

УДК 005.8

ПРОЦЕССНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ СТАНДАРТОВ

Семенов Владимир Иванович,

Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова
(г. Могилев, Беларусь)

Управление проектами становится обязательной составляющей деятельности современных предприятий. Внедрение современных стандартов в сфере управления проектами особенно актуально, поскольку их применение обеспечивает построение

эффективных внутрикорпоративных стандартов управления на основе процессно ориентированного подхода.

В условиях постоянно растущей конкуренции все большее количество предприятий экономически развитых стран предпочитает процессно ориентированный подход к управлению привычному и хорошо изученному функционально-ориентированному подходу.

Суть функционального подхода заключается в управлении наборами функций. Весь набор активностей организации разбивается на наборы функций (однородных и специализированных), которые сосредотачиваются в отдельных подразделениях. Подразделения выстраиваются в иерархические структуры. Управление такой структурой и сводится фактически к управлению функциями. Этот подход довольно прост, понятен сотрудникам организаций, легко усваивается и тиражируется по горизонтали и вертикали путем наращивания иерархий. Но этот подход эффективен в условиях постоянно увеличивающегося спроса, ускоряющего рост компаний, при наличии гарантированных рынков сбыта.

Переход на процессное управление означает переход на управление деятельностью предприятия в отличие от управления структурами, характерного для функционального подхода, что приводит к гибкой и быстрой реакции компании на постоянно изменяющиеся внешние воздействия рынка и, соответственно, к радикальному повышению эффективности деятельности предприятий, снижению стоимости продукции при одновременном повышении ее качества и обеспечения.

Процессно ориентированный подход признан наиболее эффективным по отношению к управлению проектами и является основой большинства стандартов в сфере проектного менеджмента, в частности, стандартов, разрабатываемых американским институтом PMI, Международной ассоциацией управления проектами IPMA, а также международной организацией по стандартизации ISO.

Благодаря постоянному и системному обновлению и расширению комплекса международных и национальных стандартов, аккумулирующих лучшие мировые практики в управлении проектами, на сегодняшний день проектные менеджмент является одной из самых хорошо структурированных и стандартизированных областей менеджмента.

В сентябре 2017 г. институт управления проектами (PMI) выпустил шестое издание Руководства к Своду знаний по управлению проектом (PMBoK Guide), которое содержит значительные дополнения по сравнению с предыдущими версиями.

Разработчики рекомендуют использовать PMBoK для создания собственной методологии управления проектами в организации. Методология может

быть создана внутренними экспертами организации или с помощью внешних профессиональных консультантов. Отдельное внимание в Руководстве уделяется адаптации стандарта к реальным условиям. Начальным уровнем адаптации является встраивание процессов и инструментов, описанных в РМВоК, под конкретную организацию, т. е. внедрение и отладка процессно ориентированного подхода.

Под процессом понимается набор взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата.

Характеристиками каждого процесса являются 3 элемента (рисунок).

Входы: входные данные, которые необходимы для старта процесса (документы проекта, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса, а также необходимые выходы предыдущего процесса и т. д.).

Выходы: последствия или результат процесса (документы проекта, запрошенные изменения, рекомендованные корректирующие и предупреждающие действия и т. д.). Каждый процесс состоит, по крайней мере, из одной выходной единицы; в противном случае, нет никакого смысла в выполнении процесса.

Инструменты и методы, которые применяются для эффективного выполнения процесса, т. е. то, что преобразовывает вход в выход: сотрудники, программное обеспечение, методология менеджмента и т. д.



Три элемента процесса

Стандарт РМВоК содержит 47 процессов управления проектом. Российский стандарт ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» описывает 39 процессов.

Процессы проектного менеджмента классифицируются в двух направлениях:

1) все процессы разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектом (или управленческие группы процессов): инициирование, исполнение, планирование, контроль, завершение;

2) в свою очередь группы процессов управления разбиваются на 10 отдельных областей знаний, представляющих собой самостоятельный предмет управления: интеграция проекта, содержание, сроки, стоимость, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски, закупки, заинтересованные стороны.

Проектный менеджмент требует высокой согласованности и, следовательно, для обеспечения успеха проекта необходимо, чтобы для каждого из используемых процессов были обеспечены взаимосвязи с другими процессами.

Описанные в стандартах процессы не должны применяться без изменений ко всем проектам или фазам жизненного цикла проекта. Руководитель должен корректировать состав процессов управления конкретным проектом или фазой, отбирая подходящие процессы и условия их реализации.

Для успешной реализации проекта необходимо:

- выбрать те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта;
- обеспечить формирование и изменение требований к продукту проекта;
- учесть требования заинтересованных лиц;
- определить границы содержания проекта и управлять им в пределах, определяемых ограничениями, для получения результатов проекта, учитывая риски проекта и потребности в ресурсах;
- обеспечивать исполнение обязательств всеми участниками проекта.

В Республике Беларусь в настоящее время нет национальных стандартов по проектному менеджменту. Учитывая международный, глобальный характер развития стандартизации, разработка собственных оригинальных стандартов вряд ли целесообразна. Поэтому наиболее оптимальным решением является внедрение международных стандартов на предприятиях республики на основе их признания на национальном уровне, а также обеспечения учреждениями образования подготовки специалистов в области проектного менеджмента.