

УДК 65.014.1

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

В.Э. Зайковский, Т.А. Ларина*

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

E-mail: larechik@inbox.ru

E-mail: zv@gtt.gazprom.ru

Ваше благополучие зависит от ваших собственных решений. - Д. Рокфеллер.

Ключевые слова:

Корпоративная система, управление проектами, внедрение системы, производственное предприятие.

Key words:

Corporate system, project management, system implementation, production company.

Любое современное предприятие на конкурирующем рынке в наше стремительно меняющееся время, должно быть способно к постоянному росту и развитию и адаптации под внешние условия ведения бизнеса. Условия эти становятся все более жесткими, а решения должны быть все более гибкими. Приспособляемость, адаптируемость в наше время - ключ к выживанию компаний.

Предприятия реализуют через проекты до 70% своего бюджета.

Проект - по меньшей, мере, модное слово, на самом деле - это эффективная система и инструмент реализации. Между тем, задачи современной компании уже выходят за рамки управления отдельными проектами. Развитие компании предполагает увеличение числа проектов и повышение их сложности. Проекты могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, инновационными и типовыми, подразумевать использование внутренних ресурсов и взаимодействие с внешними исполнителями. С ростом объемов деятельности все труднее понять картину происходящего – принимать обоснованное решение о необходимости выполнять проект, контролировать выполнение проектов, отслеживать трудозатраты персонала, следить за изменением результатов проектов, вводить новых сотрудников в курс дел по проектам.

Решением указанной проблемы является организации в компании процессов управления проектами посредством внедрения корпоративной системы управления проектами. На протяжении последних 5-15 лет российские компании начинают вводить такую систему управления проектами.

Корпоративная система управления проектами позволяет:

- повысить управляемость проектной деятельности компании за счет введения комплекса организационных, методических и информационных средств, формализующих и поддерживающих процессы управления проектами;
- использовать актуальную информацию о статусе проектов для контроля за проектной деятельностью и для принятия решений о существенных изменениях на основании оперативных данных по всем проектам;

- применять единый эффективный подход и средства управления проектами с четким разделением полномочий и ответственности ролей в проектном управлении;
- накапливать историческую информацию – базу знаний по проектам – для будущих проектов;
- повысить эффективность использования ресурсов компании, в том числе – упростить процедуру «вхождения в работу» нового руководителя проекта;
- усилить контроль качества, сроков и бюджета проектов.
- Корпоративная система управления проектами включает в себя:
- Методологию управления проектами – стандарт для всех участников проекта, регламентирующий роли в проекте, процессы управления проектами, шаблоны документов по управлению проектами.
- Информационную систему управления проектами (ИСУП) – инструмент, предназначенный для автоматизации проектной деятельности.
- Проектный Офис – подразделение, аккумулирующее данные о ходе выполнения проектов и координирующее деятельность руководителей проектов для соответствия формируемым руководством Компании бизнес-требованиям.
- Обученный персонал, включающий в себя всех участников проектной деятельности (Руководителей проектов, Администраторов, сотрудников Проектного Офиса и т.д.)



Рис. 1. Корпоративная система управления проектами.

В результате внедрения единой системы управления проектами в компании должны быть созданы следующие основные элементы:

- единая классификация и структура описания проектов и программ;
- унифицированные процедуры инициации, планирования, организации, контроля исполнения и завершения проектов и программ;
- типовая многоуровневая организационная структура управления проектами, интегрированная в организационную структуру компании;
- единые методики, шаблоны документов, формы отчетности и типовые процедуры, регламентирующие действия участников проектов в соответствии с их ролями и фазами проекта;
- единая информационная система, обеспечивающая поддержку процедур управления проектами, включенная в информационную систему предприятия;
- квалифицированный персонал, понимающий свою роль и ответственность, мотивированный и эффективно взаимодействующий в системе управления проектами.

В России практику внедрения КСУП ведут практически все передовые предприятия всех отраслей: Лукойл, РАО ЕЭС, М-видео, Седьмой континент, Евросеть, Альфа-Банк, Внешторгбанк, Microsoft и многие другие.

В 2011 году компанией РМ Expert был проведен интернет-опрос «Корпоративная система управления проектами – практика российского бизнеса». Целью опроса было получение, систематизация и анализ информации об эффективности работы Корпоративных систем управления проектами в компаниях и организациях различных отраслей российской экономики, возникающих проблемах их использования и перспективах развития. В опросе приняло участие более 100 компаний.

Основной состав респондентов – сотрудников компаний, ответивших на вопросы - это Руководители проектов (42%), Руководители департаментов (19%), Менеджеры программ/ портфелей проектов (16%), Руководители Проектного офиса (11%).

Распределение компаний-участников опроса по секторам экономики представлено следующим образом:

- Информационные технологии / телекоммуникации – 31%,
- Производство – 15%,
- Финансы – 12%,
- Строительство/девелопмент – 11%,
- Торговля – 9%,
- Консалтинг /обучение – 7%,
- Топливо-энергетический комплекс (ТЭК) – 5%,
- Госструктура – 4%,
- Реклама/маркетинг – 1%,
- Другие направления деятельности – 5%.

В большинстве компаний, принявших участие в опросе, существует Корпоративная система управления проектами (КСУП), и лишь 11% респондентов указали отсутствие КСУП. Большинство компаний внедряло Корпоративную систему управления проектами собственными силами (70%) и всего 18% привлекало для внедрения внешних консультантов (внедрение с участием внешних профессиональных консультантов значительно ускорило процесс внедрения и сделало его более эффективным). В итоге, 95% компаний подтвердили значительные улучшения в компании (основной причиной внедрения КСУП является отсутствие актуальной общей картины проектов, наиболее критичной областью проектного управления – управление сроками):

Основные причины улучшений после внедрения КСУП, представлены в следующем списке (по убыванию приоритета):

- Появилась актуальная общая картина проектов,
- Появилось четкое распределение прав и обязанностей между участниками проектной деятельности,
- Повысилась эффективность распределения ресурсов между проектами,
- Сократились временные задержки в выполнении проектов,
- Повысилась удовлетворенность заказчика результатами проектов,
- Сократились превышения бюджетов проекта.

Рассмотрим организацию внедрения системы проектного управления на примере ООО «Газпром трансгаз Томск» - крупнейшего предприятия Западно-Сибирского региона, 100% дочерней компании «Газпром».

ООО «Газпром трансгаз Томск» является самым восточным дочерним обществом «Газпрома» и сегодня это:

- Более 9000 км магистральных газопроводов;
- 20 филиалов в 12 областях Западной, Восточной Сибири и Дальнего Востока;

- Общая численность работающих – более 6000 человек.

«Газпром трансгаз Томск» является поставщиком природного газа более чем 400 потребителям. Это предприятия энергетики, металлургии, вся цементная промышленность, Сибирский химический комбинат, Томский нефтехимический комбинат, Кемеровский «Азот», Новокузнецкий металлургический комбинат, Нижневартовская ГРЭС и др.

Главная задача газотранспортного предприятия – это обеспечение бесперебойной поставки газа и выполнение плана товаротранспортной работы. Для обеспечения необходимого качества и надежности функционирования в компании разработаны и выполняются комплексные программы, направленные на проведение реконструкции, капитального ремонта объектов газотранспортной системы. Чтобы эффективно управлять этими проектами, на предприятии планируется внедрение системы управления проектами.

В компании разработана стратегия до 2020 года - «Программа комплексного развития в Сибирском и Дальневосточном ФО». Необходимость внедрения КСУП отражена в разделе стратегии «Применение принципов проектного управления при реализации проектов развития ООО «Газпром трансгаз Томск».

Для выполнения задач развития газотранспортной системы в новых регионах предлагается разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами развития (КСУПР), на базе международных стандартов, с учетом накопленного положительного опыта по реализации проектов компании за последние годы.

Этапы внедрения КСУПР в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- Диагностика состояния «как есть».
- Разработка концептуальной модели «как должно быть».
- Создание КСУПР.
- Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах.
- Доработка стандарта и корректировка хода внедрения (при необходимости).

План внедрения системы управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- Изучение опыта ОАО «Газпром» и дочерних Обществ по управлению проектами.
- Подготовка кадров.
- Создание проектной инфраструктуры - создание проектных подразделений (при необходимости), разработка должностных инструкций и т.д.).
- Разработка корпоративного стандарта - СТО ГТТ «Корпоративная система управления проектами развития в ООО «Газпром трансгаз Томск».
- Создание корпоративной информационной системы на базе Microsoft Project.

В составе СТО ГТТ «Корпоративная система управления проектами развития в ООО «Газпром трансгаз Томск» планируются следующие пункты:

1. Введение

2. Термины и определения.

3. Основные понятия управления проектами развития:

- - жизненный цикл проекта развития Общества
- - классификация проектов развития
- - содержание управления проектами развития
- - участники и заинтересованные лица
- - организационная структура проектной деятельности

4. Инфраструктура проектной деятельности: Проектный комитет и Служба управления проектами (рабочая группа).

5. Проектный комитет:

- - общие положения, цели и задачи

- - права и обязанности, ответственность
- 6. Служба управления проектами (рабочая группа):
 - - общие положения, цели и задачи права и обязанности, ответственность
- 7. Управление проектами развития:
 - Фаза 1. Инициирование проекта
 - Фаза 2. Планирование проекта
 - Фаза 3. Реализация проекта
 - Фаза 4. Завершение проекта
- 8. Управление качеством проекта.
- 9. Управление сроками проекта.
- 10. Управление человеческими ресурсами проекта.
- 11. Управление рисками проекта.
- 12. Мониторинг и контроль проекта.
- 13. Информационная система управления проектами.
- 14. Регламенты взаимодействия участников КСУПР.
- 15. Документооборот:
 - - перечень документов по управлению проектами
 - - примеры и инструкции по заполнению
 - - движение и маршрутизация документов
 - - хранение, защита и архивирование
 - - ведение, изменение и сохранность
- 16. Приложения.

Выводы

Проектное управление сегодня - не просто следование западным веяниям моды и заимствование опыта у зарубежных коллег, а результативный и испытанный инструмент интеграционной деятельности, направленный на достижение заданных результатов и поставленных целей. Каждый последующий успешно реализованный проект в любой области хозяйствования предприятия от строительства зданий и сооружений до внедрения новой системы документооборота - это вклад в рост и развитие, в будущее компании.

Как показывает практика, процесс внедрения КСУП достаточно затратный во всех отношениях, однако, результат не заставит себя долго ждать. На предприятии, внедряющем КСУП совершенствуются процессы жизнедеятельности, отлаживаются механизмы взаимодействия на предприятии, снижаются сроки выполнения проектов, оптимизируются ресурсы, снижаются затраты. В результате, все подразделения работают как единый организм, успешно функционируя на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК). Четвертое издание. Project Management Institute, 2008. – 464 с.
3. Хэлдман К. Профессиональное управление проектом.- М.: Бином, 2012. – 728 с.
4. Сайт компании «PM City» [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://www.pmcity.ru/consulting/corporate/>.

5. Сайт «Ассоциация стратегия сегодня» [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://www.std1.ru/catalog/catalog293/catalog293294/catalog293294436/114/>

Сведения об авторах:

Зайковский Виктор Эдуардович, ст. преподаватель Института инженерного предпринимательства НИ ТПУ. Р.т. 60-31-22. E-mail: v.zaikovsky@gmail.com. Область научных интересов: управление проектами, инновационный менеджмент, бизнес-планирование.

Ларина Татьяна Андреевна, магистр Института инженерного предпринимательства 1 курса НИ ТПУ. Р.т. 8-923-408-18-48. E-mail: larechik@inbox.ru. Область научных интересов: управление проектами, инновационный менеджмент, маркетинг, бизнес-проектирование.