

Бойко Евгения Григорьевна

Ассистент кафедры управления проектами, ORCID: 0000-0002-2000-4258

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ
ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация.** Приведена процессная модель корпоративной системы управления проектами (далее КСУП) на базе ценностного подхода для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия. Исследован ценностный подход (японская методология управления проектами P2M) при формировании процессной модели КСУП, который базируется на простых принципах, основным из которых является рассмотрение проекта с точки зрения создания новой ценности, которую он принесет для ключевых заинтересованных сторон.*

***Ключевые слова:** корпоративная система управления проектами; ценностный подход; методология управления проектами; офис управления проектами*

Постановка проблемы

Нынешнее состояние украинской экономики во многом зависит от развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированных предприятий. В свою очередь развитие проектно-ориентированных предприятий ведет за собой увеличение числа проектов и повышение их сложности. При быстром росте объемов деятельности необходимо:

- принимать обоснованное решение о реализации проектов;
- анализировать и контролировать их выполнение;
- отслеживать трудозатраты;
- следить за вносимыми изменениями;
- полноценно вводить новых сотрудников в процесс.

Поэтому все большее число украинских проектно-ориентированных предприятий осуществляют стандартизацию процессов управления проектами посредством внедрения корпоративной системы управления проектами, используя прогрессивные подходы, методы и информационные системы.

Существует множество методологий, стандартов и лучших мировых практик по управлению проектами, основные из которых следующие – PMBoK, PRINCE2, P2M, ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» и т.д.

Для создания процессной модели КСУП на базе ценностного подхода были использованы стандарт ISO 9001:2011 «Системы менеджмента качества. Требования», а также теоретические аспекты методологии управления проектами P2M.

P2M («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation») — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы.

Главное преимущество P2M по отношению к другим методологиям управления проектами состоит в том, что в P2M существует акцент на выработку инновации как подхода к управлению программами и управление ожиданиями ключевых заинтересованных лиц. В то же время проект в P2M – это обязательство создать ценность, основанную на миссии проекта, которое должно быть завершено в определенный период в рамках согласованных времени, ресурсов и условий эксплуатации. Любой проект начинается с определения его миссии [9]. Это отличает P2M от других стандартов по управлению проектами, где обычно начинают с определения целей.

Анализ последних исследований и публикаций

КСУП – это комплекс методических, организационных и информационных средств, позволяющих организовать и поддерживать процессы управления проектами в компании [2].

Проблемам создания и внедрения КСУП посвящены работы В. Богданова, С.Д. Бушуева, И.И. Оберемка, А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовика, А.С. Козлова, С.А. Мишина, Ю.И. Попова, Д. Орт Алана, А. Фомина. Анализ последних исследований и публикаций показывает, что создание КСУП осуществляется поэтапным

переходом от «функционального» управления деятельностью организации к «проектному». Данный процесс должен проводиться на базе осознания необходимости в улучшении и оптимизации деятельности организации.

Существующие риски противодействия сотрудников организационным изменениям необходимо минимизировать за счет активной поддержки изменений высшим руководством.

Цель статьи

Целью статьи является применение «процессного подхода» при разработке и внедрении корпоративной системы управления проектами на базе ценностного подхода в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Создание и развитие КСУП на базе ценностного подхода – важная задача, которая нацелена на существенное повышение ценности продуктов (результатов) проектов для ключевых заинтересованных сторон и сокращение длительности цикла выполнения проектов, обеспечения возможности выполнения большего их количества за счет оптимального формирования портфелей проектов (ПП) и программ, как можно лучше отвечает целям и заданиям проектно-ориентированного предприятия [3].

Данная задача стоит перед многими украинскими проектно-ориентированными предприятиями, так как сложившаяся ситуация требует качественного управления проектами и программами, инициированными на предприятиях. Она актуальна не только для проектно-ориентированных, но и для проектно-управляемых предприятий, то есть даже в тех случаях, если на предприятии реализовываются только проекты развития, качественное управление ими требует применения методов управления проектами.

Процессная модель КСУП на базе ценностного подхода

Для успешного функционирования проектно-ориентированное предприятие должно определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в проектно-ориентированном предприятии системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход».

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии [10].

При применении в КСУП такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавляемой ими *ценности*;
- в) достижения запланированных результатов выполнения процессов и обеспечения их результативности;
- г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Также при разработке процессной модели КСУП был использован ценностный подход.

Управление ценностью – структурированный подход к определению элементов ценности для организации проекта. Это процессы, определяющие потребности, проблемы и возможности, позволяющие улучшить начальные цели, определить подходы и решения по оптимизации ценности проектов и их продуктов.

Под ценностью проекта или продукта понимают критерии удовлетворения потребности ключевых заинтересованных сторон, отнесенных к используемым ресурсам [1].

Управление ценностью использует ряд техник, таких как анализ ценности, функционально-стоимостной анализ, системный анализ.

Подход к управлению ценностью базируется на следующих принципах:

- непрерывность ценности проекта, средств измерения и оценки, мониторинга и контроля. В организации данный принцип формирует цепи ценностей (вертикальные и горизонтальные);
- фокусировка на целях, перед поиском решений оптимизирующих ценность продукта и проекта для ключевых заинтересованных сторон;
- фокусировка на функциях, обеспечивающих максимизацию инновационного и практического результата в рамках сервисной модели проекта.

Миссия процессной модели – создание ценности внедрения КСУП для развития и повышения уровня технологической зрелости проектно-ориентированного предприятия.

Задачи процессной модели:

- 1) идентифицировать и определить ценность процессов управления проектами;
- 2) идентифицировать и определить ценность проекта;
- 3) идентифицировать и определить ценность внедрения КСУП для проектно-ориентированного предприятия.

Существующая практика построения систем управления включает в себя несколько подходов к организации систем управления. Наиболее известны из них системы, построенные на управлении функциями и управлении бизнес-процессами организации.

Бизнес-процесс – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации.

Системы управления, построенные на принципах управления функциями, представляют собой иерархическую пирамидальную структуру подразделений, сгруппированных по выполняемым функциям. Под функциональным подразделением можно понимать группу экспертов в данной функциональной области. В организациях, построенных по данному принципу, управление осуществляется на административно-командных принципах. Другим подходом построения систем управления является управление потоками работ или процессами, составляющими деятельность предприятия. Процессное подразделение включает в себя координатора – владельца процесса и исполнителей из различных функциональных областей, сгруппированных по принципу единства результата бизнес-процесса. Подобные системы часто называют «горизонтальные», подразумевая под «вертикальным» управлением иерархию функциональных подразделений и руководителей в стандартной системе управления, построенной по функциональному принципу.

Понятие бизнес-процесс лежит в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности организации. Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой.

Рассматривая КСУП на базе ценностного подхода как бизнес-процесс, на вход подается:

- 1) Миссия, цели и задачи создания КСУП;
- 2) Требования и ограничения к КСУП;
- 3) Идентификация ценности внедрения КСУП

для проектно-ориентированного предприятия.

Управляющим входом будут методологии P2M (PMAJ), PMBOK (PMI), PRINCE2 (CCTA), стандарты ISO 9001:2011, 10006, 21500 (ISO).

Ответственный за выполнение процесса – руководитель проекта внедрения КСУП, исполнители – команда проекта внедрения КСУП, внешние консультанты.

В результате на выходе мы получаем внедренную КСУП и *ценность внедрения КСУП*,

которая создает ценность актива для проектно-ориентированного предприятия

Таким образом, бизнес-процесс КСУП на базе ценностного подхода будет выглядеть следующим образом (рис. 1):

В свою очередь процесс КСУП на базе ценностного подхода включает в себя следующие подпроцессы (рис. 2):

- 1) Создание Офиса управления проектами (ОУП);
- 2) Разработка методологии управления проектами;
- 3) Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП);
- 4) Обучение персонала проектно-ориентированного предприятия.

На вход процесса «Создание ОУП» подается: миссия, цели и задачи создания КСУП, требования к ОУП, а также идентификация ценности создания ОУП для предприятия. Контролирует выполнение этого процесса руководитель, команда проекта внедрения КСУП и внешние консультанты. Процесс выполняется в соответствии регламентам деятельности ОУП, методологиям P2M (PMAJ), PMBOK (PMI), PRINCE2 (CCTA), стандартам ISO 9001:2011, 10006, 21500 (ISO) и в результате на выходе этого процесса получаем Офис управления проектами и ценность ОУП для развития предприятия, что подается на вход следующему процессу – «Разработка методологии управления проектами». Аналогичным образом данный процесс осуществляется при помощи тех же управляющих входов и исполнителей, но на выходе мы получаем нормативно-регламентную базу, функциональную модель процессов управления проектами, корпоративный стандарт и ценность методологии УП для развития предприятия, которые следующий процесс «Внедрение ИСУП» получает на вход. Этот процесс осуществляется при помощи управляющего входа «техническая документация» и тех же исполнителей, на выходе мы получаем прототип ИСУП, стандарт работы с ИСУП и состав персонала, который будет задействованный в процессах управления и ведения проектов. Но если после внедрения ИСУП не удалось создать прототип и стандарт работы с ИСУП, то функциональная модель процессов управления проектами возвращается на переработку. В результате выполнения последнего мы получаем внедренную КСУП в проектно-ориентированном предприятии, квалифицированный персонал и самое главное – *ценность внедрения КСУП, которая создает ценность актива* для проектно-ориентированного предприятия.

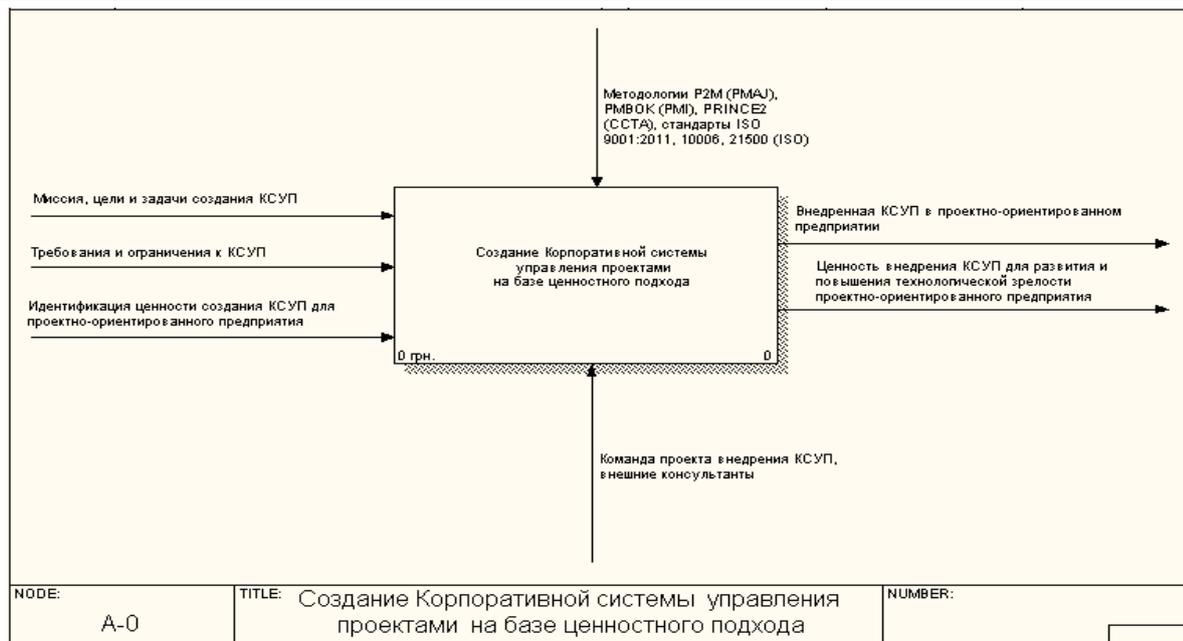


Рисунок 1 – Процессная модель КСУП на базе ценностного подхода

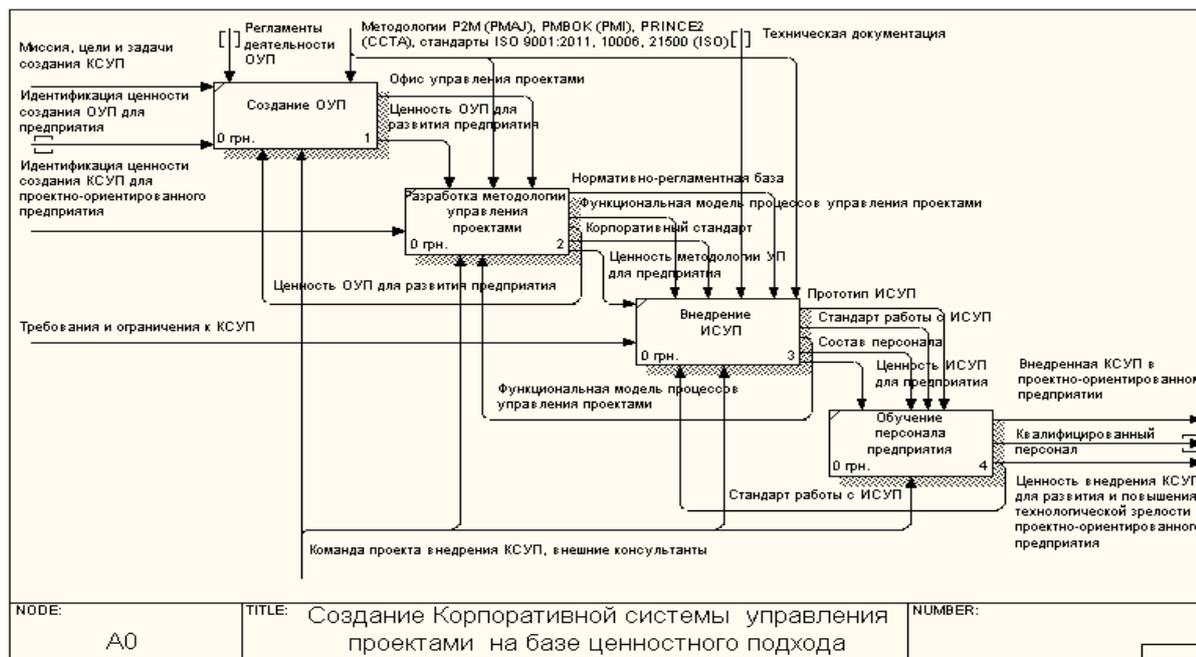


Рисунок 2 – Процессная модель КСУП на базе ценностного подхода (подпроцессы)

Выводы

Практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой.

В данной статье смоделирован бизнес-процесс создания корпоративной системы управления проектами на базе ценностного подхода. С помощью методологии функционального моделирования – IDEF0 описан бизнес-процесс в виде иерархической системы взаимосвязанных функций.

Бизнес-процесс создания КСУП на базе ценностного подхода позволяет исследовать и проконтролировать идентификацию ценностей всех составных процесса и его в целом. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество процессов управления проектами, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Список літератури

1. Азаров М.Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку [Текст]/ М.Я. Азаров, Ф.О. Ярошенко, С.Д. Бушуєв. – К.: вид-во «Самміт-Книга», 2012. – 528 с.
2. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом [Текст]/ В.В. Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
3. Бойко Е. Г. Создание корпоративной системы управления проектами для проектно-ориентированного предприятия на базе ценностного подхода [Текст]/ Е. Г. Бойко // Управління розвитком складних систем.– 2014. – Вип. 19. – С. 12-16.
4. Бушуєв С. Д. Проактивне управління програмами організаційного розвитку [Текст]: навч. посіб / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко. – Київ: вид. Київського нац. ун-т буд-ва і архіт, 2008. — 68 с.
5. Бушуєва Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития /Н.С. Бушуєва. – К. : Наук. світ, – 2007. – 270 с.
6. Кендал И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI [Текст]/ И. Кендалл, И. Роллинз// [пер. с англ.]/. – М.: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
7. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [Текст]: монографія/ [переклад на укр. мову під ред. Ярошенка Ф.О.]. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
8. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению /Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воробаева. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
9. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. P2M. Том 1, Версия 1.2: пер. с англ. / под ред. проф. С.Д. Бушуєва. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
10. ISO 9001:2008. Quality management systems – Requirements. [ИСО 9001:2000. Стандарт: Системы управления качеством. Требования.] Geneva, International Organization for Standardization, 2008.

Статья поступила в редколлегию 30.12.2014

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.

Бойко Євгенія Григорівна

Асистент кафедри управління проектами

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ПРОЦЕСНА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗІ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Наведено процесну модель корпоративної системи управління проектами (далі КСУП) на базі ціннісного підходу для розвитку та підвищення рівня технологічної зрілості проектно-орієнтованого підприємства. Досліджено ціннісний підхід (японська методологія управління проектами P2M) при формуванні процесної моделі КСУП, який базується на простих принципах, основним з яких є розгляд проекту з точки зору створення нової цінності, яку він принесе для ключових зацікавлених сторін.

Ключові слова: корпоративна система управління проектами; ціннісний підхід; методологія управління проектами; офіс управління проектами

Boyko Yevheniya Hryhorivna

Assistant of the Department of Project Management

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

THE PROCESS MODEL OF THE CORPORATE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE VALUED APPROACH FOR A PROJECT-ORIENTED COMPANY

Abstract. The article deals with the process model of the corporate project management system (further CPMS) based on the valuable approach to the development and improvement of the technological maturity of a project-oriented enterprise. The mission, the goals and the objectives of the model are defined. Successful functioning of project companies is provided by the implementation of the above-mentioned system. The main objective of creation of the corporate project management system, programs and portfolios of projects is to implement projects according to the project-oriented enterprise strategy. To achieve the aim the system, that makes it possible to coordinate projects realization at all stages of life cycle with strategic objectives of the company, has been created. The author investigates the valuable approach (Japanese project management methodology P2M) in the formation of the process model of CPMS, which is based on simple principles, the most fundamental of which is the consideration of a project from the point of view of the creation of a new value to the key stakeholders.

Keywords: the corporate project management system; the value approach; the methodology of project management; the project management office

References

1. Azarov, M. J. *The innovative mechanisms for development programs management [Text]* / M.J. Azarov F.O. Yaroshenko, S.D. Bushuev. - K.: publishing house "Summit Book", 2012. - 528 p.
2. Bogdanov, V.V. *Project Management. Corporate system - step by step [Text]* / V.V. Bogdanov. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. - 248 p.
3. Boyko, E. G. *Creation of the corporate project management system for a project-oriented company based on the valued approach // Management of development of difficult systems.* – 2014. – Issue 19. – P. 12 – 16.
4. Bushuev, S. D. *The program proactive management of the development organization [Text] teach. manual / S.D. Bushuev, N.S. Bushueva, Y.F. Yaroshenko.* - Kyiv: publishing house KNUCA, 2008. - 68 p.
5. Bushueva N. S., *Models and methods for proactive management of organizational development programs/ N.S. Bushueva.* – K. : Scientific world, – 2007. – 270 p.
6. Kendall, I. *Modern Methods of project portfolio management and project management office: Maximizing ROI / I. Kendall, J. Rollins: lane. from English.* - M.: PMSOFT 2004. - 576.
7. *The innovative projects and programs management of organizations [text]: monograph / [translated into Ukrainian. Language, ed. Yaroshenko FA].* - K.: New Printing, 2010. - 160 p.
8. Rodney, T. J. *Guidelines for project-oriented management / tran. from English. under Society. Ed. VI Voropaeva.* - Moscow: Publishing House Grebennikova, 2007. – 552 p.
9. *Guidelines for management of innovative projects and programs. P2M. Volume 1, Version 1.2: Per. from English. / Ed. prof. S.D. Bushuev.* - K. : Science. World, 2009. – 173 p.
10. *ISO 9001: 2008. Quality management systems - Requirements. [ISO 9001: 2000. Standard: Quality management systems. Requirements.] Geneva, International Organization for Standardization, 2008.*

Посилання на публікацію

- APA Boyko, E. G. (2015). *The process model of the corporate project management system based on the valued approach for a project-oriented company. Management of Development of Complex Systems, Issue 21, P. 19 – 24 [in Russian].*
- ГОСТ Бойко Е. Г. *Процессная модель корпоративной системы управления проектами на базе ценностного подхода для проектно-ориентированного предприятия [Текст] / Е. Г. Бойко // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 19 – 24.*