

УДК 69.003

С. С. Иванова

К. Н. Долганов, магистрант

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ СТРУКТУРЫ ОФИСА ПРОЕКТА СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассмотрены подходы к созданию офиса управления проектами как составляющей корпоративной системы управления компанией, цели и задачи офиса управления проектами, возможности эффективного функционирования в строительных компаниях. Особое внимание уделено рассмотрению последовательности развития проектных офисов в соответствии с моделью зрелости компании, показателями эффективности функционирования офисов управления проектами, преимуществами и проблемами внедрения офисов управления проектами в российских строительных компаниях.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами; офис управления проектами; интеллектуальный потенциал; модель зрелости компании; показатели эффективности.

Введение

В современных рыночных условиях все больше компаний переходят на проектные формы управления. Это обусловлено преимуществами проектного взаимодействия, среди которых: возможность решения задач в условиях ограниченности ресурсов, гибкое реагирование на изменения внешней среды, обеспечение требуемого качества выпускаемого продукта, повышение эффективности внедрения инноваций (в том числе информационных технологий), что в итоге способствует повышению конкурентоспособности, прибыльности бизнеса, формированию потенциала предприятия.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами, т. к. проектный подход к организации работ применяется практически во всех сферах жизни общества: в экономической, производственной, финансовой, социальной [1].

Основой проектного управления на предприятиях является организационно-методологическая структура, получившая название «комплексная система управления проектами» (КСУП), которая включает следующие аспекты управления: методологический аспект, организационный аспект, информационно-технологический аспект и административный аспект, основой которого является офис управления проектами.

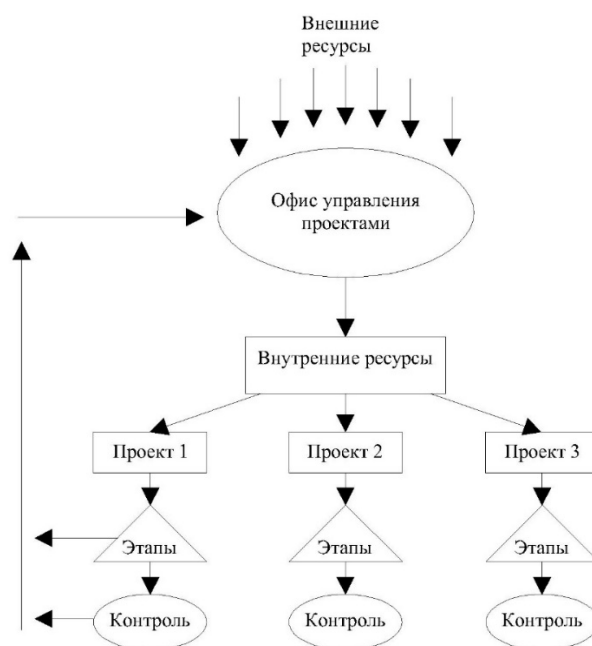
Структура проектного офиса

Офис управления проектами (ОУП) – организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами [2].

При этом управление посредством офиса может быть прямым – направленным на реализацию конкретного проекта в конкретной системе ограничений, или косвенным – оказание консультационных услуг, реализация обслуживающих функций и т. д.

На сегодняшний день обязательным условием успешного функционирования офиса управления проектами является автоматизация управленческого процесса: наличие компьютерных сетей, баз данных, систем электронного документооборота [3].

Основная задача создания проектного офиса – координация управления проектами в условиях ограниченности ресурсов для повышения эффективности деятельности, достижения оптимального результата. Процесс управления в условиях функционирования офиса управления проектами как составляющей системы управления предприятия может быть представлен следующей схемой (рисунок).



Процесс функционирования офиса управления проектами

По отношению к внешней среде можно выделить следующие функции офиса [4]:

- информационное обеспечение;
- взаимодействие с заказчиком (в том числе для государственных предприятий с функциональным заказчиком);
- финансовое обеспечение (в том числе при необходимости изыскание возможностей дополнительных инвестиций);
- материально-техническое обеспечение;

- взаимоотношение с деловыми партнерами (в том числе с соисполнителями, внешними экспертами, государственными организациями);
- формирование портфеля антикризисных мер управления проектами;
- участие в разработке общей стратегии предприятия и стратегическом планировании.

Во внутренней среде функционирование офиса позволяет более эффективно использовать технологический, организационный, коммуникационный потенциал предприятия, способствует формированию кадрового потенциала как с позиции личностного ресурса (знание, опыт), так и с позиции организационной поддержки (создание организационных условий развития личности в процессе реализации проекта).

Следует особо выделить значение офиса управления проектами в формировании интеллектуального потенциала строительной организации.

При этом интеллектуальный потенциал рассматривается как комплекс внешних и внутренних факторов. *К внешним факторам* относится система взаимодействия с элементами внешней среды (инвесторы, деловые партнеры, заказчики, подрядчики, субподрядчики). *К внутренним факторам* можно отнести систему коммуникаций; отношения к нововведениям; обучение (и самообучение); систему мотивации; организационную культуру; эффективный административный потенциал; использование *IT* и т. д.

В условиях проектного управления проектный офис может иметь многоуровневую систему: нижний уровень – организация работ в рамках конкретного строительного проекта; средний уровень – координация существующих проектов компании; верхний

уровень – разработка проектно-ориентированной стратегии развития компании на основе прогнозирования и целевых ориентиров деятельности.

С учетом комплекса выполняемых задач выделяют управляющий проектный офис и поддерживающий проектный офис.

Управляющий проектный офис – модель управления одним проектом, позволяющая структурировать систему коммуникации в рамках проекта, организацию работ, распределение ответственности. По сути, управляющий проектный офис – это руководитель проекта и команда функциональных руководителей проекта по направлениям (производство, проектирование, инжиниринг, маркетинг, программное обеспечение и т. д.).

Поддерживающий проектный офис позволяет реализовать мультипроектное управление на основе мониторинга выполнения работ, оптимального использования ресурсов, соблюдения сроков и т. д.

Внедрение системы управления проектами предполагает оценку ситуации на предприятии с помощью различных подходов, самый известный из которых *Organizational Project Management (OPM3)* разработан американским Институтом управления проектами (*PMI*) [5].

Модель предполагает рассмотрение предприятия по уровням зрелости отношения к проектному управлению [6]. Соотношение уровня зрелости компании и стадии развития проектного офиса может быть представлено в табл. 1. Подходы к типологизации проектных офисов с учетом уровня зрелости могут быть представлены на основании анализа практики проектного управления [7] (табл. 2).

Таблица 1

Уровень модели зрелости компании	Уровень зрелости офиса управления проектами	Критерии эффективности офиса управления проектами	Показатели эффективности функционирования офиса управления проектами
Уровень 1	Осознание необходимости создания КСУП и организации офиса управления проектами	–	–
Уровень 2	Ступень I. Формирование	Методология управления проектами. Первичный реестр проектов. Обучение участники проектной деятельности. Формирование базы знаний. Информационное обеспечение	Процент руководителей проектов, обучение по методологии управления проектами. Процент руководителей исполнителей, заинтересованных в новых методах работы
Уровень 3	Ступень II. Расширение влияния	Согласованность проектных работ. Соблюдение методологии. Налаживание обратной связи. Формирование ресурсной базы. Форм информационной системы	Процент выполненных вовремя работ. Процент предоставленных вовремя отчетов. Оптимальность использования ресурсов. Качество планирования работ

Окончание табл. 1

Уровень модели зрелости компании	Уровень зрелости офиса управления проектами	Критерии эффективности офиса управления проектами	Показатели эффективности функционирования офиса управления проектами
Уровень 4	Ступень III. Накопление и передача опыта	Эффективность и результативность выполнения проектов	Процент проектов, реализованных без отставания по срокам и в рамках бюджета. Предоставление руководству аналитической отчетности по проектам в соответствии с требованиями и сроками. Точность планирования. Удовлетворенность заказчика. Оформление и сдача документации в соответствии с требованиями и сроками
Уровень 5	Ступень IV. Стратегическое управление портфелем	Достижение стратегических целей компании путем оптимизации портфельного управления	Показатели эффективности деятельности компании

Таблица 2

Уровень зрелости проектного офиса	Цели деятельности
1	Сбор информации о проектах. Формирование базы данных
2	Создание информационного сервис-центра. Повышение эффективности коммуникаций
3	Создание общей методологии на основе имеющегося опыта. Организация обучения персонала в области управления проектами
4	Центр управления проектами компании, реализующий следующие функции проектного управления: Прогнозирование. Стратегическое планирование. Координацию. Контроль. Оценка рисков
5	Разработка единой методологии для определения приоритетов проектов. Разработка единых принципов. Объединение проектов в программы. Координация управления на уровне программ проектов. Постоянное совершенствование и развитие корпоративной методологии управления проектами. Обучение и повышение квалификации персонала, участвующего в проектной работе

Последовательность развития проектного офиса может быть представлена на основе модели, разработанной консалтинговой компанией *PM Expert*, специализирующейся в области управления проектами. Модель включает четыре ступени последовательного развития проектного офиса в строительной компании [8].

Ступень I. Формирование: регламентация работ, выстраивание процессов управления строительными проектами, контроля, информационного и методологического обеспечения.

Ступень II. Расширение влияния: формирование базы данных, ресурсной базы, формирование и отладка информационной системы, создание эффективной модели коммуникаций, системы обратной связи.

Ступень III. Накопление и передача опыта: структуризация базы знаний, типологизация работ, оценка

рисков, аудит, оценка степени удовлетворенности заказчика.

Ступень IV. Стратегическое управление: внедрение автоматизированной системы управления проектами, способствующей повышению эффективности проектной деятельности и формированию комплексной стратегии развития с учетом реализации проектно-ориентированных методов, развитие корпоративной культуры.

Ключевые показатели для измерения успеха проектного офиса могут быть рассмотрены на основании данных, полученных по результатам исследования организацией «Центр Бизнес Практики» [9].

Среди них можно выделить рост продаж, рост чистой прибыли, соблюдение сроков реализации строительства от зарождения идеи до конечного объекта строительства, оптимизацию ресурсов строительства.

Заключение

Анализ практического внедрения КСУП и проектных офисов как составляющей системы управления показывает преимущества проектной модели управления, однако в госкорпорациях и на предприятиях государственного сектора экономики внедрение КСУП и создание проектных офисов сопряжено с рядом трудностей, в числе которых преодоление административных барьеров, структурированная система взаимодействия между участниками проекта, жесткая регламентация деятельности [10].

Переход на проектную модель управления позволит предприятию:

- повысить интеллектуальный потенциал;
- оптимизировать ресурсы;
- быть более адаптивным в условиях нестабильности;
- эффективно внедрять инновации.

Эти факторы будут способствовать повышению конкурентоспособности и развитию потенциала строительно-ориентированных предприятий в современных рыночных условиях [11, 12].

Библиографические ссылки

1. Управление проектом. Основы проектного управления : учеб. / кол. авт. ; под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КноРус, 2006. – 786 с.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание. 2012. – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania. – URL: <http://topuch.ru/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami-rukovodstv/index.html> (дата обращения: 04.04.2018).
3. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие. – 10-е изд., стереотипное. – М. : Омега-Л, 2014. – 960 с.

4. Сооляттэ А. Ю. Модели офисов управления проектами, программами, портфелями проектов. – URL: http://www.bpm-cg.ru/materials/content/00007_soolyatte_PMO_10_%202012.pdf (дата обращения: 9.02.2016).

5. Московское отделение PMI. – URL: <http://www.pmi.ru/about/code.php> (дата обращения: 13.02.2018).

6. Фоминых М. М. Проблемы внедрения проектного управления в российских компаниях. – URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s019/s019-032.pdf> (дата обращения: 18.02.12).

7. Клименко О. Проектный офис – центр управления проектами в компании. – URL: http://www.life-marketing.ru/life-marketing/project_office (дата обращения: 9.02.2018).

8. Проектный офис – уровни зрелости / Е. Попова [и др.]. – URL: <http://www.bossmag.ru/archiv/2009/boss-01-2009-g/proektnyyi-ofis-urovni-zrelosti.html> (дата обращения: 9.02.2018).

9. О'Брота М., Финч К. 5 ключевых показателей для измерения успеха проектного офиса. – URL: <http://www.advanta-group.ru/o-nas/stati/5-kljuchevykh-pokazatelei-dlja-izmerenija-uspekha-proektnogo-ofisa/> (дата обращения: 9.02.2018).

10. Организация и управление градостроительной деятельностью монография / В. П. Грахов [и др.]. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2010. – 168 с.

11. Креативность инновационного проектирования при реализации конкурсных проектов / В. П. Грахов [и др.] // Технические университеты: интеграция с европейскими и мировыми системами образования : материалы VII Международ. конф. / ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2017. – С. 92–95.

12. Cognitive design of products for engineering and vibromechanics by criterion of minimization labor input of their manufacturing / V. P. Grahov [et al.] // *Vibroengineering Procedia* 23, Modeling, Identification and Fault Detection in Oil and Gas Equipment and Infrastructures. Ser. «23rd International Conference on Vibroengineering». – 2016. – С. 83–88.

S. S. Ivanova

K. N. Dolganov, Master's Degree Student

Kalashnikov Izhevsk State Technical University

APPROACHES TO CREATING THE STRUCTURE OF THE OFFICE OF THE PROJECT OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS

The article discusses approaches to creating a project management office as the company's corporate governance, objectives and project management office tasks, opportunities for effective functioning in the construction companies. Particular attention is paid to the sequence of project offices in accordance with the model of maturity of the company, performance efficiency of the project management office, advantages and problems of the implementation of project management offices in the Russian construction companies.

Keywords: corporate project management system; project management office; intellectual potential; maturity model company performance indicators.