

# МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ журнал 7/2019



DOI 10.24411/2413-046X-2019-17053

**Повышение эффективности системы управления проектами в  
консалтинговой компании**

**Improving of Project Management System in the consulting  
company.**

**Хафизова Руфина Хайдаровна**, студент бакалавриата, Научный Исследовательский Университет «Высшая школа экономики», факультет менеджмента, ru.fina@inbox.ru, 38.03.02 менеджмент.

**Khafizova Rufina Khaidarovna**, Bachelor student, National Research University "Higher School of Economics", management faculty, ru.fina@inbox.ru, 38.03.02

**Аннотация:** В статье на основе комплексного анализа консалтинговых компаний выявлены проблемные области в системе управления проектами, препятствующие повышению эффективности управления проектами, а также компании в целом. Выявлены критерии успеха проекта для данной отрасли, а также рассмотрены уровень зрелости компаний, их организационная структура, основные процессы управления проектами. Результатом статьи является предложение рекомендаций по повышению эффективности системы управления проектами посредством внедрения проектного офиса, модернизации методологии и других инструментов. Основные выводы данной статьи возможно использовать для дальнейших исследований в консалтинговой сфере бизнеса для увеличения ее эффективности.

**Summary:** This paper covers a comprehensive analysis of the consulting companies and identifying problem areas in the project management system that impede the efficiency improvement of the project management corporate system and the company in total. Within the article, there is a determination project success criteria for the consulting industry, and also consideration the maturity level of the companies, their organizational structure and the main project management processes. The purpose of the article is to offer recommendations for improving the efficiency of the project management system in the consulting companies by project office introduction, methodology modernization and other project management tools. The results of the research as recommendations and observations may be taken into account for further researchers in consulting sphere by introducing valid tools to boost business performance.

**Ключевые слова:** система управления проектами, процессы управления проектами, консалтинг, проектный офис, уровень зрелости компании.

**Key words:** Project management system, Project management processes, consulting business sphere, Project management office, maturity level of the company.

За последнее десятилетие, когда в обществе закрепилось твердое понимание необходимости внедрения системы управления проектами, возникла новая проблемная область – увеличение ее эффективности в постоянно изменяющейся среде. Благодаря повышению данного показателя организация с большей вероятностью способна удерживать лидирующие позиции на рынке и сохранять высокий уровень конкурентоспособности. Необходимость развития указанной тематики определена и запросами бизнес-сообщества,

отраженных во  
многочисленных теоретических и практических работах. По данным  
4-ого  
глобального опроса, инициированного PricewaterhouseCoopers и  
посвященному проектному менеджменту, 94%  
респондентов согласились с тем, что грамотное управление  
проектами способствует  
росту бизнеса [5]. Аналогичные результаты были опубликованы и  
в 2018 году по  
итогам 10-ого международного опроса Институтом PMI. [3] Однако  
стоит учитывать, что достижение  
максимально возможной эффективности системы управления  
проектами компании  
зависит от многих факторов, таких как уровень зрелости  
организации, степень  
проектно-ориентированности, особенности отрасли и т.д.  
Несмотря на  
многочисленные исследования в области управления проектами,  
инициированных  
компанией PricewaterhouseCoopers, сама организация  
испытывает ряд проблем в данной сфере, что влияет на  
эффективность реализации  
проектов и ее конкурентоспособность в целом.

#### Понятие системы управления проектами и ее основные составляющие

Система  
управления проектами – это «набор организационных и  
технологических методов и  
инструментов, которые поддерживают управление проектами в  
организации и  
помогают повысить эффективность их реализации». [11] Система  
управления  
проектами, как правило, состоит из следующих элементов: офис  
управления  
проектами, банк знаний в области управления проектами,

методология, обучение и профессиональное развитие персонала, информационная система управления проектами. Более того, нет четкого стандарта, по которому бы создавалась или работала система управления проектами. Каждая компания устанавливает свои рамки и выбирает те элементы, которые в наибольшей степени подходят к ее внутренней и внешней среде.

Существует несколько подвидов процессов управления проектами, которые могут разделяться по признакам областей применения: процессы управления предметной областью проекта (содержанием и границами проекта), управление проектом по временным параметрам, управление стоимостью, управление изменениями (в т.ч. рисками), управление качеством, управление персоналом, управление коммуникациями, управление контрактами и поставками.

В дальнейшем более подробно будут рассмотрены некоторые из данных процессов, которые управляемы и в наибольшей степени влияют на повышение эффективности системы управления проектами в исследуемой области. Также, стоит отметить, что оценка эффективности одной из составляющих напрямую воздействуют на оценку других показателей, т.к. система управления проектами состоит из связанных элементов. Например, некомпетентность субъектов управления (менеджера проекта)

может прямым образом повлиять на процессы (например, неправильное планирование ресурсов) и так далее.

### Критерии успеха проекта

К настоящему времени было разработано несколько сводов знаний и стандартов в области управления проектами. Ожидается, что применение данных инструментов обеспечивает успех проекта во всех областях, однако практика показывает, что чаще всего так не происходит. Для того, чтобы измерить эффективность проекта, надо определить критерии успеха проекта, на которые и влияет степень правильности использования инструментов. Наиболее релевантными для данного исследования критериями определения результата проекта является методика, разработанная А. Шенхар и Д. Двир [7]: эффективность управления проектом, бизнес-успех (бизнес-выгода), будущий потенциал и рост, воздействие на заказчика.

Для консалтинговых компаний приведенные выше критерии означают следующее:

- Эффективность управления проектом – соблюдение сроков, бюджетных ограничений, норм по качеству заключений и т. д.
- Бизнес-успех – выгода (коммерческая) для компании, а также изменение доли организации на рынке и т.д.
- Будущий потенциал и

рост – создание инноваций, применение накопленного опыта, развитие бренда, увеличение лояльности клиента и т.д.

- Воздействие на Заказчика – удовлетворение заказчика, увеличение ценности конечного продукта и т.д.

За

последние 10 лет компания PwC провела 4 глобальных исследования компаний в области управления проектами. [5] Благодаря собранным данным можно проследить динамику успешности компаний, а также проблем, с которыми они сталкиваются. Как показал глобальный опрос, некоторые проблемы за последние 10 лет не потеряли своей актуальности и по-прежнему лидируют в перечне последнего проведенного опроса. К ним относятся неэффективное планирование, несоблюдение сроков, изменение объема проекта, изменение проектной среды, недостаток ресурсов, недостаточная поддержка со стороны руководства, неточное определение целей и задач.

Решение

данных проблем будет способствовать повышению уровню зрелости компании, которая также влияет на эффективность системы управления проектами. Определение степени зрелости компании позволяет оценить текущее состояние системы управления проектами, а также найти проблемные места, решение которых увеличит эффективность. Главная отличительная черта между зрелыми и незрелыми

организациями – это степень постоянного мониторинга возможностей и состояния проекта, что дает преимущество во времени, т.к. зрелая система управления проектами способна относительно рано обнаружить несоответствия и скорректировать их.

Таким образом, все компании должны стремиться к пятому, самому высшему уровню, который позволит системе управления проектами функционировать максимально эффективно. Однако, как показывает практика, исходя из результатов глобального исследования PricewaterhouseCoopers, в 2012 году только 19,5% компаний были отнесены к самому высшему уровню зрелости управления проектами.

#### Анализ эффективности системы управления в консалтинговой компании

Организационная структура системы управления проектами строится в консалтинговых компаниях по принципу независимых команд, т.е. характеризуется относительной независимостью от главного офиса, а также ответственностью отдельно взятой проектной группы за отдельный проект. Проектные команды объединяются в департаменты, в зависимости от специфики их деятельности и направленности проекта.

В основном, компании находятся на переходном периоде от 3-его к 4-ому уровню зрелости системы управления проектами по модели Г. Керцнера, т.к. имеет уже

сформированные характеристики 3-его уровня и приобретает некоторые из 4-ого. В компании уже четко налажены и интегрированы процессы управления проектами, действует корпоративная культура, нацеленная на проектный вектор выполнения задач, определено неформализованное управление проектами без строгой иерархии, ощущается поддержка со стороны руководства и направленность на обучение сотрудников.

Одной из проблемных зон в консалтинге является процесс планирования проекта. Некачественное его осуществление, в первую очередь, связано со срочностью поступления задач, что в дальнейшем ведет к перерасходу ресурсов и повышению риска срыва проекта. Практически все проекты имеют сжатые сроки реализации, которые обусловлены высокой конкуренцией в данной отрасли. Однако стоит учитывать, что главным ресурсом данной специфики бизнеса является человеческий, и соответственно в данной отрасли наблюдается его сильный перерасход.

Одной из важной функции является поиск и оценка рисков. По факту, риски оцениваются только на этапе планирования, во время реализации проекта за выявленными рисками никто не следит, т.к. не назначаются ответственные лица. Еще одним фактором контроля является постоянный мониторинг и проверка изменений в ходе



реализации проекта. Данная функция в чистом виде отсутствует в корпоративной системе организаций, хотя является одной из ключевой, т.к. связана напрямую с качеством проекта.

### Инструменты

управления проектами достаточно часто используются сотрудниками консалтингового департамента, однако большинство не использует методологию управления проектами или не осведомлены о ее существовании, хотя и нуждаются в ней.

В консалтинговых компаниях не действует регламент по проведению совещаний, направленных на обмен опытом лучших и худших практик управления проектами. Однако, данное мероприятие существенно повышает качество оказываемых услуг для сбора информации и использования ее в дальнейшем.

### Рекомендации по повышению эффективности системы управления проектами

Для достижения максимальной эффективности системы управления проектами нужно повышать уровень зрелости компании. Для этого следует развивать как внутренний, так и внешний бенчмаркинг. Первый вид связан с ведением проектами внутри компании: их анализ, сбор необходимой информации, классификация, выявление лучших практик и проблемных зон. Для этого нужно внедрить обязательный процесс постаудита проекта. С другой стороны, внешний бенчмаркинг относится к

исследованию главных конкурентов с точки зрения проектного управления. Чаще всего данная функция входит в область ведения проектного офиса. Более того, проектный офис будет осуществлять постоянный мониторинг в ходе реализации проектов. Это позволит оперативно реагировать на негативные изменения и использовать дополнительные возможности при появлении положительных рисков.

Также, стоит вовлекать в стратегические процессы консультантов более низкого грейда с помощью делегирования полномочий со стороны руководства для их профессионального роста. Однако, есть проектные команды, в которых менеджерскую работу выполняют консультанты, тем самым занимая свое время операциями, которые не входят в зону их компетенции. Данную тенденцию нужно балансировать, для этого возможно провести массовый мониторинг проектных групп с целью выявления рекомендаций по работе внутри команды.

Еще одним важным аспектом ведения проектного офиса состоит в распределении ресурсов. Как было описано выше, главным и дефицитным ресурсом является человеческий. Таким образом, для гибкости системы на крупные проекты стоит привлекать сотрудников из аутсорсинга или иметь пул студентов для поддержки проектов.

Внедрение офиса управления проектами позволит более глубоко проанализировать существующие

проблемы и благодаря коррекции методологии, к которой можно будет обращаться, их решить. Также, стоит отметить, что развитие методологии прямым образом влияет на повышение уровня зрелости компании.

### Заключение

Система управления проектами и ее эффективное использование являются одним из основополагающих инструментов повышения результатов финансово-хозяйственной деятельности организации, повышение её конкурентоспособности. Необходимо иметь в виду, что все процессы, описанные выше находятся в тесной корреляции друг с другом и допущение ошибок при использовании одного из них неизменно влечет снижение продуктивности всей системы.

Проведенным анализом консалтинговых компаний установлено, что большинство организаций данной отрасли по части показателей находится на уровне 4 по модели зрелости Г. Керцнера, при этом часть из них до стандартов 4 уровне не доходит, в связи с чем их положение определено как переходящее из уровня 3 в уровень 4.

Анализ элементов и процессов управления проектами выявил часть проблемных областей:

- не использование частью сотрудников инструментов управления проектами, в которых они нуждаются и повышают их продуктивность;
- отсутствие

проектного офиса, позволяющего уменьшить количество затрачиваемого времени и ресурсов сотрудниками;

- загруженность руководителей и непрофильных департаментов, привлекаемых к решению вопросов, выходящих за рамки компетенции участников проекта в ходе его осуществления;
- недостаточность профессионального обучения сотрудников;
- отсутствие обмена положительным опытом по внедрения лучших практик;
- дефицит человеческих ресурсов ввиду его неравномерного распределения.

Для устранения указанных проблемных аспектов и максимизации эффективности управления проектами в компаниях предлагается повышать уровень зрелости компании. Для этого необходимо развивать внутренний и внешний бенчмаркинг: инструмент сбора, систематизации, классификации и анализа информации, отбора лучших практик и выявление проблемных зон, требующих повышенного внимания. Реализовать указанное направление возможно путем постаудита проекта и обсуждения его результатов менеджерами проектов разных подразделений.

Функции и ответственность за бенчмаркинг, мониторинг и постаудит целесообразно возложить на создаваемый офис управления проектами, который в перспективе будет способствовать результативной коммуникации. Кроме того, офис управления проектами на основе собранных

методологий, сможет  
создавать новые – под разные типы проектов, что значительной  
степени повысит  
эффективность их реализации.

#### Список использованной литературы

1. Aubry  
M. Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity // Project Management Journal. 2015. №5 (vol. 46). pp. 19-45.
2. Dai  
C., Wells W. An exploration of project management office features and their relationship to project performance// International Journal of Project Management. 2004. № 22. pp. 523-532.
3. Project  
Management Institute. 10th Global Project Management Survey. Success in Disruptive Times. Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance [Электронный ресурс]: 2018. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
4. PwC.  
The Third global survey on the current state of project management. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices. [Электронный ресурс]: 2014. URL: <https://www.pwc.com.tr/en/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf>

5. PwC. Четвертое Глобальное исследование в области управления проектами. Время взглянуть на выполнение программ преобразований по-новому.  
[Электронный ресурс]: 2014. URL: <https://www.pwc.ru/ru/events/assets/global-ppm-survey-out-ver3.pdf> (дата обращения 09.04.2019)
6. Serrador P., Turner R. The Relationship between Project Success and Project // Project Management Journal. 2015. №1 (vol. 46). pp. 30-39.
7. Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management: the Diamond Approach to Successful Growth and Innovation // Harvard Business School Press. 2007. pp. 4-
8. Аньшин В., Ильина О. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. Монография. М., 2010. 200 с.
9. Аньшин В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях // Управление проектами и программами. 2014. № 3(39). С. 186-200.
10. Грей К., Ларсон Э. Управление проектами: Практическое руководство. М., 2003. 528 с.
11. Илларионов А., Клименко Э. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. М., 2013, 312 с.
12. Ильина О. Методология управления проектами. Становление, современное состояние и развитие. М., 2016. 208 с.
13. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003. 320 с.
14. Минцберг Г. Управление изменениями: обновление вместо

трансформации // Вестник «Управление изменениями». 2012. № 3. С. 7–17.

15. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Project Management Institute. Руководство Pmbok. Шестое издание. М., 2019. 792 с.
16. Товб А.С., Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современных компаний // Управление проектами и программами. 2006. № 2(6). С. 172-184.
17. Цибес Г.Л. Методы оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности. Обзор текущего состояния и перспектив развития // Управление проектами и программами. 2019. № 3(19). С. 190-205.