, с. 352]

$$ЭфКСУП = \frac{ДоходКСУП}{РасхАлг + РасхКСУП} \qquad (1)$$

где *ЭфКСУП* – эффективность применения КСУП;

ДоходКСУП – общая экономия по проекту связанная с внедрением КСУП.

РасхАлг – затраты на алгоритмизацию работы и разработку программы;

РасхКСУП – затраты на внедрение КСУП.

Следует отметить, что корпоративная система управления проектами внедряется для реализации всего портфеля проектов организации, состоящего из проектов и программ. Можно выделить следующие показатели эффективности:

• *затраты*: затраты проектов (процессы, создание продуктов), отклонение по затратам;

• *длительность*: длительность проектов (процессы, создание продуктов), отклонения по длительности;

• *количество проектов в портфеле*: количество внутренних проектов (стратегическое развитие), внешние проекты.

Для оценки эффективности КСУП авторами предлагается использование следующей формулы:

$$ЭфКСУП = ПрП – (ЗВн + ЗРПП + ЗРСУ) \quad (2)$$

где *ПрП* – прибыль от реализации портфеля проектов,

ЗВн – затраты на внедрение КСУП,

ЗРПП – затраты на реализацию портфеля проектов,

ЗРСУ – затраты на развитие системы управления

На основе предложенной формулы рассчитывается экономическая эффективность до внедрения КСУП, используя затраты и прибыль от реализации по утвержденным бюджетам проектов, так и после внедрения, используя фактические показатели исполнения бюджета портфеля проектов [17].

Так же используя формулу оценки экономической эффективности можно рассчитать эффективность внедрения КСУП по методу сравнительных показателей до внедрения КСУП и после. Используя при этом фактические затраты на реализацию продукта, или услуги, предоставляемые на рынок при функциональном (проектно-зависимом управлении) и проектном, после внедрения корпоративной системы управления проектами.

Заключение

Внедрение корпоративной системы управления проектами носит дуалистический характер, что позволяет разделить экономическую эффективность внедрения на результативность и продуктивность.

Под результативностью в рамках проведенного исследования понимается степень выполнения запланированной деятельности по внедрению КСУП и достижения запланированных результатов по реализации проекта в целом.

Под продуктивностью понимается соотношение достигнутых результатов к использованным ресурсам по внедрению КСУП. Соотношение достигнутых результатов к использованным ресурсам имеет два варианта эффекта: осязаемый (измеримый) и неосязаемый(неизмеримый). В связи с чем, выделяются два типа продуктивности:

- измеряемая – экономия времени, сокращение издержек, повышение рентабельности производства и т.п. за счет проведения реорганизационных мероприятий. Используются методы, основанные на финансовых показателях, вероятностные методы оценки [18, с. 28], такие как пирамида результативности МакНайра, Линча, Кросса, метод Дельфи, метод анализа иерархий, метод Т. Саати и др.;
- не измеряемая – улучшение качества принимаемых решений, повышение качественной эффективности бизнес-процессов, улучшение микроклимата и др.

Таким образом, экономическую эффективность внедрения корпоративных систем управления проектами составляет совокупность, состоящая из четырех элементов: измеряемая продуктивность; не измеряемая продуктивность; экономическая результативность; социальная результативность.

Кроме того, оценка эффективности внедрения КСУП является основой для определения уровня зрелости КСУП в организации, что позволяет составить дальнейший стратегический план развития. Использование моделей зрелости для внедрения и развития КСУП будет рассмотрено в следующей статье авторов.

Литература:

1. Муринович А. А., Логинов М. П. Муниципальный опыт реализации социальных проектов // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. №3 (8).
2. Муринович А. А., Логинов М. П. Использование проектной методологии в развитии федеральных округов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №7 (382).
3. Воропаев В. И. Управление проектами М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.
4. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Полный курс МВА. Управление проектами. М.: Олимп-Бизнес, 2013
5. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012
6. Нугайбеков Р. А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике / Р. А. Нугайбеков, Д. Г. Максин, А. В. Ляшук. М.: Альпина Паблишер, 2015.
7. Дегтярев М. А. Международные и национальные стандарты управления проектами // Промышленный электрообогрев и электроотопление. 2014. №3. С. 54–63.
8. Султанов И. А. Формирование систем управления проектами [электронный ресурс]. URL: http://franshiza.ru/article/read/franchising_dorozhnaya_karta_otkrytiy (дата обращения 24.03.2017)
9. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии // Управление проектами и программами. 2006. №1
10. Марков О. А. Управление портфелем проектов на стратегическом уровне // Синергия. 2016. №5.
11. Агафонов А. В. Особенности внедрения корпоративных систем управления проектами // Наука и бизнес: Пути развития. 2012. №8 (14).
12. Гнедых В. А. Что такое корпоративная система управления проектами и зачем она нужна компании // Электронный научно-практический журнал

«Современные научные исследования и инновации» [электронный ресурс]. URL:http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52665 (дата обращения: 24.03.2017)
13. Марков О. А. Особенности внедрения корпоративных систем управления проектами и проектная мотивация как особый элемент управления проектами в строительной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2016. №4.
14. Пустошин В. В. Оценка эффективности применения корпоративной системы управления проектами как инновационного способа управления строительными проектами // Экономические науки. 2011. №8.
15. Логинов М. П. Принципы и методы управления межрегиональными проектами // Вопросы управления. 2014. №5(30).
16. Лобзов А. В. Без чего не работает корпоративная система управления проектами // Российское предпринимательство. 2015. №16(13).
17. Деткова Д. Н., Логинов М. П. Формирование эффективного портфеля проектов предприятия машиностроительной отрасли // Региональная экономика. Юг России. 2015. №4(10).
18. Буньковский Д. В. Формирование системы менеджмента качества в предпринимательском проекте // ВЕСТНИК НГИЭИ. 2016. №7(62)

References:

1. Murinovich A. A., Loginov M. P. Municipal experience of implementation of social projects // Municipality: economy and management. 2014. №3(8).
2. Murinovich A. A., Loginov M. P. Use of design methodology in development of federal districts of the Russian Federation // Regional economy: theory and practice. 2015. №7(382).
3. Voropayev V. I. Management of the projects of M.: CJSC Proyektnaya PRAKTIKA. 2010.
4. Polkovnikov A. V., Dubovik M. F. Full course of MBA. Project management. M.: Olympe-business. 2013
5. Bogdanov V. Project management. Corporate system – step by step. M.: Mann, Ivanov and Ferber. 2012.
6. Nugaybekov R. A. Corporate control system of projects: From methodology to practice / R. A. Nugaybekov, D. G. Maxine, A. V. Lyashuk. M.: Alpina Pablisher. 2015.
7. Degtyarev M. A. International and national standards of project management // Industrial electrical heating and electroheating. 2014. №3. P. 54–63.
8. Sultanov I. A. Formation of control systems of projects [e-resource]. URL: http://franshiza.ru/article/read/franchising_dorozhnaya_karta_otkrytiy_resource (date of reference 24.03.2017).
9. Polkovnikov A. V., Dubovik M. F. Introduction of a corporate control system of projects: risks, success factors, strategy choice // Project management and programs. 2006. №. 1
10. Markov O. A. Management of portfolio of projects at the strategic level // Synergy. 2016. №5.
11. Agafonov A. V. Features of introduction of corporate control systems of projects // Science and business: Ways of development. 2012. №. 8 (14).
12. Bay VA. What is a corporate control system of projects and why it is necessary to the company // the Online scientific and practical magazine «Sovremennye Nauchnye Issledovaniya I Innovatsii» [e-resource]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52665 (date of reference 24.03.2017).
13. Markov O. A. Features of introduction of corporate control systems of projects and design motivation as a singular element of project management in construction branch // Economy and business. 2016. №4.
14. Pustoshin V. V. Assessment of efficiency of application of a corporate control system of projects as innovative way of management of construction projects // Economic sciences. 2011. №8.
15. Loginov M. P. Principles and methods of management of interregional projects // Questions of management. 2014. №5(30).
16. Lobzov A. V. Without what the corporate control system of projects//the Russian business doesn't work. 2015. №16(13).
17. Detkova D. N., Loginov M. P. Formation of effective portfolio of projects of the enterprise of machine-building branch // Regional economy. South of Russia. 2015. №4(10).
18. Bunkovsky D. V. Formation of a quality management system in the enterprise project // NGIEI BULLETIN. 2016. №7 (62)