

УДК 338.242.2:316.422

**Закиева Н.М.** – аспирант

E-mail: [znm88@mail.ru](mailto:znm88@mail.ru)

**Сиразетдинов Р.М.** – кандидат экономических наук, доцент

E-mail: [rustem.m.s\\_1999@mail.ru](mailto:rustem.m.s_1999@mail.ru)

**Казанский государственный архитектурно-строительный университет**

## **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ**

### **АННОТАЦИЯ**

Сложные инновационные проекты, особенно в инвестиционно-строительном комплексе, оказывают существенное влияние на внешнюю среду, изменяя и формируя ее. Эти проекты требуют особого внимания к организации управления и в большой степени подвержены влиянию внешних экономических, политических и социальных факторов. В статье в качестве эффективного механизма управления подобными проектами рассматривается корпоративная система управления проектами. Внедрение данной системы обеспечивает эффективную работу проектных организаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** инвестиционно-строительный комплекс, корпоративная система управления проектами, управление проектами.

**Zakieva N.M.** – post-graduate student

**Sirazetdinov R.M.** – candidate economic sciences, associate professor

**Kazan State University of Architecture and Engineering**

## **CORPORATE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM AS MANAGEMENT MECHANISM OF INNOVATIVE PROJECTS IN INVESTMENT-CONSTRUCTION COMPLEX**

### **ABSTRACT**

Complex innovative projects, especially in investment-construction complex, have a significant impact on the environment, changing and shaping it. These projects require special attention to management organization and in a large extent influenced by external economic, political and social factors. In the article as an effective management of similar projects a corporate project management system is considered. Implementation of this system ensures effective work of project organizations.

**KEYWORDS:** investment-construction complex, corporate project management system, project management.

Значительную роль в развитии любой страны играет инвестиционно-строительный комплекс (далее – ИСК). Именно он сигнализирует об уровне устойчивости экономики и может стать основой социально-экономической реструктуризации общества. По данным Федеральной службы государственной статистики, объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в РФ, в I полугодии 2010 г. составил 1549,5 млрд. рублей. В то же время следует заметить, что в последние годы с учетом развернувшегося кризиса наблюдается некоторая тенденция падения объема подрядных работ (рис. 1) [4].

Ухудшение состояния мировой и российской экономики, начиная со второй половины 2008 года, крайне негативно повлияло на темпы роста объемов строительных работ, однако со второй половины 2010 года наблюдалось повышение инвестиционной активности в строительное производство, что в дальнейшем способствовало дальнейшему увеличению объемов производства и уровня сложности реализуемых инвестиционно-строительных проектов. Сложные инновационные проекты в силу своего масштаба и инновационного характера оказывают существенное влияние на внешнюю среду, изменяя и формируя ее. Эти проекты требуют особого внимания к организации управления, диктуют потребность в формировании многоуровневых управленческих структур, финансируются из большого

количества источников с применением сложных финансовых схем и в большой степени подвержены влиянию внешних экономических, политических и социальных факторов.

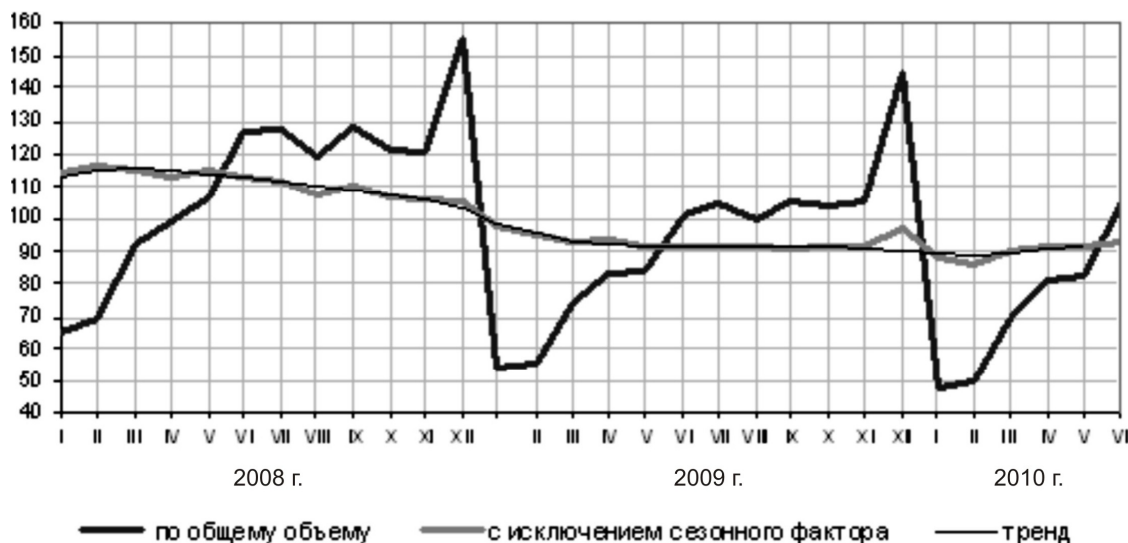


Рис. 1. Динамика объема работ по виду деятельности «Строительство» в РФ

Следует отметить, что проблемы управления проектами в ИСК и, прежде всего, инновационными проектами, отличающимися высоким уровнем сложности, часто рассматриваются без необходимого теоретического обобщения и не всегда способствуют созданию надлежащей методологической базы. Многие вопросы еще далеки от решения, и в результате во многих реализуемых в России крупных проектах отмечается перерасход средств, объекты сдаются с нарушением сроков и с претензиями по качеству. Организация управления данными проектами производится с использованием устаревших управленческих структур, что не позволяет достигать высоких показателей эффективности. В таких условиях необходимо понимать, что если проектные организации хотят претендовать на участие в крупных инвестиционных проектах и планируют сотрудничать с зарубежными партнерами, то жизненно необходима перестройка работы и, в первую очередь, системы управления.

Практика показывает, что успешная реализация проектов в запланированные сроки в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями к качеству возможна только в рамках формализованной проектной среды, поддерживаемой ясной и четко определенной методикой управления проектами. В качестве такой среды рассматривается **корпоративная система управления проектами** (далее – КСУП), которая представляет собой систему организационных, методических и информационных средств, поддерживающую процессы управления проектами в организации.

В проектной деятельности одним из ключевых направлений является **организация экономического сопровождения проектов**. При реализации данного направления возникают проблемы, представленные на рис. 2. Решение отраженных проблем и, соответственно, организацию эффективной экономической работы в рамках управления проектами должна обеспечить КСУП. Рассматриваемая система укрупненно включает в себя **четыре основных компонента**:

- 1) методологию управления проектами;
- 2) информационную систему управления проектами (далее – ИСУП);
- 3) обученный персонал (все участники проектной деятельности);
- 4) проектный офис.

Для достижения успешного результата необходимо наличие совокупности этих компонентов.



Рис. 2. Проблемы, возникающие при организации экономического сопровождения проектов

**Методология управления проектами** представляет собой систему методик, механизмов, регламентов, стандартизирующих деятельность организации по реализации проектов (рис. 3). Она должна создаваться внутри компании в соответствии со стандартами управления проектами. Разработкой методологии должна заниматься команда внедрения с привлечением внешних консультантов и экспертов по управлению проектами. В дальнейшем эта рабочая группа станет основой создаваемого проектного офиса, который будет отвечать за разработку и развитие данной методологии внутри организации.

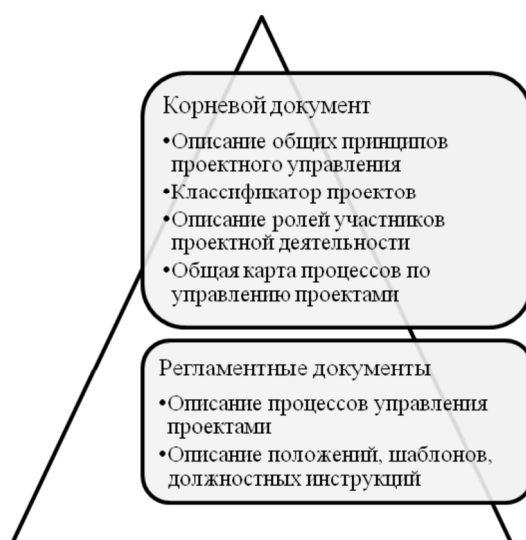


Рис. 3. Документы, входящие в состав методологии управления проектами

**ИСУП** является инструментом, предназначенным для автоматизации проектной деятельности посредством использования специального программного обеспечения. Программное обеспечение, внедренное в качестве ИСУП, позволяет повысить эффективность проектного управления на предприятии за счет поддержки процессов управления проектами на протяжении всего его жизненного цикла.

ИСУП призвана облегчить часть функций управления, дать необходимую информацию, но при этом сама нуждается в обслуживании и поддержке (как правило, это «ложится на плечи» проектного офиса). Поэтому осуществляется проведение обучения как самой методологии управления проектами, технологии ее применения, так и работе с инструментарием (программным продуктом). **Обучение персонала** можно разделить на три уровня, представленных на рис. 4.



Рис. 4. Уровни обучения персонала

Ни один бизнес-процесс в компании не будет работоспособным без поддерживающей его структуры. Отсутствие контроля за соблюдением регламентов и их развитием по мере увеличения требований бизнеса к принципам проектного управления может сделать новые принципы работы бездействующими. Решением проблемы является создание проектного офиса.

**Проектный офис** – организационная структура, вся деятельность которой направлена на упорядочивание и развитие проектной деятельности компании. Типовой состав проектного офиса представлен на рис. 5. Данная структура должна обеспечивать выполнение следующих функций:

- 1) поддержка проектов (обеспечение руководствами и положениями по управлению проектами);
- 2) разработка/развитие и осуществление адекватного и стандартизированного процесса управления проектами;
- 3) обучение (руководство по обучающим программам или составление необходимых требований для привлекаемой консалтинговой компании);
- 4) «дом» для руководителей проектов (поддержка централизованного офиса, сотрудники которого выделяются для работы над проектами);
- 5) внутренний консалтинг и руководство;
- 6) поддержка ИСУП (выбор и поддержка программных средств управления проектами), контроль и регулирование портфеля проектов (формирование штата руководителей программ и портфелей проектов, разработка настольных приложений, координация распределения ресурсов).



Рис. 5. Типовой состав проектного офиса

**Внедрение 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. Важными **факторами** внедрения КСУП являются:

- 1) Понимание того, что внедрение КСУП – это сложный организационный проект, требующий выделения необходимых финансовых, материальных и временных ресурсов;
- 2) Согласованность стандартов КСУП с общими бизнес-процессами в работе предприятия;
- 3) Внедрение КСУП по этапам;
- 4) Обучение сотрудников компании использованию методологии управления проектами и работе в ИСУП.

На сегодняшний день в широкодоступной литературе можно найти огромное количество предлагаемых планов внедрения КСУП, в которых содержание этапов и их количество сильно варьируется. По мнению первого заместителя директора ООО «Институт «Харьковпроект» А. Власенко, большое количество этапов предлагается консалтинговыми фирмами, в том числе для того, чтобы оправдать стоимость своих услуг. Им был предложен сжатый, но в то же время емкий **план внедрения КСУП** в проектном институте, включающий четыре основных этапа:

- 1) Внутренний аудит.
- 2) Разработка модели управления проектами.
- 3) Пилотная эксплуатация.
- 4) Переход к промышленной эксплуатации.

Данная последовательность корректируется в зависимости от особенностей конкретной организации. Задачи и состав работ этапов внедрения КСУП представлены в табл. 1.

Таблица 1

Этапы внедрения КСУП

Наименование этапа внедрения КСУП	Задачи	Состав работ
<b>ВНУТРЕННИЙ АУДИТ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обследование и аудит системы управления и выполнения проектных работ.</li> <li>2. Определение основных требований к будущей системе, формирование задания на проектирование (построение) и внедрение системы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ структуры ресурсов, отражающей общую организационную структуру.</li> <li>2. Анализ документации, описывающей и регламентирующей менеджмент предприятия и его функционирование.</li> <li>3. Оценка соответствия реального состояния дел установленным требованиям регламентирующих документов.</li> <li>4. Анализ существующей системы документооборота.</li> <li>5. Анализ системы финансового менеджмента.</li> <li>6. Оценка эффективности существующей системы мотивации персонала и заинтересованности в конечном результате.</li> <li>7. Анализ эффективности использования информационных систем, имеющихся на предприятии.</li> <li>8. Оценка процессов управления деятельностью организации, определение структуры связей между подразделениями.</li> <li>9. Оценка системы отслеживания выполнения задач во времени и учета затрат трудовых ресурсов.</li> </ol>

Продолжение табл. 1

<b>РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</b>	<p>1. Корректирование действий по управлению и организации работ предприятия.</p> <p>2. Формирование команды специалистов для работы по внедрению КСУП (команда внедрения).</p> <p>3. Разработка методологии управления проектами.</p> <p>4. Выбор и приобретение ИСУП.</p> <p>5. Обучение персонала методологии и инструментарию управления проектами.</p>	<p>1. Корректировка существующих и разработка новых стандартов и процедур по управлению и организации работы.</p> <p>2. Подбор специалистов для формирования команды внедрения.</p> <p>3. Разработка методической базы модели управления проектам:</p> <p>а) определение организационной структуры управления проектами;</p> <p>б) разработка «Руководства по управлению проектами»;</p> <p>в) создание пакета организационной, методической и справочной документации (детальное «проектирование» выбранной оргструктуры).</p> <p>4. Выбор и приобретение программного обеспечения.</p> <p>5. Проведение обучения сотрудников в соответствии с управленческими уровнями.</p>
<b>ПИЛОТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ</b>	<p>1. Выбор пилотного проекта.</p> <p>2. Запуск, отработка и корректировка модели управления проектами в рамках реализации пилотного проекта.</p> <p>3. Установка, тестирование и запуск ИСУП.</p> <p>4. Формирование проектного офиса.</p>	<p>1. Проведение инвентаризации проектов, ведущихся в настоящее время. Структурирование проектов по типам для дальнейшего объединения в портфели.</p> <p>2. Выбор пилотного проекта, на котором будет запущена и отработана оптимизированная модель управления проектами.</p> <p>3. Реализация пилотного проекта с использованием методик и инструментов КСУП.</p> <p>4. Внесение корректировок, отработка методов и принципов КСУП.</p> <p>5. Подготовка необходимой документации, принципов работы и формирование состава проектного офиса.</p> <p>6. Разработка организационной структуры проектного офиса, штатного расписания, требований к персоналу.</p> <p>7. Подбор и формирование штата специалистов подразделения.</p> <p>8. Разработка, согласование и утверждение «Положения о проектном офисе».</p> <p>9. Отработка взаимодействия проектного офиса с основными функциональными подразделениями организации.</p>
<b>ПЕРЕХОД К ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ</b>	<p>1. Применение КСУП в масштабе всей организации.</p> <p>2. Совершенствование КСУП.</p>	<p>1. Распространение опыта пилотных проектов на все проекты, реализуемые в организации.</p> <p>2. «Отладка» механизма работы КСУП, в первую очередь, работы проектного офиса.</p>

Крупномасштабной оценки эффективности использования КСУП в российских компаниях не проводилось, так как компаний, эффективно использующих подобные полнофункциональные системы, не много. Компания PM Expert в марте 2010 года провела интернет-опрос «Корпоративная система управления проектами – практика российского

бизнеса». В данном опросе приняли участие более 150 компаний. В результате обобщения данных интернет-опроса было выявлено следующее:

- 1) Более чем у 85 % компаний – участников опроса – внедрена КСУП.
- 2) Российские компании предпочитают самостоятельно внедрять КСУП.
- 3) Основной причиной внедрения КСУП является отсутствие актуальной общей картины проектов, наиболее критичной областью проектного управления – управление сроками.
- 4) В большинстве случаев российские компании оценивают изменения после внедрения КСУП как положительные.
- 5) Большинство компаний планируют дальнейшее развитие проектного управления [5].

По результатам обзора Института управления проектами США (PMI) 2008 года, который включает данные более чем от 100 североамериканских компаний и профессионалов в области управления проектами, большинство специалистов в области управления проектами и представителей компаний различных отраслей США сошлись во мнении, что прирост эффективности при использовании КСУП составляет порядка 21 % по отношению к показателям компаний, не использующих подобную систему для ведения проектной деятельности. В табл. 2 представлены средние оценки прироста эффективности после внедрения КСУП по разным областям управления проектами [6].

Таблица 2

**Оценка прироста эффективности после внедрения КСУП  
по областям управления проектами на 2008 год (США)**

Область управления проектами	Параметры оценки эффективности	Оценка, %
Управление предметной областью	Интеграция проектной деятельности в общую деятельность компании	25
	Актуализация целей проектов	20,4
Управление расписаниями	Управление расписаниями проектов	27,5
	Прогнозирование расписаний	30,0
Управление стоимостью	Управление бюджетом проектов	20,0
	Рост продаж	34,2
	Возврат инвестиций	25,4
	Сокращение времени выхода на рынок	21,5
Управление ресурсами	Управление ресурсами проекта	25,0
	Эффективность использования ресурсов	26,0
	Продуктивность работы персонала	15,1
Управление рисками проектов	Управление рисками	19,0
Работа с заказчиками и поставщиками	Информированность заказчиков	32,5
	Вовлечение заказчика	44,4
	Управление поставками	20,0

Таким образом, изучение практики управления инновационными проектами и практического опыта функционирования систем управления проектами как в российских, так и зарубежных организациях позволяет сделать вывод о том, что на современном этапе развития КСУП представляет собой механизм, позволяющий обеспечить эффективное управление и координацию выполнения работ по проектам на основе единой методологической и программно-технической базы. Сегодня у каждой проектной организации есть возможность с помощью КСУП организовать дисциплину, которая позволит:

- 1) осуществить грамотное «сквозное» планирование всех проектов и быстрое согласование объемов работ между подразделениями и внешними подрядчиками;
- 2) эффективно назначать задачи сотрудникам;
- 3) контролировать правильность и своевременность выполнения назначенных задач без существенных затрат времени на отчетность.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Загидуллина Г.М., Замалиев Э.Ф. Особенности программы социальной ипотеки Республики Татарстан // Известия КазГАСУ, 2010, № 2 (14). – С. 333-338.
2. Полковников А.В., Дубровик М.Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии // Управление проектами и программами, 2006, № 01 (05). – С. 42-49.
3. Сиразетдинов Р.М. Формирование инновационной стратегии управления инвестиционной деятельностью (на примере анализа рынка недвижимости) // Известия КазГАСУ, 2011, № 1 (15). – С. 199-205.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main> (дата обращения: 18.04.2011).
5. Управление проектами (Project Management). PM Expert – обучение, управленческий консалтинг и аутсорсинг в соответствии со стандартом PMI PMBOK. URL: <http://www.pmexpert.ru> (дата обращения: 25.05.2011).
6. Московское отделение Института управления проектами. URL: <http://pmi.ru> (дата обращения: 20.05.2010).

**REFERENCES**

1. Zagidullina G.M., Zamaliev E.F. Features of the program of social morgage of the Republic of Tatarstan // Izvestiya KazGASU, 2010, № 2 (14). – P. 333-338.
2. Polkovnikov A.V., Dubrovik M.F. Implementation of corporate project management system: risks, success factors, the choice of strategy // Upravlenie proektami i programmami, 2006, № 01 (05). – P. 42-49.
3. Sirazetdinov R.M. Formation of innovation management strategy investing activities// Izvestiya KazGASU, 2011, № 1 (15). – P. 199-205.
4. Federal state statistics service. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main> (reference date: 18.04.2011).
5. Project management. PM Expert – training, consulting and outsourcing under PMI PMBOK standard. URL: <http://www.pmexpert.ru> (reference date: 25.05.2011).
6. Moskow department project Management institute. URL: <http://pmi.ru> (reference date: 20.05.2010).