

ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ: БАЛАНС ПРОЕКТНОГО И ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье на примере конкретной компании рассматриваются подходы, позволяющие создать систему управления, в которой различные организационные, методические и программные инструменты проектного и процессного управления составляют единое целое и подчиняются общекорпоративным правилам и нормам. Авторы также рассказывают о способах создания соответствующей документации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектно-ориентированная компания, формализация бизнес-процессов, политика управления проектами, классификация проектов, организационно-распорядительная документация

Харьков Валерий Викторович — Ph.D., первый заместитель генерального директора ЗАО «Русагротранс», сертифицированный специалист в нескольких областях управления предприятием. Работал на руководящих должностях в коммерческих структурах Москвы и Санкт-Петербурга. Автор ряда печатных работ в области управления предприятием (г. Москва)

Андреева Елена Анатольевна — директор департамента корпоративного управления ЗАО «Русагротранс», специалист в области финансового менеджмента. Работала на руководящих должностях в дочерних структурах ОАО «РЖД» (г. Москва)

Дианова Наталья Юрьевна — начальник отдела управления бизнес-процессами ЗАО «Русагротранс», сертифицированный специалист в области управления бизнес-процессами. Автор ряда работ по документированию, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов (г. Москва)

Савич Александр Валентинович — к. т. н., директор проектов департамента управленческого консалтинга IBS, сертифицированный специалист по управлению проектами. Автор работ по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов и статистической теории распознавания образов, а также книги «Оптимизация распознающих систем» (г. Москва)

Ципес Григорий Львович — к. э. н., главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ. ПРОЦЕССЫ И ПРОЕКТЫ: ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЕ ИЛИ ЕДИНСТВО?

С момента появления управления проектами как самостоятельной профессиональной дисциплины во всех ключевых источниках по методологии УП подчеркивались различия между проектами и процессами как инструментами решения соответственно уникальных задач и задач повторяющихся. Однако по мере роста опыта практического использования проектного управления становилось все более очевидно, что такое противопоставление является деструктивным и приводит к серьезным потерям эффективности при «соприкосновении» проектов, выполняемых в компании, с другими видами деятельности, реализуемыми в непроектной форме.

Тенденция к пересмотру парадигмы противопоставления наметилась уже достаточно давно [1–4], а в последнее время все чаще появляются идеи о необходимости интеграции и консолидации процессов управления проектами с другими бизнес-процессами компании [5]. Особенно важны такие подходы для компаний, в которых

проектная составляющая представляет собой достаточно значимую, но не преобладающую часть деятельности. В этих случаях необходимо использовать специализированные методы управления проектами, но совершенно невозможно отказаться от традиционных процессных методов управления операционной деятельностью. Таким образом возникает задача сопряжения и гармонизации хорошо известных процессов управления проектами и уникальных бизнес-процессов конкретной компании. Более того, в организациях, реализующих большое количество проектов, и сами процессы управления проектами в значительной степени становятся элементами операционной деятельности, осуществляемой в соответствии с общекорпоративными процедурами и регламентами.

ЗАО «Русагротранс», как и любая другая логистическая компания, не является в чистом виде проектно-ориентированной. Однако специфика этой отрасли такова, что проекты в деятельности компании возникают очень часто и не только носят вспомогательный характер (организационное развитие, внедрение ИТ и т.д.), но и направлены непосредственно на создание добавленной стоимости (развитие инфраструктуры, разработку новых логистических продуктов и услуг, а также проекты по оказанию транспортно-логистических сервисов — собственно логистические проекты).

Фактически эти проекты затрагивают деятельность всего менеджмента и линейного персонала компании, что делает задачу гармонизации проектного и процессного подхода не только технически сложной, но и весьма деликатной, поскольку требует формирования определенной корпоративной культуры.

1. ПОДХОД К ВЫДЕЛЕНИЮ И ФОРМАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Задача описания бизнес-процессов управления проектами решалась в ЗАО «Русагротранс»

в рамках более общей работы по формализации всех бизнес-процессов компании и по формированию комплекта взаимоувязанных и согласованных организационно-распорядительных документов (далее ОРД), включающего:

- положения о подразделениях;
- должностные инструкции сотрудников;
- ролевые инструкции исполнителей, участвующих в бизнес-процессах;
- регламенты бизнес-процессов.

Сегодня процессный подход является признанным и широко распространенным инструментом управления и закреплен как один из восьми основополагающих принципов качественного управления в стандартах ISO 9000. Тем не менее единая общепризнанная методика его применения до сих пор не сформировалась. Базовой причиной многообразия путей его практической реализации является существование многочисленных определений понятий «процесс» и «бизнес-процесс», сформулированных как признанными классиками [6], так и их последователями [7–9].

Ряд авторов склонен рассматривать эти понятия как близкие [10] или даже эквивалентные [11]. Однако многие, основываясь на данном М. Хаммером и Дж. Чампи [6] определении бизнес-процесса как «совокупности «деятельностей» (activities), которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента», называют бизнес-процессами только те, потребителями результата которых являются внешние клиенты компании.

Специалисты, внедрявшие процессный подход в рамках построения системы менеджмента качества, долгое время основывались на определении, зафиксированном в стандартах ISO 9000 [12]. Согласно этому определению «процесс есть совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Применение данного определения процесса порождает глубокую рекурсивность, поскольку в соответствии с ним любую совокупность взаимосвязанных действий (в том

числе часть любого процесса) можно идентифицировать как процесс. Следствием этого явилось широкое распространение терминов «бизнес-процессы верхнего уровня», «бизнес-процессы нижнего уровня», «бизнес-процессы отдела» и т.п.

Негативные последствия существующего провозглашения при выделении и декомпозиции бизнес-процессов проявляются прежде всего в крупных холдингах и диверсифицированных компаниях, когда результаты формализации бизнес-процессов в различных бизнес-единицах (компаниях) оказываются несопоставимыми, что затрудняет и анализ деятельности, и использование передового опыта даже внутри холдинга. Еще одна проблема, характерная для компаний уже любого масштаба, связана с тем, что бизнес-процессы, имеющие различную сложность, декомпозируются на различное количество уровней. Это может привести к серьезным затруднениям при формализованном формировании организационно-распорядительной документации из-за высокой вероятности появления неоднородности документов.

Для исключения подобного рода проблем при формализации бизнес-процессов ЗАО «Русагро-транс» было использовано определение бизнес-процесса как «связанного набора повторяемых действий (функций) по созданию конечного результата, имеющего самостоятельную ценность для клиента либо самой компании», которое уточняет определение, данное в работе «Бизнес-процессы: будни оптимизации» [13]. Таким образом, ключевым критерием, используемым для выделения бизнес-процессов, является наличие значимого результата деятельности.

Такое определение исключает возможность применения к бизнес-процессам правил рекурсивной декомпозиции, поскольку никакая часть бизнес-процесса не создает конечного результата. Он появляется только после выполнения всей совокупности функций, составляющих бизнес-процесс. При этом каждая функция, безусловно, формирует определенный результат, являющийся частью конечного либо преобразуемый в

конечный посредством выполнения последующих функций. Эти функции и результаты могут быть соотнесены с деятельностью конкретных организационных единиц компании, и именно они в силу этого, как правило, используются для формирования ОРД. С учетом этого представляется целесообразным использовать следующую классификацию результатов деятельности:

- *конечный результат деятельности* — это результат, представляющий самостоятельную ценность для внешнего клиента или самой компании; создается в результате реализации бизнес-процесса;

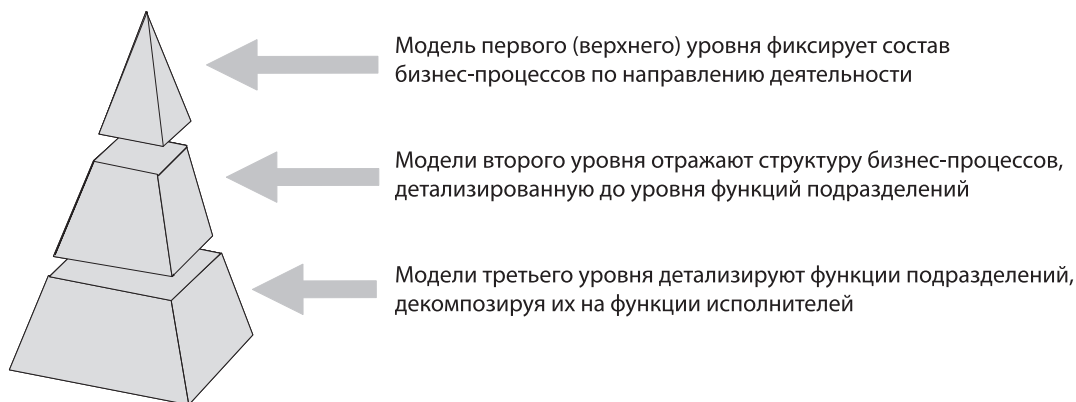
- *промежуточный результат деятельности* — результат, используемый для получения конечного результата либо являющийся его частью и не представляющий самостоятельную ценность; создается подразделением в результате выполнения функции его бизнес-процесса (подпроцесса бизнес-процесса);

- *вспомогательный результат деятельности* — результат, используемый для получения промежуточного результата либо являющийся его частью; создается в результате выполнения сотрудником подразделения его функции в составе подпроцесса.

Основываясь на данной классификации, деятельность компании по любому направлению можно представить в виде трехуровневой модели, приведенной на рис. 1.

В соответствии с этой моделью первый (верхний) уровень отражает состав бизнес-процессов, обеспечивающих создание конечных результатов, соответствующих документуемому направлению деятельности. Фактически данная модель представляет собой справочник бизнес-процессов по направлению деятельности. Каждая модель второго уровня фиксирует последовательность создания конечного результата бизнес-процесса при создании и преобразовании подразделениями компании промежуточных результатов. Соответственно, каждая модель третьего уровня

Рис. 1. Трехуровневая модель деятельности по управлению проектами



определяет последовательность создания промежуточного результата, соответствующего определенной функции подразделения (подпроцессу), при создании и преобразовании сотрудниками этого подразделения необходимых вспомогательных результатов.

Практическое применение данной модели для описания деятельности по управлению проектами подразумевает, таким образом, прежде всего определение конечных результатов управления, представляющих самостоятельную ценность для заказчика или внешнего исполнителя проекта, и управленческих бизнес-процессов, эти результаты порождающих. Далее результаты должны быть декомпозированы, а соответствующие процессы детализированы до необходимого (второго или третьего) уровня.

Первая задача была решена в рамках разработки политики управления проектами, вторая — в документах операционного стандарта управления проектами, вошедших в состав ОРД компании. Вместе эти документы составили корпоративный стандарт управления проектами ЗАО «Русагротранс». Использование инструментальной среды Aris Toolset позволило представить трехуровневую модель деятельности в простой и удобной для использования экспертами и бизнес-пользователями форме.

2. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Итак, корпоративная политика управления проектами представляет собой верхний уровень стандартизации проектной составляющей деятельности ЗАО «Русагротранс». В этом документе формализованы общие, достаточные и обязательные для соблюдения принципы, правила и терминология в сфере управления проектами. Действие политики распространяется на все проекты компании, подразделения и всех менеджеров, ведущих проектную деятельность, а также выполняющих функции согласования, принятия решений, контроля их выполнения и контроля качества проектной деятельности. Политика получила статус внутреннего стандарта и является обязательной для выполнения всеми сотрудниками компании.

2.1. Проекты в деятельности компании

Наиболее важной частью политики является раздел, определяющий роль и место проектов в деятельности компании. Здесь прежде всего оговаривается, в каких областях может использоваться проектная форма организации работ. Выделены четыре такие области и определены соответствующие каждой из них виды проектов:

- 1) деятельность по организационному развитию (IT-проекты, методические проекты);
- 2) деятельность по строительству, модернизации и ремонту объектов производственной и транспортной инфраструктуры (инвестиционные проекты);
- 3) деятельность по разработке новых транспортно-логистических сервисов для зерновых и трейдерских компаний (продуктовые проекты);
- 4) деятельность по реализации транспортно-логистических сервисов, включая консолидацию груза и его доставку к пункту перевалки (логистические проекты).

Далее политика определяет правила принятия решений о целесообразности выведения конкретных комплексов работ, относящихся к перечисленным видам деятельности, за рамки операционной деятельности подразделений и их реализации в проектной форме. Эти правила основываются на оценке трех факторов:

- 1) значимость работ для компании (табл. 1);
- 2) технологическая и организационная сложность (низкая, средняя, высокая и критичная) (табл. 2);
- 3) критичность сроков выполнения работ (табл. 3).

Для каждого из трех факторов разработаны классификаторы для качественной и/или количественной оценки. Решение принимается в соответствии с правилами, приведенными в табл. 1–3. Основанием для использования проектного подхода является превышение оценками работ минимальных значений по всем трем критериям, также указанным в табл. 4.

Вся деятельность компании, ведущаяся в проектной форме, регистрируется и учитывается в соответствии с правилами, общими для всех подразделений. Основными формами регистрации и учета проектов являются реестр проектов и портфели проектов. В реестр включается информация обо всех проектах компании: завершенных, ведущихся в настоящее время и планируемых к выполнению. Для каждого проекта, включенного в реестр, исходя из стратегии и бизнес-планов компании с учетом возможных рисков и ресурсных ограничений определяется приоритет. В соответствии с приоритетом проект включается в один из портфелей на планируемый период.

2.2. Организационные основы управления проектами

Второй важной составляющей политики является раздел, посвященный распределению полномочий сотрудников компании при выполнении проектов. Здесь принципиальные решения основываются на использовании матричной организационной структуры и четком распределении ролей в проектах.

Политика в соответствии с рекомендациями [14] требует в каждом проекте определять роли функционального и генерального заказчика. В качестве таковых выступают соответственно подразделение компании, в интересах которого реализуется проект, и подразделение, управляющее реализацией проекта. Исходя из этого распределения ролей назначаются куратор и руководитель проекта. Как правило, используется трехуровневая организационная структура проекта (рис. 2).

Таблица 1. Классификация по значимости работ

Значимость работ	Оценка значимости (по 100-балльной шкале)
Стратегически важные	Более 90
Важные	От 70 до 90
Необходимые	от 50 до 70
Прочие («хорошо бы иметь»)	от 30 до 50

Таблица 2. Классификация по технологической и организационной сложности работ

Используемые технологии	Участники работают		
	В одном отделе	В разных отделах, но в одном организационном блоке	В разных организационных блоках
Стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Модернизированное стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
Решение, известное на рынке	Средняя сложность	Высокая сложность	Критичная сложность
Новое решение	Высокая сложность	Критичная сложность	Критичная сложность

Таблица 3. Классификация по критичности сроков выполнения работ

Критичность сроков выполнения работ	Оценка отклонения от стандартных сроков
Критические сроки	Меньше на 30% и более
Сжатые сроки	Меньше на величину от 10% до 30%
Стандартные сроки	Меньше на величину не более 10%

Таблица 4. Определение целесообразности использования проектного подхода

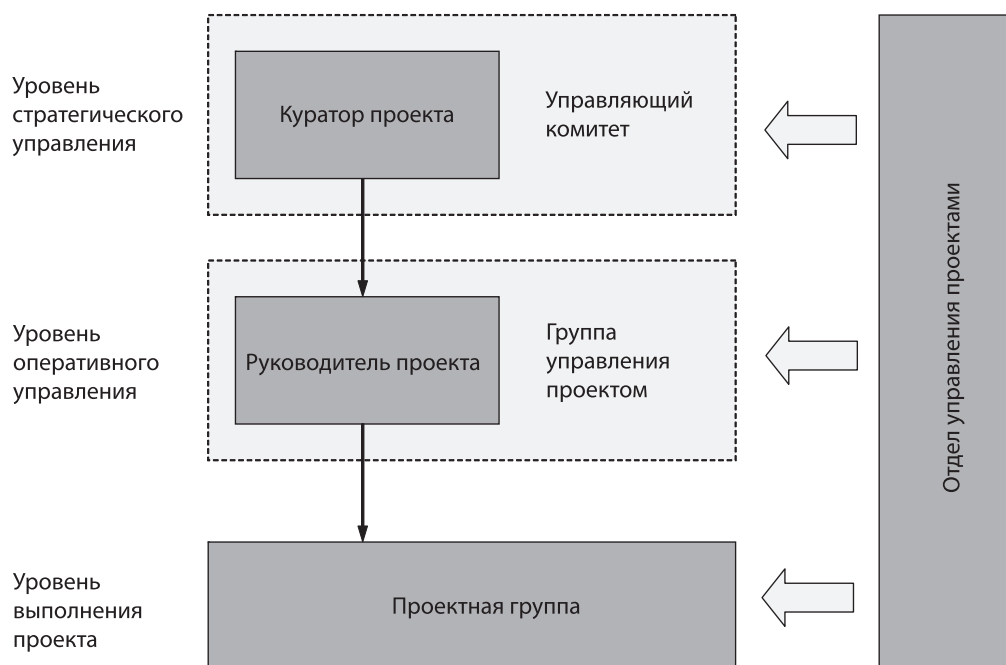
Вид деятельности	Критерий		
	Значимость для компании	Критичность сроков	Сложность
Инвестиционные проекты	Проект «хорошо бы иметь»	Стандартные сроки	Низкая сложность
Методические и IT-проекты	Проект необходим	Стандартные сроки	Средняя сложность
Продуктовые проекты	Проект необходим	Сжатые сроки	Средняя сложность
Логистические проекты	Проект необходим	Критичные сроки	Высокая сложность

Коллегиальные органы управления формируются только в случае необходимости — для проектов, затрагивающих несколько подразделений, а также критичных по срокам выполнения или сложности. Проектная группа, как правило, формируется по принципу сбалансированной матрицы, т.е. руководитель проекта назначается от подразделения — генерального заказчика, а необходимые исполнители передаются ему в подчинение из других подразделений с допустимой загрузкой 25–50%. Взаимоотношения и порядок

взаимодействия руководителей проектов, руководителей подразделений и линейного персонала регламентируются должностными и ролевыми инструкциями, документами по бизнес-процессам, а также, в случае необходимости, специальными дополнительными соглашениями.

Для поддержки управления проектами в компании создается проектный офис — отдел управления проектами. В его основные задачи входит формирование и контроль соблюдения корпоративной методологии управления проектами, мониторинг

Рис. 2. Организационная структура проекта



хода их выполнения и информационное обеспечение всех заинтересованных сторон, административная и техническая поддержка проектов. В некоторых случаях отделу управления проектами может делегироваться и функция управления конкретным проектом, т.е. руководителем проекта назначается сотрудник отдела управления проектами.

2.3. Процедурные основы управления проектами

Следующий раздел политики посвящен укрупненному описанию бизнес-процессов управления проектами и портфелями проектов компании. Именно в этом разделе и определяются конечные результаты деятельности по управлению портфелями и проектами и соответствующие им бизнес-процессы.

Прежде всего в политике дается укрупненное описание подхода к управлению портфелями проектов. Здесь в качестве базовых объектов управления рассматриваются:

- реестр проектов, с помощью которого осуществляется формализованное ведение информации обо всех проектах компании (завершенных, выполняемых в настоящее время и планируемых к выполнению);
- собственно портфели проектов, набор которых соответствует основным видам проектов компании, — проекты организационного развития (IT- и методические проекты), инвестиционные, продуктовые, логистические.

Общая схема управления портфелем проектов показана на рис. 3. В соответствии с этой схемой выделяют четыре бизнес-процесса управления портфелями проектов:

- 1) формирование реестра проектов;
- 2) формирование функциональной стратегии;
- 3) формирование портфелей проектов;
- 4) контроль и регулирование портфеля проектов.

Отметим, что политика определяет только функции уровня подразделения, детальные описания бизнес-процессов являются частью операционного стандарта.

Далее в политике рассматриваются бизнес-процессы управления отдельными проектами. Принципиально можно выделить три подхода к формированию бизнес-процессов управления проектами:

- бизнес-процессы структурируются в соответствии с фазами жизненного цикла проекта;
- бизнес-процессы структурируются в соответствии с функциями (областями) управления

проектами (управление по временным или стоимостным параметрам, управление рисками, персоналом, коммуникациями и т.д.);

■ бизнес-процессы структурируются в соответствии со стадиями управления проектами (инициация, планирование, организация выполнения проекта, контроль и регулирование, завершение) [14].

Понятие жизненного цикла проекта является весьма важным для компании хотя бы потому, что с ним связаны точки принятия решений о дальнейшей судьбе проекта. Для каждого вида проектов в политике определен стандартный жизненный цикл, включающий набор последовательных фаз и реализуемых функций. Жизненные циклы проектов описаны в виде сценариев (пример представлен на рис. 4) и снабжены типовыми календарными планами в формате MS Project.

Рис. 3. Общая схема управления портфелями проектов



Каждая стадия жизненного цикла проекта завершается получением важного, значимого для проекта результата. Например, в IT-проектах это концепция системы, техническое задание, технический и рабочий проект, эксплуатационная документация. Однако эти результаты имеют отношение к предметной области проекта, но не к процессам управления проектами, поэтому в силу данного ранее определения в качестве бизнес-процессов управления проектами они приняты быть не могут.

Из двух других подходов выбрана структуризация по стадиям управления. Это объясняется тем, что на нынешнем этапе развития проектно-ориентированной деятельности компании не предполагается разделения управленческих функций в проектах между различными членами команды. Все функции управления будут сосредоточены у руководителя проекта, а значит, нет смысла выделять отдельные процессы, например, управления стоимостью или рисками.

Таким образом выделено пять бизнес-процессов управления проектами: инициация, планирование, организация выполнения, контроль и регулирование, завершение проекта. Отметим,

что для проектов высокой и критической сложности стандарт допускает разбиение состава работ на отдельные фазы жизненного цикла. В этом случае приведенный выше набор бизнес-процессов реализуется в каждой фазе проекта.

Содержание бизнес-процессов управления проектами и методика выполнения функций, входящих в их состав, значительно различаются для разных видов проектов. Так же как и в случае с бизнес-процессами управления портфелями проектов, политика определяет здесь только основные обязательные функции, детальные описания бизнес-процессов управления проектами являются частью операционного стандарта.

Взаимосвязи бизнес-процессов управления проектами соответствуют традиционным представлениям [15]. Взаимосвязям же процессов управления проектами и управления портфелями проектов в политике уделено особое внимание (рис. 5).

■ Формальным основанием для инициации проекта является его включение в портфель на текущий календарный период, которое может осуществляться в плановом или в экстренном порядке. В плановом порядке эта функция выполняется

Рис. 4. Жизненный цикл логистического проекта

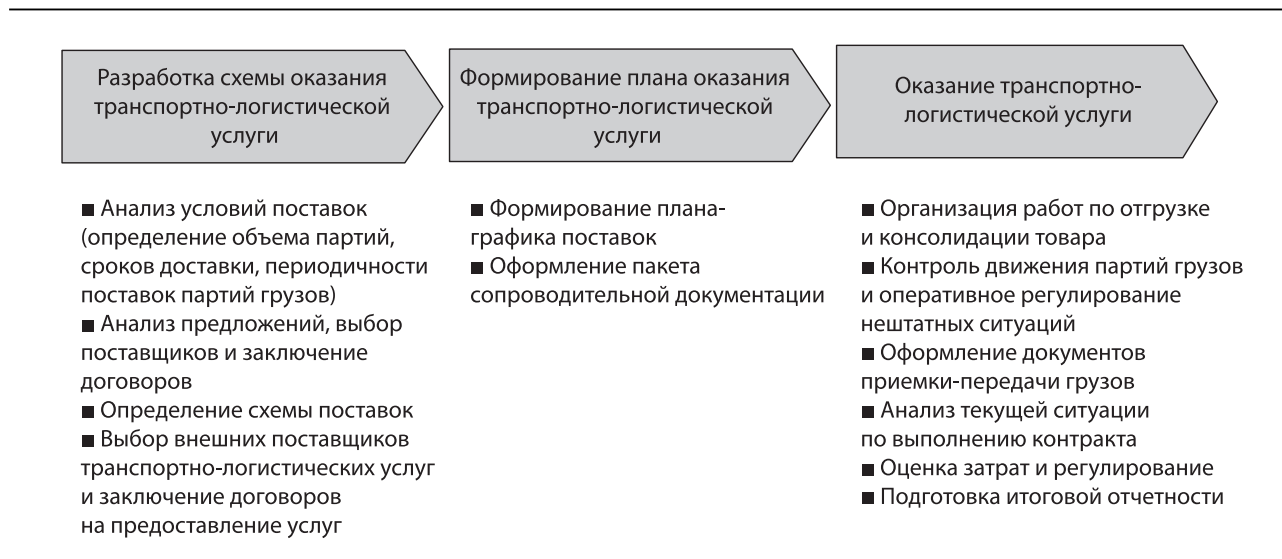
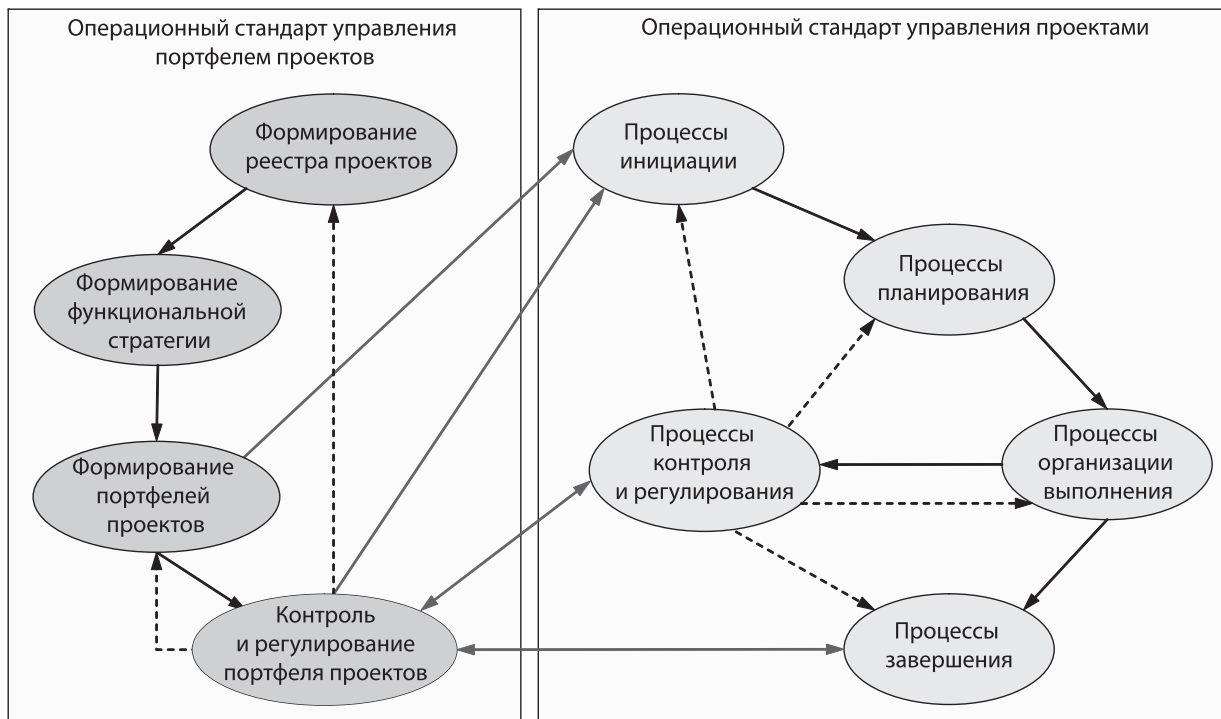


Рис. 5. Взаимосвязи бизнес-процессов управления проектами и портфелями проектов



в бизнес-процессе формирования портфеля, в экстренном порядке — в бизнес-процессе его контроля и регулирования.

■ Информация в портфеле проектов актуализируется согласно фактическому состоянию проектов, входящих в его состав, на основании регулярных отчетов о текущем статусе проектов. На основании анализа информации по всему портфелю могут приниматься решения по изменениям в отдельных проектах вплоть до их приостановки.

Общий перечень бизнес-процессов управления портфелями и проектами и соответствующие конечные результаты представлены в табл. 5. Отметим, что перечень дополнен еще одним специальным бизнес-процессом, связанным с методологическим обеспечением проектной деятельности компании.

3. ОПЕРАЦИОННЫЙ СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Операционный стандарт представляет собой совокупность моделей и документов, формализующих с высокой степенью детализации все аспекты бизнес-процессов управления проектами: роли участников и исполнителей, состав функций и последовательность их выполнения, информационные и документарные потоки, состав и содержание проектной документации.

3.1. Детализированные описания бизнес-процессов

Основное содержание операционного стандарта составляют детальные описания бизнес-

Таблица 5. Состав бизнес-процессов управления проектами

	Бизнес-процесс	Результаты реализации
1	<i>Методологическое обеспечение деятельности по управлению проектами</i>	
1.1	Совершенствование корпоративного стандарта управления проектами	Утвержденный актуальный корпоративный стандарт управления проектами
2	<i>Управление портфелями проектов</i>	
2.1	Формирование реестра проектов	Актуальный реестр проектов
2.2	Формирование функциональной стратегии	Утвержденная функциональная стратегия Актуальный реестр проектов
2.3	Формирование портфеля проектов на планируемый период	Утвержденный портфель проектов на планируемый период Актуальный реестр проектов
2.4	Контроль и регулирование портфеля проектов	Решение о начале / изменении / завершении проекта Утвержденный измененный портфель проектов на планируемый период
3	<i>Управление проектами</i>	
3.1	Инициация проекта	Утвержденный устав проекта Утвержденный перечень ключевых исполнителей проекта
3.2	Планирование проекта	Согласованный план-график проекта
3.3	Организация выполнения проекта	Оперативные отчеты и предложения по корректировкам и изменениям Запрос на дополнительные ресурсы
3.4	Контроль и регулирование проекта	Результат проверки состояния проекта Отчет о текущем статусе проекта Согласованный протокол заседания управляющего комитета
3.5	Завершение проекта	Утвержденный приказ о завершении проекта Роспуск проектной группы Помещение документации проекта в архив

процессов управления проектами, сформированные в соответствии с корпоративными шаблонами ОРД.

В соответствии с правилами трехуровневой модели описания деятельности (см. рис. 1) на втором уровне каждый из десяти бизнес-процессов управления проектами представлен в форме набора взаимосвязанных укрупненных функций управления, выполняемых отделом управления проектом либо вовлеченными в проект подразделениями в соответствии с их проектными ролями. Проектные роли подразделений соответствуют ролям участников бизнес-процессов. Для

каждой функции также указываются входящие и исходящие документы (информационные потоки).

Далее в соответствии с принятой моделью каждая функция уровня подразделения декомпозируется на функции, выполняемые сотрудниками отдела управления проектами или исполнителями, представляющими других участников проекта. Проектные роли сотрудников, таким образом, соответствуют ролям исполнителей.

Полный ролевой состав участников и исполнителей бизнес-процессов управления проектами приведен в табл. 6. Пример описания

бизнес-процесса на втором и третьем уровнях детализации представлен в табл. 7.

3.2. Организационно-распорядительная документация

Вся организационно-распорядительная документация проекта регулируется корпоративным стандартом управления проектами с помощью набора шаблонов приказов и положений, рекомендуемых для использования в проектах компании, а также ролевыми и должностными инструкциями персонала, занятого в проектной деятельности, и регламентами бизнес-процессов.

Начало и завершение проектов компании сопровождается выпуском приказов по компании. Соответствующие шаблоны определяют содержание этих документов:

- приказ о составе портфеля проектов на планируемый период (включает перечень проектов, входящих в портфель на планируемый период, с указанием потенциальных кураторов и руководителей проектов);

- приказ о начале проекта (является основанием для начала проекта, указывает назначенного руководителя проекта, состав управляющего комитета, куратора проекта и сроки проведения стартовых мероприятий проекта);

- приказ о завершении проекта (содержит информацию о причинах завершения проекта, сроках и ответственных за проведение этой процедуры).

Деятельность органов управления проектами — управляющего комитета и группы управления проектом — регулируется соответствующими положениями. Шаблонами этих документов предусмотрено определение задач, прав, обязанностей и регламентов работы соответствующих органов, а также их персонального состава.

В рамках стандарта также полностью формализованы правила участия в проектах сотрудников компании. Соответствующая информация включена в положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников. Для руководителей и администраторов проектов, позиции которых не являются штатными и постоянными, разработаны специальные ролевые инструкции. Вся информация, содержащаяся в должностных и ролевых инструкциях, формируется автоматически на основании актуального содержания утвержденных моделей бизнес-процессов управления проектами и портфелями компании и данных, характеризующих конкретные должности и роли, для хранения которых используются атрибуты объектов, представляющих соответствующие организационные и ролевые единицы. Для этого используется специально разработанное программное обеспечение

Таблица 6. Роли участников и исполнителей бизнес-процессов управления проектами

№	Роль участника	Роли исполнителей
1	Руководство компании	Лицо, принимающее решение Лица, согласующие документы управления проектом
2	Группа управления проектом	Куратор проекта Руководитель проекта Администратор проекта
3	Генеральный заказчик	Представитель генерального заказчика
4	Функциональный заказчик	Представитель функционального заказчика
5	Структурное подразделение компании	Руководитель структурного подразделения компании
6	Управляющий комитет	Руководитель управляющего комитета Член управляющего комитета
7	Внешний исполнитель проекта	Представитель внешнего исполнителя проекта

Таблица 7. Функциональная структура бизнес-процесса «Инициация проекта»

№	Подпроцесс	Участники	Функции	Исполнители
1	Подготовка и подписание приказа о начале проекта	Отдел управления проектами Руководство компании	Подготовка приказа о начале проекта	Администратор проекта
			Согласование приказа о начале проекта	Начальник отдела управления проектами
			Подписание приказа о начале проекта	Лицо, принимающее решение
2	Формирование проектной папки	Отдел управления проектами	Создание проектной папки	Администратор проекта
			Размещение договорных документов в проектной папке	Администратор проекта
3	Разработка устава проекта	Отдел управления проектами Группа управления проектом	Анализ договора с целью идентификации проекта	Ведущий специалист отдела управления проектами
			Формирование устава проекта	Ведущий специалист отдела управления проектами
			Определение ключевых исполнителей проекта	Руководитель проекта
			Проверка соответствия устава проекта договору с исполнителем	Руководитель проекта
			Регистрация и учет устава проекта	Специалист отдела управления проектами
4	Согласование устава проекта	Генеральный заказчик Функциональный заказчик Отдел управления проектами Группа управления проектом Внешний исполнитель проекта	Организация согласования устава проекта	Администратор проекта
			Согласование устава проекта	Представитель генерального заказчика Представитель функционального заказчика Начальник отдела управления проектами Представитель внешнего исполнителя проекта
			Консолидация замечаний к уставу проекта, полученных от согласующих его лиц	Администратор проекта
5	Корректировка устава проекта	Функциональный заказчик Отдел управления проектами Группа управления проектом Внешний исполнитель проекта	Передача устава проекта на корректировку	Администратор проекта
			Корректировка устава проекта согласно полученным замечаниям	Представитель функционального заказчика Ведущий специалист отдела управления проектами Руководитель проекта Представитель внешнего исполнителя проекта
			Контроль сроков корректировки устава проекта	Руководитель проекта

Таблица 7. Функциональная структура бизнес-процесса «Инициация проекта» (продолжение)

№	Подпроцесс	Участники	Функции	Исполнители
6	Утверждение устава проекта	Группа управления проектом Управляющий комитет	Организация утверждения устава проекта	Администратор проекта
			Утверждение устава проекта	Руководитель управляющего комитета
			Размещение утвержденного устава проекта в проектной папке	Администратор проекта
7	Контроль выполнения формальных обязательств перед исполнителем согласно договору	Отдел управления проектами Группа управления проектом	Выявление первоочередных формальных обязательств перед исполнителем	Руководитель проекта
			Контроль выполнения первоочередных формальных обязательств перед исполнителем	Администратор проекта

(скрипты), интегрированное непосредственно в инструментальную среду Aris Toolset.

Также автоматически формируются и регламенты бизнес-процессов, включающие определение состава участников и исполнителей, событий, иницирующих и завершающих бизнес-процесс, последовательность выполнения функций, документарные и информационные потоки и т.д. Такой подход обеспечивает полную согласованность всей ОРД компании, включая ту, которая регламентирует деятельность по управлению конкретным проектом.

3.3. Управленческая документация

Управленческая документация проекта также регулируется стандартом при помощи набора шаблонов. Среди наиболее важных выделим следующие шаблоны управленческих документов.

■ *Шаблон заявки на проект* предусматривает определение назначения и цели проекта, его классификацию, описание содержания и определение технико-экономических параметров.

■ *Типовой устав проекта* предусматривает определение основных этапов, контрольных событий и детального плана-графика, организационной

структуры проекта, применяемых процедур управления им и начальных рисков проекта.

■ *Шаблон запроса на изменение* предусматривает описание запрашиваемых изменений, ожидаемых последствий, возможных вариантов реализации проекта, плана мероприятий, влияния изменений на бюджет проекта, а также формулировку принятого решения.

■ *Шаблоны отчетов о текущем статусе проекта / портфеля* предусматривают оценку состояния портфеля и/или отдельного проекта; описание выполненных и невыполненных работ и прогнозы по их завершению; описание отклонений, включая риски, проблемы, изменения, в том числе выносимые на рассмотрение на высшем уровне принятия решений по проекту / портфелю.

Все шаблоны управленческих документов снабжены методическими рекомендациями по их заполнению. Особое внимание уделено вопросам календарного планирования и работе с рисками, проблемами и изменениями. Документы корпоративного стандарта управления проектами и портфелями проектов были заложены в основу специализированного тренинга, ориентированного на быстрое обучение сотрудников

принципам, методикам и технологиям управления проектами компании.

ВЫВОДЫ

Корпоративный стандарт управления проектами ЗАО «Русагротранс» базируется на формализованной трехуровневой модели, идентифицирующей десять бизнес-процессов управления проектами и детализирующей их до функций уровней подразделений и исполнителей. Все модели описаны с использованием инструментальной среды Aris Toolset, позволившей адекватно отразить все многообразие взаимосвязей и характеристик бизнес-процессов и функций, а также сформировать в автоматизированном режиме ОРД в утвержденных корпоративных шаблонах.

В феврале 2010 г. стандарт был введен в действие приказом генерального директора компании. Для обеспечения практического применения стандарта было проведено обучение менеджеров, выполняющих роль руководителей проектов, все они были ознакомлены с ролевыми инструкциями.

К основным трудностям прошедшего периода можно отнести то, что далеко не все менеджеры сразу осознали необходимость следования утвержденному порядку реализации проектов. Эти трудности были обусловлены тем, что разработка и внедрение стандарта пришлось на этап стремительного роста компании: приход в организацию за короткий период времени большого числа сотрудников с различным практическим опытом, уровнем теоретической подготовки в области управления проектами и разной корпоративной культурой потребовал значительных усилий по приведению проектной деятельности в соответствие с требованиями стандарта. Для преодоления этой тенденции топ-менеджменту компании пришлось проявить настойчивость и гибкость, реализованные

через адекватно выстроенную систему мотивации. В настоящее время закрепленные в стандарте принципы и правила управления проектами соблюдаются в полном объеме, начаты работы по созданию информационной системы управления проектами.

Анализ первых результатов практического применения стандарта показывает, что использование при его формировании процессного подхода позволило строго регламентировать деятельность по управлению проектами, четко разграничить ответственность между отделом управления проектами и другими структурными подразделениями компании, выступающими в качестве участников проектной деятельности, закрепить это распределение и состав выполняемых участниками и исполнителями функций в соответствующей ОРД.

Представление деятельности по управлению проектами в процессной форме и ее соответствующая регламентация обеспечивают концентрацию усилий исполнителей на достижении заданных стандартом конечных результатов, согласованную работу сотрудников разных подразделений и различной квалификации, возможность повышения эффективности данной деятельности путем совершенствования реализуемых бизнес-процессов.

Таким образом, совмещение в едином подходе принципов проектного и процессного управления позволило гармонично интегрировать деятельность по управлению проектами в общую бизнес-модель компании и достичь синергического эффекта от применения двух современных технологий, долгое время считавшихся антагонистическими. Успешное практическое применение в ЗАО «Русагротранс» описанной в статье модели деятельности означает, что эпоха противопоставления проектного и процессного подходов завершена (по крайней мере в отдельно взятой компании) и пришел черед их интеграции, направленной на повышение общей эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Gareis R. (2005). «Business process management — the new dimension in the maturity model of the project-oriented company». In: *Vision to Reality — the Project Management Way. 19th World Congress on Project Management, IPMA 2005*. New Delhi.
2. Гарайс Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами // *Управление проектами и программами*. — 2008. — №2(14).
3. Ципес Г., Товб А. Проекты и процессы — туда и обратно // *Директор информационной службы*. — 2006. — №6.
4. Tsipes G., Tovb A. (2009). «Harmonization of project and process approaches in activity of the modern IT-company». *Projects and Profits*, Vol. 1.
5. Teh D. (2008). «It appears that new trend in project management is moving towards integrating & consolidating with other business process». In: *Project Management to Run. 22th World Congress on Project Management, IPMA 2008, Roma. Proceedings*, Vol. 2, October, pp. 991–995.
6. Hammer M., Champy J.A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Busine.
7. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
8. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. — М.: Азбука, БМикро, 2002.
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: Стандарты и качество, 2004.
10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Практический менеджмент. — 6-е изд. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.
11. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2001. — №6.
12. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и стандарт. — М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
13. Гельфанд Е., Савич А., Циперман Г., Ципес Г. Бизнес-процессы: будни оптимизации // *Директор ИС*. — 2003. — №4. — www.osp.ru/cio/2003/04.
14. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.
15. PMI (2004). *Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание (Руководство РМВОК®)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA.ss Books.