

УДК 33.338

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПОДХОД ПРЕДПРИЯТИЙ К ДЕЛОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ

Шевченко Е.В.

*Крымский экономический институт ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет им. В. Гетмана», Симферополь, Украина
E-mail: Shevchenko_lena_@list.ru*

В статье дана характеристика составляющих интеграционных систем управления проектами в границах делового планирования проектов.

Ключевые слова: проект, управление проектами, интегрированная система, организационные структуры, матрица ответственности, информационные технологии, планирование проекта.

Актуальность.

Многие предприятия осуществляют свою деятельность в форме проектов. Однако, при управлении проектами наблюдается отклонения процесса реализации проекта от первоначального плана, что уменьшает эффективность достижения целей предприятия. По общественному мнению, фундаментальной причиной подобных отклонений является неспособность предприятий адаптироваться к радикальным изменениям экономической среды. В то же время, для каждого отдельного случая в качестве конкретной причины специалисты называют неспособность проект-менеджера решать задачи, которые не входят в границы его понятийного аппарата. Преодоление указанных проблем является составляющей деятельности проектной команды и должно поддерживаться соответствующими стандартами, методологией и инструментами, которые объединены под единым названием – интегрированная система управления проектами.

Анализ публикаций по теме исследования.

Изучение вопросов построения и организации интегрированной системы управления проектами привлекает серьезное внимание теоретиков и практиков современности. Об этом свидетельствуют публикации Наливайченко С.П., Наливайченко Е.В., Мазура И.И., Шапиро В.Д., Тарбета Д., Ципеса Г.Л. и др. авторов. Так, Наливайченко С.П., Наливайченко Е.В., говоря об интеграционном подходе к управлению проектами, подразумевают, что решение задач в отдельных областях управления проектами должно базироваться на общих «корпоративных» решениях [1, с. 41].

Мазур И.И., Шапиро В.Д., рассматривают интеграцию в управлении проектами как построение структуры интегрированной информационной системы поддержки принятия решений, под которой понимают соединение комплекса программных средств, имитационных, статистических и аналитических моделей процесса и работ по проекту для подготовки решений по его реализации [2, с. 641].

Дентон Тарбет характеризует интеграционный подход в процессе разработки

проекта и называет его методом проектного управления, который обеспечивает выполнение работ во время и без перерасхода средств. При этом он предлагает дополнить существующие методики предварительной оценки интеграцией с процессом разработки, что, по его мнению, гарантирует обоснованность и достижение планов проекта, а также поддержку управленческой деятельности путем предоставления точной и своевременной информации о планировании [3].

Григорий Ципес, характеризуя интегрированные системы управления проектами предприятий, имеет в виду не только совместное использование инструментальных средств, но и особые формы и технологии управления, позволяющие вписать проектную деятельность в общий контекст деятельности компании [4].

Таким образом, исследователи сходятся во мнении, что интеграционный подход к управлению проектами, основан на создании и обеспечении эксплуатации интегрированной системы управления проектами. Однако, только не многие авторы, характеризуют данную систему с позиций делового планирования проектов, и поэтому отсутствует систематизация порядка основных составляющих интеграционных систем в процессе их делового планирования.

Цель исследования состоит в обосновании составляющих интеграционных систем управления проектами в границах делового планирования проектов.

Основные результаты исследования.

Деятельность по управлению проектами порождает развитие самостоятельного рынка продуктов и услуг, представленных на рис. 1.



Рис.1. Услуги и продукты управления проектами [4].

Согласно рисунку, эффективность управления проектами как структуры зависит от искусства управления, развития научно-методологического сектора проектного рынка, а также создания определенных условий, позволяющих проектной команде реализовывать свои возможности. Необходимо, чтобы

методические, инструментальные средства, целесообразные для успешного управления проектом, были объединены в систему, обеспечивающую эффективное принятие управленческих решений, что возможно при создании интегрированной системы управления проектами.

Интеграция (от лат. *integrum* - целое, *integratio* - возобновление) — сочетание, взаимопроникновение. Это процесс объединения любых элементов (частей) в одно целое.

Исходя из этого, интеграционный подход – это совокупность объединенных структур в рамках единой комплексной системы, называемой также интегрированной системой управления проектами [5].

Интегрированная система управления проектами это, с одной стороны организационная, а, с другой стороны, программно-технологическая среда, которая предоставляет проект-менеджеру варианты для принятия сбалансированных решений, охватывающих различные стадии жизненного цикла проекта, и позволяющая обеспечить эффективную координацию работ по проекту.

Таким образом, можно выделить две основные составляющие интегрированных систем управления проектами, это – организационные и информационные элементы системы.

Организационные составляющие выражаются в формировании организационных структур и организационно-распорядительных документов, описывающих процессы с учетом распределения зон ответственности.

В рамках интегрированного подхода предприятий к деловому планированию проектов используют организационные инструменты, которые призваны обеспечить согласование и координацию действий участников проекта. Основными из них являются структурная схема организации (ССО) и матрица ответственности.

ССО – это модель-описание организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в процессе декомпозиции.

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ, и представляет собой форму распределения ответственности за реализацию работ по проекту, с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении. Пример матрицы ответственности представлен в таблице 1 [2, с. 362].

Таблица 1

Матрица ответственности

Задачи	Исполнители			
	Менеджер проекта	Администратор проекта	Планово-финансовый отдел	Отдел сбыта
Согласование целей	О			К
План по вехам	О	И		К
Бюджет проекта	О	И	К	
План проекта	П	О		
Утверждение плана	О		К	К

Роли в примере указывают вид участия подразделения в работе:

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПОДХОД ПРЕДПРИЯТИЙ К ДЕЛОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ

Роли в примере указывают вид участия подразделения в работе:

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, П – приемка работ, К – консультации.

Таким образом, данные организационные инструменты позволяют определить состав и распределить ответственность исполнителей работ, что, в свою очередь, обеспечивает поддержку проекта, как в рамках проектной команды, так и вне ее. Характеризуя информационные составляющие, следует отметить, что реализация проекта невозможна без применения информационных технологий. Интеграционный подход при этом выражается в необходимости создания контура взаимосвязанных продуктов, в котором система управления проектами связана с другими системами предприятия информационными и пользовательскими интерфейсами, например, как показано на рис. 2.



Рис. 2. Единый контур программных продуктов предприятия [4].

Согласно рисунку, информационная составляющая представляет собой единый контур программных продуктов предприятия. При этом интегрированная информационная система делового планирования предприятий: объединяет данные из разных подразделений и организаций, которые относятся к конкретному проекту; обеспечивает хранение и анализ управленческой информации относительно степени достижения цели проекта; должна обеспечивать алгоритмы разрешения конфликтующих требований, которые возникают в процессе обеспечения проекта; должна обеспечивать поддержку деловых взаимоотношений между исполнителями, временно объединенными в команду; является динамической системой, которая изменяется в зависимости от стадии проекта; является открытой системой, поскольку проект не является полностью независимым от окружения бизнеса и текущей деятельности предприятия [6;с.93].

Таким образом, интеграционная информационная составляющая, по мнению

объединены в единый контур и могут быть структурированы по: функциям, уровням управления или этапам жизненного цикла проекта.

Из вышесказанного следует, что при создании интегрированных систем управления проектами необходимо подготовить комплекс продуктов: пакеты прикладных программ; программы обучения персонала; ССО и матрицы ответственности; методики в различных областях управления проектом.

Каждый самостоятельный продукт имеет свои локальные результаты. Так, например, при подготовке ССО следует осуществить ряд последовательных мероприятий: принципиальный выбор организационной структуры; детальное проектирование ССО; разработка организационных и методических документов, а также выполнить работы: поиск и подбор персонала; назначение ответственных; обучение и т.д.

В каждом конкретном случае данная последовательность результатов работ может приобретать свои специфические технологии.

Таким образом, интегрированные системы управления проектами рассматривают как хорошо формализованный процесс, объединяющий организационную и программно-техническую среду, результатом которой являются решения в таких областях, как: организационная структура и организационное обеспечение; программное обеспечение; техническая инфраструктура; системная интеграция.

При этом интеграционный подход к деловому планированию проектов позволяет связывать разработку плана выполнения проекта с процессами декомпозиции работ, определением операций, взаимосвязей, ресурсов, оценкой длительностей, стоимости и составлением расписаний с целью реагирования на изменения в время реализации проекта (рис.3).

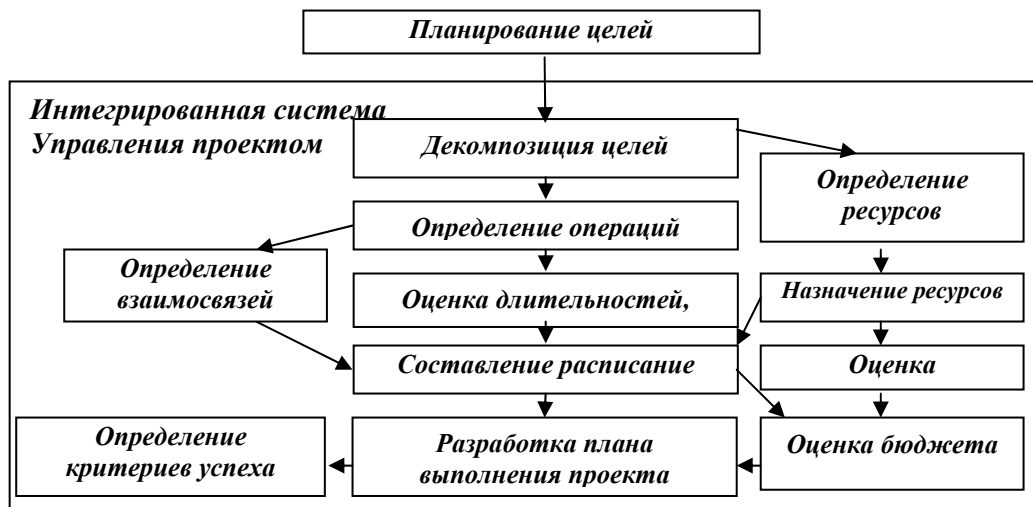


Рис. 3. Интеграционный подход к деловому планированию проектов

Выводы.

Таким образом, интеграционный подход к управлению проектами

подразумевает создание и обеспечение функционирования интегрированных систем.

Основными составляющими интегрированных систем управления проектами является организационная и ИТ-среда проектов. При этом организационная среда основана на комплексном подходе к проектированию организационных структур, с помощью таких организационных инструментов делового планирования как ССО и матрица ответственности.

Информационная среда сосредоточена на внедрении информационных систем посредством создания единого контура различных программных продуктов. Основная цель информационных систем – объединить модули календарно-ресурсного, финансового планирования и систему управления персоналом, документами, с целью повышения скорости доступа к информации и, как следствие, эффективности принимаемых управленческих решений.

В целом, интеграционный подход к деловому планированию проектов позволяет принимать своевременные управленческие решения, что обеспечивает гибкость процесса корректировки плана проекта в процессе реализации работ, что приведет к решению проблемы адаптивности предприятий к постоянно меняющимся условиям хозяйствования.

Список литературы

1. Наливайченко С.П. Организация проектирования предприятий: [учебно-методическое пособие] / С.П. Наливайченко, Е.В. Наливайченко. – Симферополь: ТНУ им. В.И.Вернадского, 2007 г. – 96 с.
2. Управление проектами: [учеб. пособие для вузов] / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников]; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Экономика, 2009. – 960 с.
3. Тарбет Д. Вовремя и без перерасхода средств / Д. Тарбет // Rational Edge [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.ibm.com/developerworks>
4. Ципес Г. Система управления проектами: интеграционный подход / Г. Ципес // Директор ИС. – 2003. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.icon3.ru/business/resources>
5. Трошин В.Н. Словарь синонимов ASIS / В.Н. Трошин [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_synonims
6. Подсистемы управления проектами / С.П. Наливайченко, Е.В. Наливайченко, Е.В. Шевченко; под общ. ред. С.П. Наливайченко. – Симферополь: УЭУ, 2009. – 130 с.

Поступила в редакцию 01.12.2011 г.

Шевченко О.В. Интеграційний підхід підприємств до ділового планування проектів / О.В. Шевченко // Учені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2011. – Т. 24 (63), № 4. – С. 264-269.

У статті охарактеризовані складові інтеграційної системи управління проектами, у контексті ділового планування проектів.

Ключові слова: проект, управління проектами, інтегрована система, організаційні структури, матриця відповідальності, інформаційні технології, планування проекту.

Shevchenko E.V. Integration approach to business enterprises planning projects / E.V. Shevchenko // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2011. – Vol. 24 (63), № 4. – P. 264-269.

The components of integration system of management projects within the business planning projects is described in the article.

Keywords: project, project management, integrated system, organizational structure, responsibility matrix, information technology, planning the project.