

УДК 65.012.2

**В. О. Кузьмініх**

ВАТ «Укртелеком»

бульвар Т. Шевченка, 18, 01601 Київ-601, Україна

e-mail: vkuzminykh@ukrtelecom.ua

## Трирівнева корпоративна система управління проектами

*Розглянуто питання формування корпоративної системи управління проектами. Запропоновано підхід створення трирівневої структури корпоративної системи управління проектами на підприємствах із ієрархічною організаційною структурою.*

**Ключові слова:** корпоративна система управління проектами, управління проектами, ієрархічна організаційна структура.

### Вступ

На підприємствах, які характеризуються жорсткою ієрархічною організаційною структурою, введення корпоративної системи управління проектами зустрічається зі складностями, які зумовлюються протиріччями між управлінням операційною діяльністю, що забезпечується певною організаційною структурою, і управлінням проектами, яке вимагає зміни організаційної структури. Проведення повної реорганізації не завжди можливе. Одним із рішень такої проблеми є створення трирівневої корпоративної системи управління проектами, яка має узгодити подібні протиріччя.

Під корпоративною системою управління проектами (КСУП) розуміється набір методологій, методів, інструментів і процедур, що використовуються для управління проектом або їхньою сукупністю, а також ряд процесів і пов'язаних з ними функцій, об'єднаних в єдину цілеспрямовану систему.

Призначенням КСУП є надання менеджменту всіх рівнів якісної (змістовної, актуальної, достовірної та ін.) інформації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Для успішного функціонування КСУП необхідне виконання наступних умов:

— створюється корпоративний стандарт по управлінню проектами на підприємстві;

— організаційна структура компанії має бути приведена у відповідність до положень корпоративного стандарту (проектний офіс, групи координації та управління проектами, адміністратори системи тощо);

— положення корпоративного стандарту мають бути доведені до всіх співро-

бітників, які виконують дії, що пов'язані з реалізацією проектів (порядок доведення регламентується у відповідності до ролі учасника);

— вимоги корпоративного стандарту повинні бути обов'язковими для всіх співробітників у частині їхньої діяльності, пов'язаної з проектами;

— якщо в будь-яких інших нормативних документах існують протиріччя з корпоративним стандартом, то вірними вважати положення корпоративного стандарту;

— виключеннями можуть бути лише прямі накази та розпорядження вищого керівництва з посиланням на пункт корпоративного стандарту, що порушується, та зазначенням причин.

КСУП має розглядатись як сукупність нерозривно пов'язаних компонентів, таких як:

— методи і методології системи управління проектами — міжнародні та національні стандарти;

— єдина корпоративна методологія управління проектами — як головний документ — корпоративний стандарт управління проектами (надалі — КСТ);

— персонал — група людей, що управляє проектом, діє у відповідності до єдиних правил і вирішує завдання, які регламентовані цими правилами;

— інструментальні засоби — автоматизована інформаційна система, що створює єдиний інформаційний простір для учасників проектів і забезпечує реалізацію методології управління проектами організації в цілому.

## **Цілі впровадження корпоративної системи управління проектами**

Ціллю розбудови КСУП є плановий розвиток проектної діяльності в наступних напрямках.

### **Стратегічне управління:**

— забезпечення розвитку у відповідності до її стратегічних цілей шляхом формування збалансованого портфелю проектів;

— підвищення контрольованості бізнесу, можливість управління ризиками проектів;

— збільшення прозорості бізнесу на різних рівнях управління;

— підвищення ефективності бізнес-процесів і якості управління завдяки впровадженню методології та інструментів проектного управління;

— можливість накопичувати досвід реалізації проектів і створювати Базу знань по управлінню проектами.

### **Оперативне управління:**

— підвищення ймовірності результативного завершення всіх проектів у строк, у рамках бюджету і з певною якістю;

— систематизація процесів управління проектами в межах затвердженого стандарту;

— підвищення ступеню контролю витрат за рахунок більш детального попереднього планування;

— створення прозорої системи звітності для керівництва;

— надання доступу до потрібної інформації в потрібний час;

— використання ресурсів більш раціонально і ефективно.

**Мотивація:**

- впровадження командної роботи над проектом із чітким розумінням цілей проекту;
- можливість більш чітко ставити завдання персоналу і оцінювати результати їхньої роботи відповідно до цілей і результатів проектів;
- застосування індивідуальних моделей мотивації.

**Кроки впровадження корпоративної системи управління проектами**

Одним із головних підходів у впровадження проектної діяльності є повна і всебічна систематизація проектної діяльності, основними елементами якої є:

- корпоративна методологія управління проектами;
- методологія використання програмних засобів;
- критерії та методи вибору проектів до супроводження у КСУП;
- розробка принципів реєстрації проектів;
- розробка принципів класифікації та кодифікації проектів.

Корпоративна методологія управління проектами є набором процедур і внутрішніх нормативних документів, а також сукупність інструментів і методів управління проектами, які забезпечують реалізацію всіх проектів за єдиними правилами і стандартами.

Корпоративна методологія також визначається як процедури управління (ухвалення рішень за проектами) на різних фазах проектної діяльності та вимог до проектів у різних функціональних областях (фінанси, кадри, терміни, ресурси, ризики, якість тощо).

Методологія управління проектами — це набір методів і процедур управління проектами, що базуються на використанні певного програмного пакету по управлінню проектами.

Таким чином, значною мірою корпоративна методологія управління проектами визначається як виробничими та структурними особливостями того підприємства, де вона впроваджується, так і тою сукупністю програмних засобів, що використовується для управління проектами, наприклад MS EPM 2007.

Корпоративна методологія управління проектами має створюватися в рамках проекту по впровадженню КСУП.

**Кроки при розробці методології**

На основі аналізу різних практик із впровадження КСУП до обов'язкових кроків можливо віднести наступні [1, 2]:

- інвентаризацію всіх проектів, що розробляються, та вже реалізованих;
- формування реєстру та портфеля (-ей) проектів;
- класифікацію проектів;
- визначення моделей життєвих циклів для різних категорій проектів;
- визначення і опис процесів і технологій управління проектами;
- перегляд існуючого розподілу функцій і повноважень між керівниками для забезпечення ефективного управління проектами;

- побудову проектного офісу (ПрОф) як центрального координуючого проектного підрозділу;
- визначення структури та складу нормативної бази компанії по управлінню проектами;
- розробку нормативних, методичних документів і шаблонів робочих документів, класифікаторів і довідників, необхідних для управління проектами;
- шаблони робочих документів по управлінню портфелями, програмами та проектами (паспорт проекту, план проекту та т.п.);
- шаблони звітних документів і форм.

### **Функціональні елементи трирівневої корпоративної системи управління проектами**

До функціональних елементів КСУП відносяться: Проектний офіс (ПрОф), групи координації проектів (ГКП), групи управління проектами (ГУП).

#### **Проектний офіс (ПрОф)**

Проектний офіс — це певний підрозділ, що безпосередньо підпорядкований керівнику організації.

Типи проектних офісів досить різноманітні за функціями та можливостями управління проектами.

Репозитарний (Repository Model) — проектний офіс як джерело стандартних методів управління, стандартного інструментарію і бази знань по управлінню проектами.

Координуючий (Coach Model) — проектний офіс, що забезпечує можливість функціонування формального проектного менеджменту через навчання і координацію.

Керівний (Manager Model) — проектний офіс як централізація управління усіма проектами.

Офіс проекту (OP) — управління одним великим проектом і його підпроектами.

Програмний офіс (PO) — управління програмою, яка об'єднує групу проектів.

Офіс проектного управління (РМО) — підрозділ компанії, що відповідає за методологію управління проектами і управляє групою проектів.

Корпоративний офіс проектного управління (ЕРМО) — управління проектами та їхньою методологією по всій компанії із забезпеченням відповідності ведення проектів стратегії компанії.

Вибір певного типу залежить від визначених і покладених на ПрОф повноважень.

Основні цілі діяльності:

- розроблення, впровадження, підтримка та розвиток методології і єдиного стандарту управління та звітності за проектами;
- впровадження та підтримка загальної системи навчання та перепідготовки працівників для ефективної участі в проектній діяльності;
- зменшення завантаження керівників груп координації та управління проектами шляхом виконання для них допоміжних функцій і перерозподілу аналітичної роботи;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань;

- впровадження єдиної системи інформування зацікавлених сторін про хід роботи над проектами;
- створення бази знань та архівної бази завершених проектів;
- здійснення процедур ефективного моніторингу і контролю планування та виконання в цілях оптимізації робіт за проектами в цілому.

Результати діяльності:

- впровадження єдиної методології управління проектами;
- підвищення швидкості та достовірності планування проектів шляхом перерозподілу функцій планування;
- поліпшення керованості проектів на основі систематичного моніторингу;
- оперативний контроль за виконанням проектів і використанням ресурсів;
- створення бази даних ефективних рішень, інструментів, типових фрагментів і нормативів для майбутніх проектів.

### **Групи координації проектів (ГКП)**

Групи координації проектів створюються в департаментах і філіях з метою координації роботи цих підрозділів по управлінню проектами. До складу ГКП входять керівник ГКП, координатори, члени ГКП і керівники підпорядкованих проектів.

Керівник ГКП — це керівник чи заступник керівника підрозділу, що дає йому можливість координування ресурсів у рамках проектів.

Координатор (чи за необхідності координатори за напрямками проектних робіт) виконує функції поточної координації термінів виконання та ресурсів за проектами, які проводяться у рамках Груп управління проектами, що підпорядковані конкретній ГКП.

Члени ГКП виконують допоміжні організаційно-методичні функції, і їхній склад і кількість визначається Керівником ГКП.

Склад ГКП формується керівником підрозділу, затверджується наказом і залежить від планів по проектній діяльності в підрозділі на поточний рік.

Основні цілі:

- формування планів виконання проектів у підрозділі, де створена ГКП;
- залучення співробітників до роботи у Групах управління проектами (ГУП);
- первинний аналіз паспорту проекту та іншої допроектної документації;
- підготовка звітних документів за проектами, що виконуються в підрозділах;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань на рівні відділів;
- підтримка єдиного стандарту й методології управління та звітності за проектами;
- здійснення оперативного моніторингу та контролю виконання проектів у ГУП з метою поліпшення робіт за проектами.

Результати діяльності:

- координація супроводження проектів у ГУП у відповідності до КСТ;
- первинний аналіз документації на передпроектному етапі на базі реальних потреб і можливостей підрозділів;
- оперативний моніторинг проекту;
- можливість оперативного узгодження змін у проектах;
- оперативне інформування ПрОф про поточний стан виконання проектів.

### Групи Управління Проектами (ГУП)

ГУП створюється за поданням керівника ГКП наказом для виконання одного конкретного проекту у відповідності до плану проектів, що супроводжуються ГКП у рамках виробничого підрозділу (департаменту чи філії).

Основні цілі:

- підготовка паспорту проекту та іншої допроектної документації;
- управління проектом і формування звітної інформації до ГКП;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань на рівні відділів;
- підтримка єдиного стандарту і методології управління та звітності за проектами;
- надання даних по проекту до ГКП для виконання оперативного моніторингу і контролю виконання.

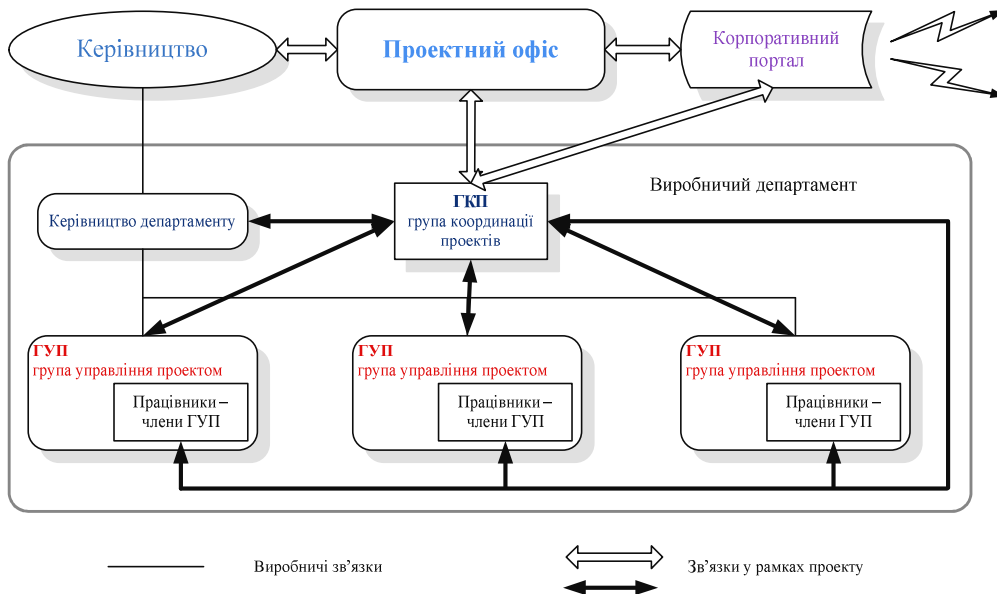
Результати діяльності:

- оперативне супроводження проекту у відповідності до КСТ;
- підготовка документації на передпроектному етапі на базі реальних потреб і можливостей підрозділів;
- оперативний моніторинг стану виконання задач у рамках проекту силами членів ГУП;
- можливість оперативного узгодження змін у проекті;
- оперативне інформування ГКП про поточний стан виконання проектів.

### Взаємодія елементів у корпоративній системі управління проектами

Основа цієї взаємодії базується на прив'язці функціональної структури КСУП до організаційної структури [3].

Взаємодія ПрОф, ГКП і ГУП може мати певні відмінності в залежності від особливостей конкретних проектів і підрозділів, що їх виконують (див. рисунок).



Взаємодія проектного офісу, ГКП і ГУП

## Основні ролі в корпоративній системі управління проектами та їхні повноваження

Система ролей у КСУП є однією з важливіших засад, на якій має базуватися вся структура взаємозв'язків і відносин між керівництвом, департаментами, філіями та Проф, ГКП і ГУП у проектній складовій діяльності (див. таблицю). Склад і кількість ролей визначена, виходячи з мінімальної достатності, але як склад, так і кількість можуть змінюватися в міру необхідності в ході розвитку та формування нових уявлень і побажань щодо функціональності КСУП.

Система ролей у корпоративній системі управління проектами

№	Роль у КСУП	Функції	Рівень повноважень
1.	Спонсор проекту	Виділення ресурсів і управління ресурсами. Загальний контроль і вирішення конфліктів.	Усі проекти УТК — перегляд
2.	Керівник Проф, заступник керівника Проф	Моніторинг портфелю проектів. Аналіз стану та звітність перед Спонсором проекту. Методичне, організаційне, програмне забезпечення.	Усі проекти УТК — перегляд, корекція
3.	Менеджер Проф	Моніторинг групи окремих проектів. Аналіз стану та звітність перед Керівником Проф. Підготовка звітів за групою проектів.	Усі проекти УТК чи група — перегляд, корекція
4.	Адміністратор Проф	Ведення системи проектів і прав доступу, надання консультацій та порад по супроводженню проектів, вирішення проблем і конфліктів.	Всі проекти УТК та права доступу — перегляд усіх проектів до рівня задач
5.	Керівник ГКП	Забезпечення виділення ресурсів, виконання, оперативний контроль, вирішення конфліктів і надання необхідних ресурсів. Передача звітів до Проф.	Група проектів ГКП — перегляд, корекція
6.	Координатор ГКП	Загальне планування усіх проектів ГКП. Передача завдань Керівникам ГУП. Оперативний контроль, вирішення конфліктів між ГУП та в ГУП у межах повноважень. Підготовка звітів за проектом для Керівника проекту.	Група проектів ГКП, усі проекти підлеглих ГУП — перегляд, корекція
7.	Керівник ГУП — член ГКП	Планування одного проекту. Передача завдань Членам ГУП. Оперативний контроль, вирішення конфліктів між виконавцями проекту. Підготовка звітів за проектом для Керівника ГКП.	Проект, що виконується ГУП — перегляд, корекція

Продовження таблиці			
8.	Член ГУП	Ведення оперативної інформації про стан контрольованої частки проекту згідно завдань Керівника проекту. Передача інформації про стан проекту Керівнику ГУП.	Проект, що виконується ГУП у своїй частині — перегляд, корекція даних своєї задачі
9.	Адміністратор системи ЕРМ 2007	Супроводження ЕРМ 2007 і системи користувачів і їхніх прав доступу.	ПЗ ЕРМ 2007 — перегляд усіх даних ЕРМ 2007

Кожній ролі мають відповідати певні дозволи (повноваження) на виконання дій у рамках програмного забезпечення MS ЕРМ 2007. Ці дозволи мають точно та однозначно відповідати як функціям певної ролі, так і адміністративно-структурній приналежності певного проекту. Відповідне налагодження дозволів виконує адміністратор системи ЕРМ 2007 шляхом їхнього встановлення на Project Server у відповідності до груп користувачів за ролями згідно до їхнього визначення у Active Directory.

## Висновки

Розглянута трирівнева схема побудови корпоративної системи управління проектами дещо ускладнює процес впровадження проектної діяльності за рахунок необхідності організації проміжного рівня управління — груп координації проектів. Але водночас це дає можливість значною мірою зменшити рівень протиріч між жорсткою схемою адміністративних зв'язків у організації та гнучкою динамічною системою ведення проектної діяльності.

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). — Институт управления проектами, 2004. — 238 с.
2. Мир управления проектами. Основы, методы, организация, применение; под ред. Х. Решке, Х. Шелле. — М.: Аланс, 1994.
3. *Фатрелл Р.* Управление программными проектами / Р. Фатрелл, Д. Шафер, Л. Шафер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003.

Надійшла до редакції 15.09.2009