

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ В ПОДРЯДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление мультипроектами, методы мультипроектного управления, офис управления проектами, инжиниринговые и строительные проекты

Несмотря на то что умение управлять проектами является базовой компетенцией организаций-подрядчиков, они не всегда удовлетворительно осуществляют комплексное управление мультипроектами. В настоящей статье рассматривается модель и предлагаются практические методы создания корпоративной платформы для эффективного комплексного управления мультипроектами, формирования доходного портфеля контрактов и прагматических функций офиса УП.



подрядчики, ведущие инжиниринговые и строительные работы, являются типичными проектно-ориентированными компаниями, поэтому умение управлять проектами, несомненно, является их базовой компетенцией.

Разработка проектов совместно с заказчиками, выигрыш тендеров, планирование, проектирование и строительство промышленных предприятий от имени клиентов требует высочайшей квалификации в области управления проектами.

Однако эти полномочия не обязательно означают, что организации-подрядчики удовлетворительно осуществляют комплексное управление мультипроектами (Total Project Management — TPM).

В действительности, хотя руководители проектов и имеют представление об отдельных проектах, они довольно часто не обладают



Танака Х. — PMP, основатель JPMF. Национальный президент PMAJ; делегат и член группы управления проектами ENAA. Председатель Глобального форума по управлению проектами (GPMF). Член PMI, IPMA-PMA (Индия), IPMA-СОВНЕТ (Россия), AIPM и SPM (Япония). Награжден пятью профессиональными наградами, включая полученную в 1998 г. награду PMI «За выдающийся вклад в управление проектами» (Япония)

способностью к общему управлению реализацией проектов, осуществляемых их подразделениями.

При переходе от отдельных проектов к управлению группами проектов существует опасность того, что:

- руководители проектов просто механически объединят управление отдельными проектами;

- процедуры управления, принятые в отдельных проектах, будут мало согласованы друг с другом;

- будет отсутствовать структурированная оценка выполняемых проектов на уровне подразделений;

- координация использования ресурсов в совокупности проектов будет отсутствовать, если не считать использования некоторых практических методов, не удовлетворяющих современным требованиям.

Комитет управления проектами Японской ассоциации развития инжиниринга (ЕНАА) по инициативе японской инжиниринговой и строительной промышленности провел анализ состояния комплексного управления мультипроектами и разработал предложение об эффективном использовании передовых практических методов мультипроектного управления. Они касаются таких аспектов, как:

- корпоративная платформа для эффективного комплексного управления мультипроектами;

- метод формирования жизнеспособного и доходного портфеля контрактов;

- обзор практических методов комплексного управления мультипроектами и детальная информация о нем, относящаяся к управлению трудовыми ресурсами, прибыльностью, управлению проектами по временным параметрам и управлению рисками;

- прагматические функции офиса управления проектами для компаний-подрядчиков;

- жизнеспособность инструментальных средств для корпоративного управления инжиниринговыми и строительными проектами.

1. ЧТО ТАКОЕ «КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ» И ДЛЯ ЧЕГО ОНО НУЖНО

Используемый в настоящей статье термин «комплексное управление мультипроектами» означает управление проектами и использование практических методов, с помощью которых подразделения проектного управления подрядчика управляют группой проектов, за которые они отвечают как за центры получения прибыли. Подразделения, отвечающие за осуществление проектов, в различных компаниях могут именоваться по-разному, но в данной статье они обобщенно называются «подразделениями проектного управления» и означают центры прибыли наивысшего уровня иерархии.

Ниже представлены причины проведения данного исследования.

- В то время как во многих японских организациях-подрядчиках уровень зрелости УП относительно высок, многие компании считают, что комплексное управление мультипроектами в подразделениях все еще нуждается в улучшении.

- Управление отдельными проектами и комплексное управление мультипроектами отличаются как методами и средствами, так и необходимыми управленческими навыками.

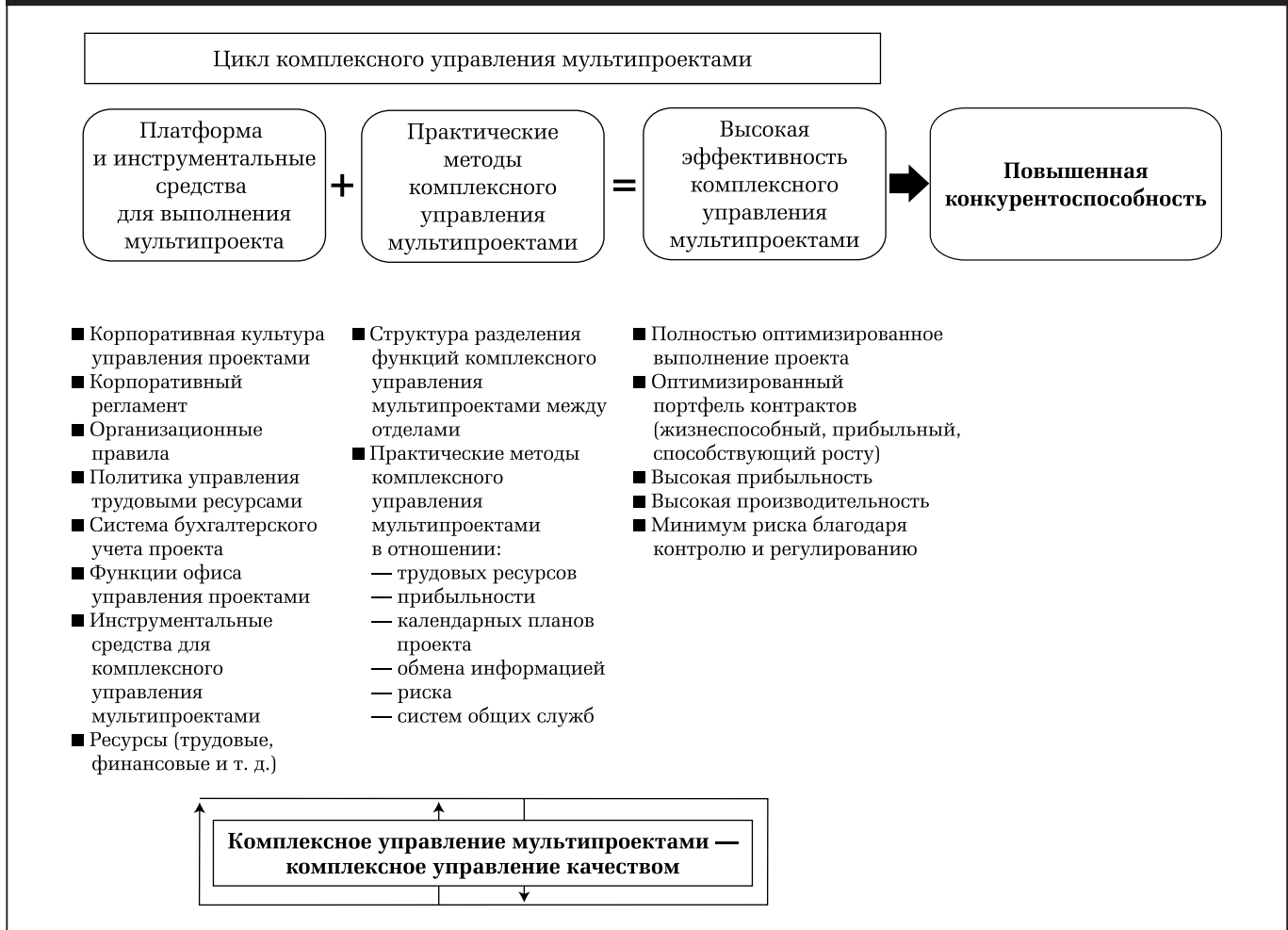
- Японская ассоциация развития инжиниринга ранее не проводила глубокого анализа комплексного управления мультипроектами.

- Мировым сообществом управления проектами было реализовано много разнообразных исследований в области управления программами, в том числе и ряд исследований на конкретных примерах, но лишь немногие из них рассматривали комплексное управление мультипроектами как систему.

2. МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ

На рис. 1 показана модель комплексного управления мультипроектами, разработанная исследовательской группой.

РИС. 1. МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ



Под высокой эффективностью комплексного управления мультипроектами понимается полностью оптимизированное выполнение проекта: сбалансированный портфель контрактов, высокая прибыльность, высокая производительность операций и способность подразделений минимизировать риски благодаря структурированному контролю и регулированию работ подразделений.

Высокая эффективность комплексного управления проектами обеспечивается за счет комплексного использования основательной платформы и инструментальных средств, которые включают корпоративную культуру и регламент управления проектами, организационные правила, систему отбора контрактов

для создания жизнеспособного и доходного портфеля контрактов, политику управления трудовыми ресурсами, систему бухгалтерского учета в проектно-ориентированной компании, функции офиса управления проектами, инструментальные средства для комплексного управления мультипроектами и соответствующие ресурсы, а также совокупность адаптированных практических методов комплексного управления проектами, таких как четкое разделение функций комплексного УП между отделами, и другие методы, касающиеся трудовых ресурсов, прибыльности, календарных планов проекта, обмена информацией, риска и общих служб.

3. КУЛЬТУРА КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ

Одним из классических направлений исследований УП в ENAA является культура управления проектами компаний-подрядчиков, которая значительно влияет на уровень зрелости УП. За исключением небольшого числа глобальных японских инжиниринговых и строительных компаний, на многие подразделения-подрядчики в крупных многопрофильных корпорациях или на специализированные организации-подрядчики сильно влияет исходная культура корпорации, которая часто оказывает воздействие на полное внедрение проектно-ориентированных систем и методов управления.

В связи с этим культура управления проектами рассматривается в модели комплексного управления проектами как основной структурный элемент. Основными вопросами, рассмотренными при проведении анализа, были следующие.

■ Функционирует ли подразделение, выполняющее проект, как независимый центр прибыли, поддерживаемый культурой управления проектами в компании или подразделении?

■ Является ли целью комплексного (или любого другого) управления проектами, основанного на уставных правилах и практических методах, предотвращение выполнения отдельных проектов произвольным образом?

■ Существуют ли описание обязанностей и ответственности в организации, проектно-ориентированные системы бухгалтерского учета и схемы поощрения сотрудников, участвующих в проекте?

■ Существуют ли регламенты для методов комплексного управления проектами или методов согласованного управления мультипроектами?

■ Используются ли при комплексном управлении мультипроектами коммерческие методы и инструменты, имеющиеся на рынке УП, что позволяет извлечь выгоду из использования готовых средств?

4. СОЗДАНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОГО ПОРТФЕЛЯ КОНТРАКТОВ

Любой портфель контрактов организаций-подрядчиков должен быть сформирован на основании следующих критериев:

- жизнеспособность бизнеса компании;
- прибыльность;
- освоение новых областей знаний, создание уникальных структур для разработки проектов и повышение способностей сотрудников.

Характеристики портфеля контрактов приведены на рис. 2; они касаются глобальной инжиниринговой и строительной компании.

Комплексное управление мультипроектами начинается с принятия рационального подхода для целенаправленного выбора контрактов. В большинстве случаев компаниям-подрядчикам трудно заключить контракт без тендера, на основании только их специализации и сильных сторон, и они вынуждены соревноваться с конкурентами, поэтому предварительно сформировать оптимальный портфель контрактов сложно. Отдел маркетинга обычно настаивает на том, что маркетинг — это не теоретическое упражнение, а практическая адаптация к быстро меняющимся рынкам. Исследовательская группа полагает, что развитие бизнеса путем отбора потенциальных контрактов на основании стратегий компании требует длительного формирования жизнеспособного портфеля контрактов. В табл. 1 приведен пример возможного подхода к отбору контрактов, который может использоваться для:

■ понимания общей структуры стратегий компании, касающихся развития бизнеса;

■ понимания того, что любой отбор контрактов должен учитывать стратегию деятельности компании (не следует добиваться тех из возможных контрактов, которые не соответствуют стратегии компании), уровень зрелости предлагаемых проектов (в своем развитии проекты проходят через этапы принятия заказчиком решения о вложении денежных средств, получения разрешения правительства

и обеспечения безопасности фондов) и относительную конкурентоспособность компании-подрядчика, оцениваемую по различным показателям;

- разумного использования маркетинговых ресурсов в целом;
- получения объективного представления об операциях предконтрактного этапа.

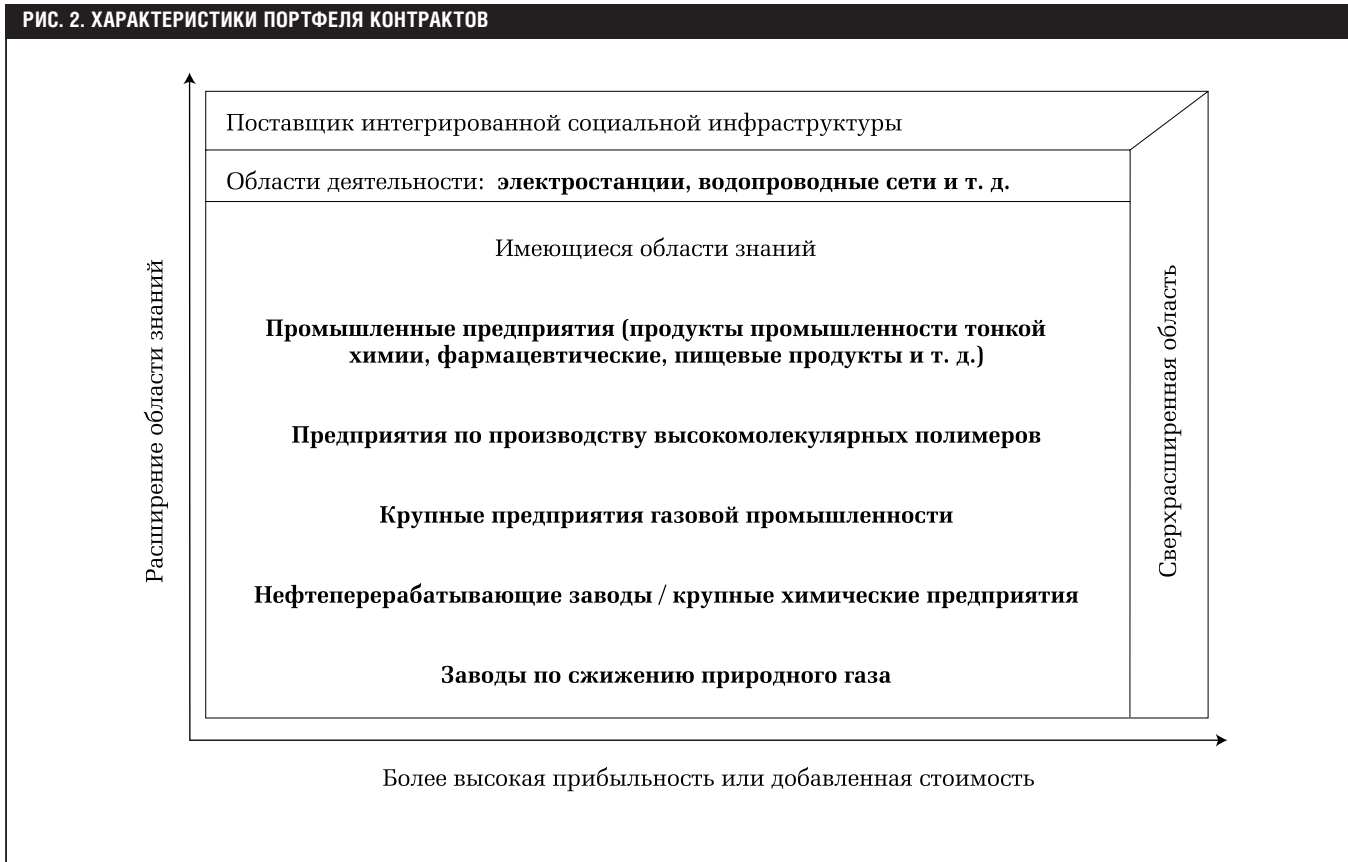


ТАБЛИЦА 1. МАТРИЦА ДЛЯ ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ

| | Основные критерии | Обязательные критерии | Шкала баллов | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------------|--|-----------------------|---|--------------|------|--------|---------|--------------|
| | | | Критерии | | | | | |
| Соответствие стратегии | Значимость для компании (баллы не присвоены) | | Доля на рынке | Да | | | | Нет |
| | | | Оборот / прибыль | Да | | | | Нет |
| | | | Новые технологии / клиент / страна / регион | Да | | | | Нет |
| | Вклад в развитие бизнеса | | Возможность развития соответствующего рынка | Быстрый рост | Рост | Застой | Сужение | Исчезновение |

ТАБЛИЦА 1. МАТРИЦА ДЛЯ ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| | Основные критерии | Обязательные критерии | Шкала баллов | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------|--|-------------------------|------------------------------------|----------------------------|---|---|
| | | | Критерии | | | | | |
| Соответствие стратегии | Вклад в развитие бизнеса | | Ожидается повторный заказ? | Да | | Неизвестно | | Нет |
| | | | Получение опыта | Да | | Неизвестно | | Нет |
| | | | Возможность копирования предприятия | Высокая | | Средняя | | Низкая |
| | Способности трудовых ресурсов | | Трудовые ресурсы доступны? | Да | | Да, но... | | Труднодоступны / недоступны |
| | | | Имеется ли технология в компании? | Да | | Да, аналогичная технология | | Нет |
| | Риск | | Страновой риск (если применимо) | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | | | Риск заказчика | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | | | Валютный риск (если применимо) | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | | | Технологический риск | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | | | Риск нарушения срока поставки | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | | | Риск затрат | Низкий | | Средний | | Высокий |
| | Критичность | | Критичность заказчика | Дружественное отношение | В основном дружественное отношение | Средняя критичность | В значительной степени выражено нежелание идти на контакт | Нежелание идти на контакт, бескомпромиссность |
| | | | Критичность условий контракта | Благоприятные условия | В основном благоприятные условия | Средняя критичность | Жесткие условия | Обременительные условия |
| | | | Критичность условий выполнения проекта | Невысокая | От низкой до средней | Средняя | От средней до высокой | Высокая (необходимо отказаться от контракта) |

ТАБЛИЦА 1. МАТРИЦА ДЛЯ ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| | Основные критерии | Обязательные критерии | Шкала баллов | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------------------------|--|-----------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| | | | Критерии | | | | | |
| Соответствие стратегии | Стоимость контракта | | Ожидаемая стоимость контракта = А | А > \$100 тыс. | n1 \$100 тыс. > А > n2 \$100 тыс. | n2 \$100 тыс. > А > n3 \$100 тыс. | n3 \$100 тыс. > А > n4 \$100 тыс. | n4 \$100 тыс. > А > n5 \$100 тыс. |
| | Норма прибыли | | Норма прибыли = В | В > n1% | n1% > В > n2% | n2% > В > n3% | n3% > В > n4% | n4% > В > n5% |
| | Важность | | Активность отдела маркетинга | Наивысший приоритет | Высокий приоритет | Средний приоритет | Приоритет от среднего до низкого | Низкий приоритет |
| | | | Активность проектного подразделения | Наивысший приоритет | Высокий приоритет | Средний приоритет | Приоритет от среднего до низкого | Низкий приоритет |
| Уровень подготовленности (статус) | Конкретный уровень подготовки планов предприятия | | Уровень подготовки планов заказчика | Готовность выпустить первоначальные условия / запрос на предложение (IT / RFP) | Обеспечена реализуемость | Определен заказчик | ТЭО завершено | ТЭО подготавливается |
| | | | Разрешение правительства (если применимо) | Дано с высоким приоритетом | Дано | Подана заявка | Заявка готова для подачи | Удовлетворяет условиям |
| | | | Уверенность в источниках финансирования | Финансирование обеспечено | | Подано ходатайство о финансировании | | Перспективы финансирования отсутствуют |
| Уверенность в выигрыше контракта | Состояние конкуренции | | Получение контракта на конкурсной основе или путем переговоров | Получение контракта путем переговоров | Наиболее перспективный контракт | | | Получение контракта полностью на конкурсной основе |
| | | | Количество конкурентов | Нет | от 1 до 3 | от 4 до 7 | | 8 или более |
| | | | Предпочтительный подрядчик | Да | | Неизвестно | | Нет |
| | Результаты прошлой деятельности | | Прошлый опыт контактов с заказчиком | Богатый | | Небольшой | | Отсутствует |

ТАБЛИЦА 1. МАТРИЦА ДЛЯ ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| | Основные критерии | Обязательные критерии | Шкала баллов | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|--|---------------|-----------------------------|-----------|------------------------------|----------------------|
| | | | Критерии | | | | | |
| Уверенность в выигрыше контракта | Результаты прошлой деятельности | | Опыт выполнения проектов для заказчика | Богатый | | Небольшой | | Отсутствует |
| | | | Наши прошлые результаты использования технологии | Превосходные | Почти превосходные | Средние | Не вполне удовлетворительные | Неудовлетворительные |
| | Наш рейтинг | | Доля на рынке | Высокая | От высокой до средней | Средняя | От средней до низкой | Небольшая |
| | | | Наша репутация у заказчика | Положительная | От положительной до средней | Средняя | От средней до отрицательной | Отрицательная |
| | | | Конкурентоспособность | Превосходная | Почти превосходная | Средняя | Не вполне удовлетворительная | Неудовлетворительная |

5. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ

5.1. Обзор практических методов комплексного управления проектами

Анализ показал, что практические методы комплексного управления проектами содержат в основном следующие компоненты.

1. *Разделение функций комплексного управления проектами между генеральным руководством подразделения и функциональными подразделениями, обеспечивающими управление проектами.*

Несомненно, генеральное руководство подразделения должно нести основную ответственность за комплексное управление проектами, однако нереально ожидать, что оно физически возьмет на себя общую ответственность в том случае, если проектное подразделение

отвечает за сотни выполняемых контрактов плюс десятки перспективных деловых проектов. Таким образом, эффективность передачи части функций комплексного управления проектами обеспечивающим подразделениям имеет ключевое значение для его успешности. Однако следует учесть, что, если руководство подразделения делегирует другим ведущую роль в комплексном управлении проектами, оно тем самым теряет возможность достичь в нем успеха.

2. *Стандартизация методов и средств управления проектами.*

В отличие от организаций, которые внедрили современные методы управления проектами в последние пять-десять лет, — таких, как компании, предлагающие информационные технологии / информационные услуги, — организации-подрядчики в основном используют различные методы и инструментальные средства управления проектами собственной

разработки. Однако усилия, направленные на обеспечение базовой стандартизации, обеспечивают выгодность комплексного управления проектами.

3. Общая оптимизация, обеспеченная контролем и сбалансированностью функций линейного руководства проектами и офиса управления проектами.

У руководителей отдельных проектов отсутствует мотивация на то, чтобы вносить свой вклад в общую оптимизацию эффективности УП на уровне подразделения, поскольку это не относится к парадигме управления отдельными проектами. Довольно часто генеральное руководство проектного подразделения не желает вмешиваться в отдельные проекты в целях общей оптимизации. Таким образом, эта цель может быть достигнута скорее путем наделения офиса управления проектами более высокими полномочиями.

4. Использование знаний организации.

Было подтверждено, что управление знаниями является мощным средством повышения эффективности выполнения инжиниринговых и строительных проектов. Многие из японских подрядчиков стремятся объединить управление знаниями и японское оружие конкурентной борьбы — комплексное управление качеством.

5. Управление по приоритетам.

Опытные руководители проектов используют такие методы управления, как управление по отклонениям или управление по приоритетам. Этот принцип может быть распространен на руководство проектами на уровне подразделений. Критерии определения приоритетов учитывают масштаб проектов, их технологическую сложность, наличие небольшой прибыли у проектов или ее отсутствие из-за недостатка должного опыта у руководителей проектов.

6. Беспристрастный анализ с целью повышения эффективности выполнения проекта и выявления влияния рисков на ранней стадии.

Руководство проектами давно стремились быть самодостаточным и не позволяло

кому-либо вмешиваться в его процесс управления. Однако жесткое окружение проектов в последние годы и увеличивающееся количество случаев реализации проектов с неудовлетворительной эффективностью вызвали необходимость проведения (либо периодически, либо в контрольных точках, или вехах, проекта) беспристрастного анализа состояния работ (общей оценки) высшим руководством, главами подразделений, менеджерами офиса управления проектами, экспертами компании-подрядчика, которые объективно выявляют области, где имеются затруднения, и быстро решают проблемы, относящиеся к компетенции руководства более высокого уровня.

7. Эффективное распределение трудовых ресурсов благодаря централизации функции управления трудовыми ресурсами.

Функции управления трудовыми ресурсами — как собственными, так и внешними техническими специалистами — должны быть централизованы, для того чтобы исключить эгоцентричное использование трудовых ресурсов в отдельных проектах и стимулировать их оптимальное применение для всех выполняемых проектов.

8. Объединенное снабжение и общие службы.

Лучше, чтобы некоторые службы проекта и операции снабжения были общими для всех проектов.

5.2. Разделение функций комплексного управления мультипроектами

В табл. 2 приведен типичный пример разделения функций комплексного управления мультипроектами между подразделениями организации.

5.3. Типичные практические методы комплексного управления проектами

Основные аспекты практических методов комплексного управления проектами для четырех критических областей управления представлены в табл. 3.

ТАБЛИЦА 2. ХАРАКТЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТАМИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

| Подразделения, между которыми распределено управление мультипроектами → | Генеральное руководство проектами | Подразделения, обеспечивающие управление проектами | | |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------|--------------------|
| | | Административные | Офис управления проектами | Специализированные |
| Функции управления мультипроектами ↓ | | | | |
| Направление деятельности | o | | | |
| Управление проектами | o | | | |
| Назначение трудовых ресурсов | o | o | | |
| Обеспечение трудовыми ресурсами | | | | o |
| Административное управление контрактом | | o | | |
| Управление прибылью | o | | | |
| Управление производительностью | | o | | |
| Управление проектом по временным параметрам | o | | o | |
| Оценка стоимости | | | | o |
| Управление стоимостью | o | | | o |
| Анализ хода выполнения проекта | o | | o | |
| Общее управление рисками | o | | o | |
| Технология управления проектами | | | o | |
| Обучение управлению проектами | | | o | |
| Стандартизация управления проектами | | | o | |

ТАБЛИЦА 3. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ЧЕТЫРЕХ КРИТИЧЕСКИХ ОБЛАСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

| Комплексное управление проектами — управление ресурсами | |
|---|--|
| Советы по комплексному управлению проектами | Как реализовать |
| Не стройте идеалистических планов по использованию трудовых ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> ■ Прагматичные схемы использования трудовых ресурсов ■ Разделите управление между отдельными профессионалами и пулами специалистов |
| Избегайте эгоцентричного использования внешних трудовых ресурсов для отдельных проектов | <ul style="list-style-type: none"> ■ Создайте центральное подразделение для обеспечения внешними трудовыми ресурсами, чтобы оптимизировать использование трудовых ресурсов и обеспечить единые коммерческие условия |
| Добейтесь рационального использования трудовых ресурсов путем небольших дополнительных усилий | <ul style="list-style-type: none"> ■ Сделайте капиталовложения в базу данных по трудовым ресурсам |

ТАБЛИЦА 3. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ЧЕТЫРЕХ КРИТИЧЕСКИХ ОБЛАСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| Комплексное управление проектами — управление прибылью | |
|---|---|
| Советы по комплексному управлению проектами | Как реализовать |
| Разработайте основные принципы и схему для максимизации экономической эффективности подразделения | <ul style="list-style-type: none"> ■ Разработайте и внедрите общие представления о данных, касающиеся оптимизации (прекратите уделять излишнее внимание управлению затратами отдельных проектов) ■ Сделайте капиталовложения в стандартизацию методов и инструментальных средств, чтобы обеспечить прозрачность и производительность операций |
| Сформируйте сбалансированный портфель выгодных контрактов | <ul style="list-style-type: none"> ■ Разработайте руководство по отбору контрактов по количественным показателям ■ Выберите в качестве цели выгодные контракты, чтобы сформировать жизнеспособный портфель контрактов |
| Улучшите способность к оценке затрат | <ul style="list-style-type: none"> ■ Сделайте капиталовложения в систему оценки затрат, чтобы обеспечить как более высокую точность, так и снижение предлагаемой цены |
| Поддерживайте доступность данных об экономической эффективности | <ul style="list-style-type: none"> ■ Проводите контрольные оценки ■ Проводите структурированные анализы состояния проекта |
| Сконцентрируйте внимание на проектах, которые вызывают беспокойство и требуют внимания на уровне подразделений | <ul style="list-style-type: none"> ■ Проводите ежемесячный контроль экономической эффективности со стороны отдела планирования затрат |
| Комплексное управление проектами — управление проектом по временным параметрам | |
| Советы по комплексному управлению проектами | Как реализовать |
| Улучшите способности подразделений разрабатывать высококачественные реалистичные календарные планы выполнения проектов | <ul style="list-style-type: none"> ■ Сформулируйте политику и утвердите методы управления проектами по временным параметрам на уровне подразделений ■ Объедините специалистов по планированию и составлению графиков выполнения работ в пулы, чтобы обеспечить коллективную поддержку проектов ■ Храните и обновляйте типовые модели, графики выполнения работ, контрольные точки / данные о ходе выполнения проекта |
| Поддерживайте доступность данных о выполнении календарных планов и графиков в масштабах всего подразделения | <ul style="list-style-type: none"> ■ Внедрите стандартную корпоративную структурную декомпозицию работ (WBS) и методы количественной оценки хода выполнения проекта (ограничьте использование арбитражных методов для проекта) ■ Осуществите структурированный анализ состояния и прогресса работ по проекту (генеральное руководство / офис управления проектами) |
| Сконцентрируйте внимание на проектах, которые вызывают беспокойство и требуют внимания на уровне подразделений | <ul style="list-style-type: none"> ■ Проводите анализ хода выполнения проекта, используя календарный план выполнения работ в качестве основного элемента для оценки хода выполнения и прогресса программы |
| Осуществляйте интегрированное календарное планирование проектов на уровне подразделений, стремясь (если это применимо) оптимизировать общее использование ресурсов, уменьшить трудозатраты и повысить прозрачность информации | <ul style="list-style-type: none"> ■ Используйте инструментальные средства корпоративного управления проектами |

ТАБЛИЦА 3. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ЧЕТЫРЕХ КРИТИЧЕСКИХ ОБЛАСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| Комплексное управление проектами — управление рисками | |
|---|---|
| Советы по комплексному управлению проектами | Как реализовать |
| Создайте инфраструктуру для управления рисками на уровне подразделений | <ul style="list-style-type: none"> ■ Разработайте корпоративную политику в отношении рисков ■ Разработайте методики и инструментальные средства для управления рисками ■ Ведите базу данных для выявления факторов риска и оценки рисков ■ Сохраняйте информацию о конкретных примерах управления рисками |
| Задайте приоритеты проектов для управления рисками с охватом всех подразделений | <ul style="list-style-type: none"> ■ Осуществляется комиссией по анализу проектов (генеральным руководством / офисом управления проектами) |
| Проводите периодический контроль выполнения проектов, чувствительных к рискам | <ul style="list-style-type: none"> ■ Осуществляется комиссией по анализу проектов (генеральным руководством / офисом управления проектами) |

6. СРЕДСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Исследовательская группа рассмотрела в качестве средств и инструментов комплексного управления проектами:

- персонал, выделенный для содействия внедрению УП и подчиняющийся линейным руководителям проектов;
- информационно-технологические системы, обеспечивающие комплексное управление проектами;
- инструментальные средства корпоративного управления проектами (EPM).

Некоторые из важных выводов приведены ниже.

6.1. Офис управления проектами — «получение гражданства»

В опубликованной в последнее время литературе по УП наиболее часто рассматриваются аспекты, касающиеся офиса управления проектами. Если офис управления проектами функционирует должным образом, он обеспечивает положительное отношение организации к управлению проектами, стандартизацию

методов и инструментальных средств УП, более высокую эффективность его использования при выполнении организационных операций, согласованное обучение управлению проектами, проведение сопоставительного анализа и общую стратегическую поддержку руководства подразделений при планировании и оценке работ по УП. Однако офисы управления проектами не всемогущи, и в тяжелых условиях деятельности их жизнеспособность подвергается опасности. В табл. 4 приведены результаты анализа практических функций офиса управления проектами в компаниях-участницах исследований.

Исследовательская группа выявила следующие шаги, необходимые для поддержания жизнеспособности офиса управления проектами (тактическая деятельность по созданию команды офиса управления проектом):

- привлекайте специалистов высокого класса на этапе запуска проекта и наращивания сил и средств;
- используйте смешанную команду при достижении «крейсерской высоты полета»;
- определите соответствующую цепочку критически важных услуг и персонала;
- проводите ротацию персонала, используя пулы линейных руководителей проектов;

ТАБЛИЦА 4. РЕЗУЛЬТАТЫ СОПОСТАВИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОФИСОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИЯХ, УЧАСТВОВАВШИХ В ИССЛЕДОВАНИЯХ

| Компания | | А | В | С | Д | Е | Ф |
|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|
| Принадлежность | | Глобальная инженеринговая и строительная компания | Глобальная инженеринговая и строительная компания | Обычная строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания |
| Поддерживаемые функции офиса управления проектами | | | | | | | |
| Создание инфраструктуры управления проектами | | | | | | | |
| 1 | Стандартизация методов управления проектами | о | о | Δ | Δ | о | о |
| 2 | Обучение управлению проектами | о | о | о | о | о | о |
| 3 | Информационный центр проекта | о | о | о | Δ | о | о |
| 4 | Инициативы по совершенствованию управления проектами | о | о | о | о | о | о |
| Поддержка отдельных проектов | | | | | | | |
| 5 | Инструктирование в отношении составления сводных планов проектов | х | Δ | о | Δ | о | о |
| 6 | Привлечение сотрудников к составлению календарных планов проектов | о | о | Δ | о | о | о |
| 7 | Привлечение сотрудников к контролю выполнения проектов | о | о | о | Δ | о | о |

ТАБЛИЦА 4. РЕЗУЛЬТАТЫ СОПОСТАВИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОФИСОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИЯХ, УЧАСТВОВАВШИХ В ИССЛЕДОВАНИЯХ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

| Компания | | А | В | С | Д | Е | Ф |
|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|
| Принадлежность | | Глобальная инженеринговая и строительная компания | Глобальная инженеринговая и строительная компания | Обычная строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания | Обрабатывающая / инженеринговая и строительная компания |
| 8 | Анализ управления выполненной стоимостью (EVM) | x | x | x | x | x | x |
| 9 | Разрешение проблем | Δ | Δ | o | x | Δ | Δ |
| 10 | Инструктирование по ликвидации отставания от графика выполнения проекта | Δ | o | o | o | Δ | Δ |
| 11 | Административная поддержка | x | Δ | o | o | o | o |
| Надзор за выполнением проекта на уровне подразделений | | | | | | | |
| 12 | Независимый анализ хода выполнения проекта | o | o | o | Δ | o | o |
| 13 | Соблюдение корпоративных стандартов | x | Δ | o | x | x | x |
| 14 | Управление рисками для группы проектов | x | Δ | o | Δ | x | x |
| Административное управление проектом | | | | | | | |
| 15 | Управление операциями | x | x | x | x | x | x |
| 16 | Управление трудовыми ресурсами | x | x | o | x | x | x |

- привлекайте «асов» по УП к работе в офисе управления проектами;

- не назначайте членов команды офиса управления проектами на многолетний период, чтобы избежать бюрократизма и потери заинтересованности в проекте;

- на офис управления проектами не должны влиять колебания производственного цикла;

- утвердите обстоятельный и конкретный устав офиса управления проектами у высшего руководства;

- поддерживайте оптимальное соотношение сил и средств с линейными подразделениями, управляющими проектами, добиваясь взаимовыгодных отношений.

6.2. Применимость инструментальных средств для корпоративного управления проектами

Поставщики программного обеспечения для УП конкурируют за поставку потребителям своих комплектов продуктов для корпоративного управления проектами. Инструментальные средства, несомненно, являются эффективными, когда они применяются для программы или группы проектов, в которых отдельные проекты невелики по масштабу (трудозатраты не превышают 10 тыс. человеко-часов), содержат много сходных или повторяющихся структур работ или используют трудовые ресурсы, которые можно объединить в пулы по уровням квалификации (не по личностям). Однако, как обнаружилось в ходе исследований, при выполнении инжиниринговых и строительных проектов инструментальные средства для корпоративного управления проектами все еще не являются общеупотребительными, поскольку большинство проектов, которые выполняются организациями-подрядчиками, имеют масштаб от среднего до крупного (от 50 тыс. до нескольких миллионов человеко-часов), что требует автономного планирования и составления графиков выполнения проектов. В большинстве случаев слишком высокой является стоимость ресурсов, при том что ресурсы в проекте используются самые разнообразные. Это препятствует планированию и контролю их

использования по пулам. Однако есть надежда, что при дальнейшем совершенствовании функций ЕРМ для корпоративного управления проектами станет возможным агрегирование календарных планов работ и появится возможность сортировки плановой и оперативной информации для мультипроектного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были получены следующие результаты.

1. Сформулированы основные положения исследований и разработок в области управления мультипроектами, основанные на выявлении коренных проблем и подходов к их решению, что открывает новые горизонты для исследования управления проектами в ЕНАА.

2. Выявлены или предложены следующие готовые для применения методы:

- модель комплексного управления мультипроектами для выявления структуры взаимосвязанных функциональных задач УП;

- модель распределения обязанностей в области комплексного управления проектами внутри организации;

- метод отбора потенциальных контрактов;

- критерии для процессов УП, основанные на комплексном управлении проектами;

- руководящие указания для функционирующего офиса управления проектами.

3. Достигнуто понимание того факта, что успешность управления отдельными проектами не гарантирует высокой эффективности комплексного управления мультипроектами.

4. Наконец, стиль комплексного управления мультипроектами, в отличие от стиля управления отдельным проектом, имеет следующие особенности:

- руководитель ряда проектов вместо руководителей отдельных проектов;

- «для подразделения», а не «для проекта»;

- вид «с вертолета», а не «из бульдозера», т. е. видение перспективы и широкий охват;

- оптимизация всех подразделений взамен оптимизации на уровне одного проекта;

■ мультипроектное управление по приоритетам и концентрация внимания на «узких местах» вместо «обзорного» управления отдельным проектом;

■ комплексная компетентность в области управления проектами и области общего управления взамен квалификации в области управления проектами.

Перевод Г. Моисеенко.

Печатается с разрешения автора