

**КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**Corporate project management system as a tool for increasing company efficiency**

**Р. С. Багин**, студент

**О. М. Трофимова**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической теории

**Н. К. Шеметова**, кандидат экономических наук.ю  
доцент, доцент кафедры экономики и управления

Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

*Рецензент:* А. В. Ручкин, кандидат социологических наук,  
доцент, заведующий кафедрой философии  
Уральского государственного аграрного университета

**Аннотация**

В данной статье рассматриваются теоретические подходы к определению понятия «корпоративная система управления проектами» и основные элементы модели внедрения корпоративной системы управления проектами в организации: методологическое обеспечение, организационное и кадровое обеспечение и информационное обеспечение.

**Ключевые слова:** проект, корпоративная система управления проектами.

**Summary**

The authors consider theoretical approaches to the definition of the concept of «corporate project management system» and the main elements of the model for implementing a corporate project management system in an organization: methodological support, organizational and personnel support and information support.

**Keywords:** project, corporate project management system.

В современных условиях с ростом фактора неопределённости дальнейшего развития экономической ситуации в мире и стране, в том числе вызванных геополитической обстановкой, пандемии COVID-2019, секционной политикой в отношении Российской Федерации, возрастает актуальность использования и разработки новых инновационных технологий, подходов, методов и современных инструментов управления, направленных на достижение стратегических целей развития компаний.

На предприятиях энергетики, нефтегазовой, металлургической, перерабатывающей промышленности, предприятиях машиностроения, информационных технологий, научно-исследовательской и инновационной деятельности, сферы торговли и обслуживания, а также государственного управления и других предприятий, в качестве таких инструментов выступает система управления проектами [1].

Создание, внедрение и дальнейшее совершенствование системы управления проектами – это сложная и очень важная задача, которая стоит перед многими российскими компаниями, так как сложившаяся ситуация в мире требует повышенного внимания к качеству и пересмотру существующих подходов в управлении проектами. Для управления проектами, программами и портфелем проектов, компании предпринимают шаги к использованию методов и средств проектного менеджмента, которые интегрируются в общую корпоративную систему управления проектами (далее – КСУП). КСУП должна быть внедрена и налажена таким образом, чтобы отвечать требованиям компании, быть ее мощным и гибким инструментом для осуществления стратегических целей компании.

По оценкам крупнейших национальных и международных профессиональных организаций, консалтинговых компаний, занимающихся вопросами проектного управления (PMI, IPMA, COVNET, KPMG, PwC и др.), внедрение КСУП позволяет в среднем на 25%-30% сократить стоимость и сроки реализации проектов, повысить качество проектов, обеспечить гибкость и быстроту реагирования на внешние и внутренние изменения, что особенно важно в кризисных и сложных условиях.

Однако, несмотря на очевидные выгоды от внедрения и совершенствования КСУП, существует множество проблем, с которыми сталкивается большинство российских компаний при внедрении, использовании и совершенствовании системы. Основными проблемами являются недостаточное количество квалифицированных кадров в области управления проектами, высокая конкуренция за высококвалифицированные проектные ресурсы, отсутствие четко регламентированных организационной структуры и методологии управления проектами, отсутствие поддержки со стороны высшего руководства компании, нежелание отдельных сотрудников вносить изменения в существующие процессы, слабая система контроля, низкий уровень мотивации сотрудников.

Описанные выше проблемы при внедрении и совершенствовании КСУП особенно остро ощущают на себе крупные компании в текущих условиях, в том числе имеющие весомую долю государственной собственности.

Существует множество определений понятия «корпоративная система управления проектами» (КСУП), но все-таки большинство авторов сходятся в едином определении данного термина.

По мнению таких авторов, как И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников, КСУП представляет собой «комплекс организационных, методологических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами в компании» [2].

В. Д. Филимонова дает следующее определение: «корпоративная система управления проектами – как комплекс методических, организационных и информационных средств, поддерживающих процессы управления проектами в компании» [3].

И. А. Султанов приводит следующее определение: «корпоративная система управления проектами – это система организационного, информационного и образовательного обеспечения управления, направленная на эффективную реализацию проектной деятельности коммерческой организации. КСУП является результатом развития регулярного менеджмента, и сама служит основой для дальнейшего совершенствования технологии проектной деятельности на предприятии» [1].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что корпоративная система управления представляет собой комплекс (или совокупность) таких элементов, как методология управления проектами в организации, организационное обеспечение и информационная система, позво-

ляющих обеспечить повышение эффективности распределения ресурсов компании для обеспечения улучшения показателей ее деятельности.

Создание и совершенствование КСУП – это достаточно нетривиальная и длительная по времени задача. Каждая отдельно взятая система по-своему уникальна, так как состоит из набора компонентов, которые можно реализовывать различными подходами [4].

Большинство авторов согласны с тем, что КСУП строится на основании трех компонентов:

- организационного и кадрового обеспечения (проектный офис, повышение квалификации сотрудников);
- информационного обеспечения (программное обеспечение, ИСУП) [1].
- методологического обеспечения (стандарты, нормативы, регламенты по управлению проектами).

Недостаточное внимание и пренебрежение к одному из указанных компонентов значительно уменьшает эффективность системного управления проекта в целом [5].

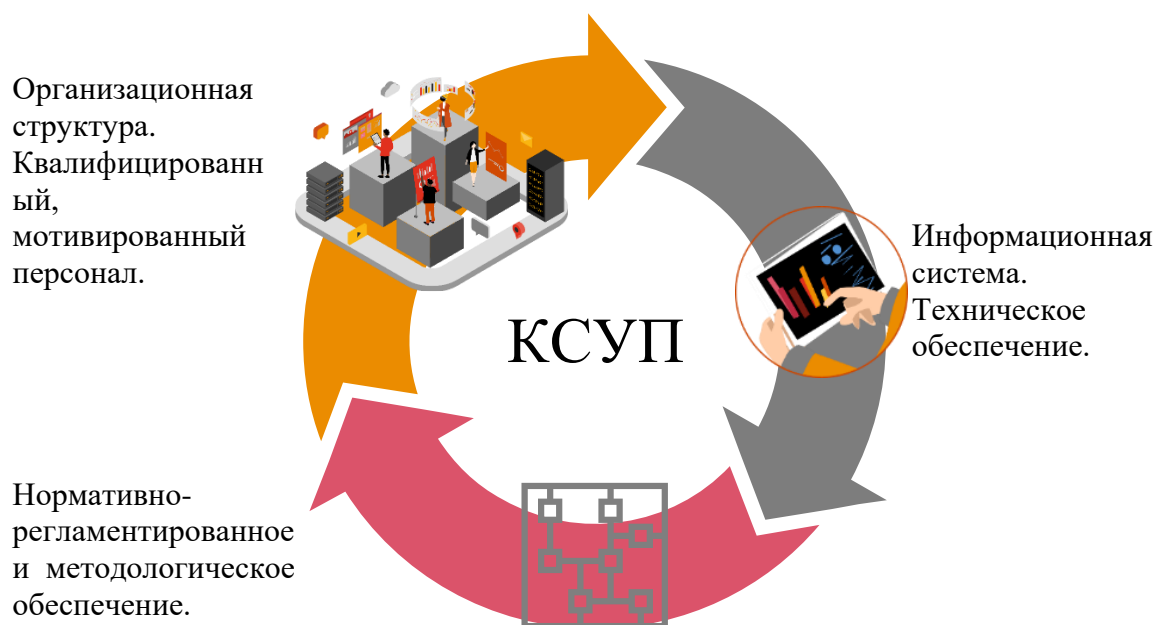


Рис. 1. Взаимосвязь трех компонентов КСУП [6]

**Методология управления проектами и портфелем проектов.** Методология управления проектами подразумевает правила и регламенты, в соответствии с которыми организуется проектная деятельность [4]. Регламент должен создаваться коллегиально с участием всех стейкхолдеров. Самое главное, что необходимо знать и всегда об этом помнить, – это то, что все регламентирующие документы, которые разрабатываются, должны быть краткими и понятными всем участникам проектных команд.

По мнению А. Бондаренко необходимо придерживаться 3-х уровневой системы регламентирующих документов:

1. Политика по управлению проектами – важный на первом этапе, но не нужный дальше в работе документ. В нем необходимо закрепить общие принципы, которых необходимо придерживаться при внедрении и начале использования системы.

2. Положение по управлению проектами – самый важный документ, где прописываются требования к управлению проектами.

3. Инструкции и шаблоны – это самые подробные документы, в которых с необходимой детализацией описано, как пользоваться сервисами и разрабатывать проектные документы [6].

**Организационная структура.** Для управления процесса реализации всех проектов, в компании, как правило, создается отдельная выделенная структура. В зависимости от компании структура может носить название «департамент управления проектами» или «офис управления проектами». Функционал подробного подразделения зависит от множества факторов. В первую очередь – от принятой методологии управления проектами [4]. Любая компания, в зависимости от потребности менеджмента, уровня зрелости и ресурсов, организует свою версию управленческой структуры. [5]. Также необходимо отметить, что реальную ценность бизнесу приносят сотрудники, отдельные профессионалы, которых обязательно и своевременно нужно мотивировать, организовывать, создавать для их эффективной работы благоприятную и комфортную бизнес-среду для работы [6].

Как правило, на этапе внедрения корпоративной системы управления проектами в компании не создается отдельное структурное подразделение. Таким образом, фактически выбирается матричная организационная структура управления, когда отдельные руководители подразделений выполняют роли руководителей проектов / программ. Соответственно, для реализации отдельных проектов и программ используется либо функциональная, либо матричная организационная структура (рисунок 1). В компаниях, деятельность которых базируется на проектном подходе, организационная структура по факту является проектной.



Рис. 2. Организационная структура управления проектами [7]

Одними из ключевых ролей при подобной организационной структуре выступают:

- заказчик проекта – как правило, это менеджмент высшего звена. Заказчик определяет требования к продуктам проектов и осуществляет финансирование проектов и программ и приемку результатов (продуктов) проекта или программ;
- куратор или спонсор проекта – как правило, руководитель компании или один из его заместителей. Куратор проекта, как правило, обладает значительными полномочиями в плане решения проблем, возникающих в процессе внедрения и функционирования КСУП, а также финансирования проектов;
- руководитель проектного офиса – отвечает за процессами организации реализации проектов и программ в компании;
- руководитель проекта / программы – осуществляет управление проектами / программами, отвечает за результаты (продукты) проекта.

**Информационная система управления проектами (далее – ИСУП).** Информационная система управления проектами позволяет повысить эффективность управления проектами и программами в компании [7].

Приоритетные задачи, которые должна помочь решить информационная система:

1. Единая система – хранения, анализа, планирования, мониторинга, и контроля исполнения план-графиков, бюджетов проектов и проектно-сметной документации.
2. Принятие решений – гибкая отчетность, обеспечивающая платформу для оперативного принятия всех управленческих решений [5].



Рис. 3. Структура информационной системы управления проектами [7]

Наиболее распространенными и зарекомендовавшими себя информационными системами управления портфелями проектов являются:

- Microsoft Project (производитель Microsoft Corp. (США));
- Primavera (производитель Primavera Systems, Inc. (США));
- ADVANTA (программа для управления портфелем проектов (РФ));
- ABC-АККОРД (Автоматизация контроля координации организационно-распорядительной деятельности, (РФ));

- Spiderproject (разработан компанией SpiderManagementTechnologies, которая является одной из ведущих в России консалтинговой компанией по управлению проектами);
- ProjectExpert (производитель Про-Инвест-ИТ (РФ));
- и др.

При выборе программного обеспечения (далее – ПО) для ИСУП необходимо руководствоваться следующими факторами:

1. Возможность внедрения/интеграции ПО в общую информационную систему компании (к примеру, в госкомпаниях есть запрет на использование иностранного ПО).
2. Возможности ПО для решения поставленных задач по управлению проектами.
3. Возможность обновления ПО, учитывая текущую санкционную политику отдельных стран производителей ПО в отношении Российской Федерации.

Также, немаловажно понимать и принимать то, что информационные системы управления проектами – это инструмент, помогающий автоматизировать то, что в принципе возможно автоматизировать. Однако автоматизировать всю деятельность по управлению проектами не всегда возможно. Зачастую распространенная ошибка, когда компания, не выстроив правильно существующие бизнес-процессы, сразу же начинают внедрять программное обеспечение для управления проектами [8].

На текущий день данные о масштабных оценках эффективности внедрения корпоративных систем управления проектами в крупных российских компаниях не доступны, так как число компаний, которые внедрили и эффективно используют КУСП, не так много.

По результатам анализа эффективности внедрения корпоративной системы управления проектами становится понятно, западные компании добились значительного успеха в использовании КУСП. Данные проведенного анализа Институтом управления проектами (PMI) более чем в 100 компаниях из различных отраслей показывают следующие показатели прироста эффективности от внедрения КУСП:

1. Управление бюджетом проекта – 20 %;
2. Управление ресурсами проекта – 25%;
3. Эффективность использования ресурсов – 26%;
4. Управление рисками – 19%;
5. Продуктивность работы персонала – 15,1%.

Примерно 80% западных организаций разработали и внедрили собственную методологию корпоративной системы управления проектами, а 13,2% собственное программное обеспечение [9].

Ключевыми преимуществами от внедрения КУСП можно считать:

- Управление в рамках портфельного подхода, обеспечивает гибкость и оперативность ответной реакции компаний на стремительные изменения внутренней и внешней среды.
- Анализ и контроль результатов проекта, учет их в дальнейшей проектной деятельности компании.
- Управление в рамках портфельного подхода, позволяет на 30% сократить как сроки, так и стоимость проекта, а в совокупности ведет к увеличению результативности более чем на 40% [10].

Корректно выстроенная корпоративная система управления проектами будет способствовать сокращению временных затрат руководителей на управление проектами и повышению эффективности принимаемых на основе полученных данных управленческих решений, что в конечном итоге позволит повысить эффективности деятельности компании в целом.

## Библиографический список

1. Формирование систем управления проектами [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/korporativnaya-sistema-upravleniya-proektami.html>.
2. Мазур И. И., Шаниро В. Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. М.: Омега, 2004. 405 с.
3. Филимонова В. Д. Организация корпоративной системы управления проектами и эффективность ее использования // Молодой ученый. 2021. № 26 (368). С. 133-134.
4. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.
5. С чего начать внедрение проектного управления? Готовая методология контроля проектов в организации. М.: Адванта Консалтинг, 2021. 378 с.
6. Береговенко А. Корпоративная система управления проектами. Пособие для настройки успешного бизнеса, реальные кейсы. М.: Издательские решения, 2018. 49 с.
7. Полковников А. В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 529 с.
8. Логинов М. П., Муринович А.А. Межрегиональный проект: теория, методология, практика. Екатеринбург: Уральский институт управления-филиал РАНХиГС, 2017. 216 с.
9. The standart for project management and a gude to the project management body o knowledge PMBOK® GUIDE Seventh Edition PMI Seventh Edition July 2021.
10. Слепухина А.А., Яковлева Е.А., Гаджиев М.М. Обзор моделей управления экономической эффективностью предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2013. № 3. С. 10-15.