

# Бизнес-конкуренция

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** | Борьба за клиента усиливается. Доказать свою конкурентоспособность гораздо легче, применяя проектный менеджмент, уверены опрошенные «Инвестгазетой» компании

**В** Украине пока катастрофически малое количество компаний применяют проектные подходы к ведению бизнеса. Едва ли не единичны случаи, когда компании доводят проектное управление до надлежащего состояния, делают его системным на уровне бизнес-процессов. Во многих случаях это происходит потому, что его глубокое внедрение требует серьезной перестройки бизнес-процессов. Как любой проект реинжиниринга, это требует существенного приложения сил и средств, а самое главное — наличие воли довести дело до конца, прежде всего, со стороны топ-менеджмента компании, отмечают в компании De Novo (IT-сфера). «За последние годы я следил за рядом проектов построения проектных офисов, львиная доля из них ничем не закончились. В большинстве компаний они выполняют сугубо номинальную функцию — управления бюджетами, а не ресурсами, работами, результатами и рисками. Компаний, в которых внедрено портфельное управление проектами, можно, пожалуй, сосчитать по пальцам одной руки», — считает Валерий Макаренко, директор по проектному производству этой компании.

С другой стороны, несмотря на то что украинский корпоративный сектор очень слабо охвачен проектным управлением, интерес к нему растет серьезными темпами. По статистике компании «Технологии Управления Спайдер Украина», презентованной на V Международном форуме проектного менеджмента, объемы проектного

управления (в денежном эквиваленте) на протяжении 2010-2011 годов выросли на 32%. В сегменте реконструкций и модернизаций, а также проектов расширения сети, правда, наблюдалось падение на 67%. Однако за счет проектов запуска новых торговых марок, позаказного производства и проектов организационных изменений рынок вырос на третью, а объемы в некоторых сегментах увеличились в разы. При этом наибольший интерес к использованию проектных подходов демонстрируют компании с иностранными инвестициями и классическим уровнем корпоративного управления — до 90% таких компаний предъявляют в числе требований к своим подрядчикам наличие как минимум 10% специалистов, сертифицированных PMP, в команде проекта. Перспективы также довольно обнадеживающие. Так, в компании «Технологии Управления Спайдер Украина» прогнозируют на 2011-2012 годы дальнейший рост

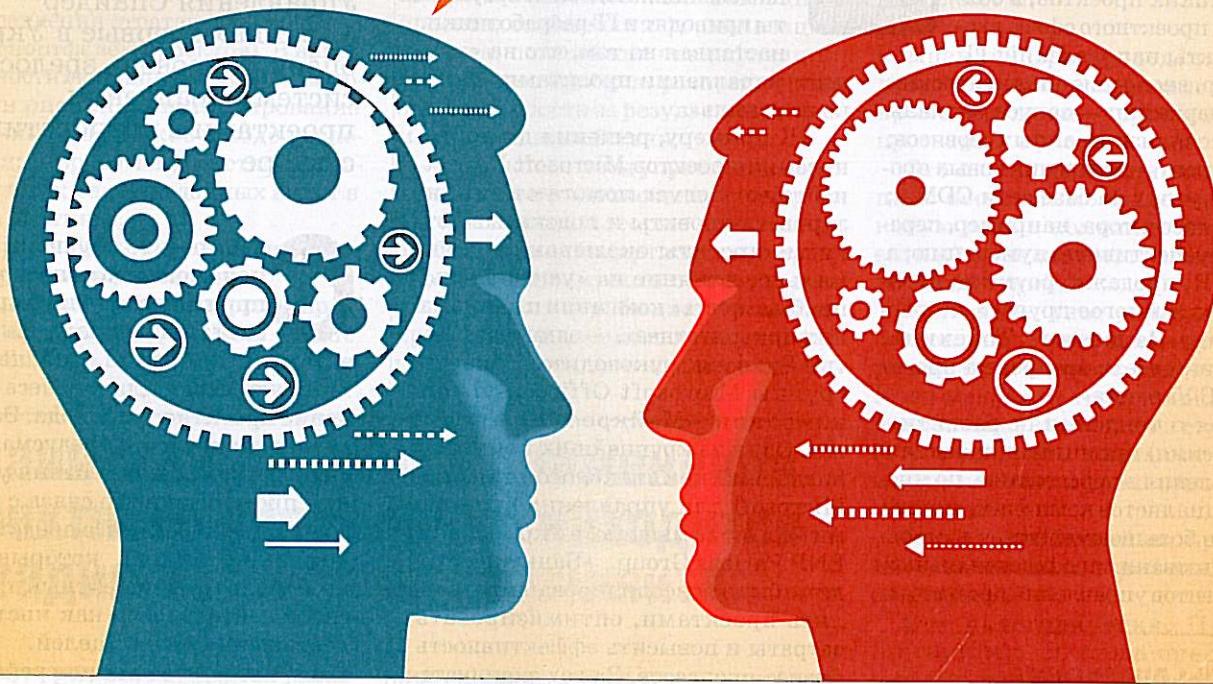


# **Масштабы проектного управления в 2010-2011 годах выросли на 32%**

и расширение масштабов проектного управления на уровне 35-45%.

## **КОРПОРАТИВНЫЙ ОХВАТ**

Как считают опрошенные нами компании, использующие подходы проектного менеджмента, на сегодняшний день это не просто дань моде, а насущная потребность. Ведь максимальная эффективность при минимальных затратах — задача номер один для любого классического бизнеса, особенно актуальная после кризисных уроков 2008-го. Проектный менеджмент позволяет четко контролировать все бизнес-процессы в компании, достигать поставленных задач в установленные сроки при планируемом расходовании ресурсов. Именно это привлекает все новые и новые отрасли к сфере применения проектного менеджмента. Применять проектный менеджмент в своем бизнесе пробуют многие компании, отмечают в компании «Миратех» (IT-сфера). Причем не только в тех направлениях бизнеса, которые являются традиционно проектоориентированными (IT, строительные, консалтинговые, инжиниринговые компании), но и в финансовой сфере, в частности, банках и страховых компаниях, инвестиционных фондах. «Естественно, проектный подход востребован в проектоориентированных организациях (в первую очередь — строительство). Однако проектное управление будет продолжать проникать во все новые отрасли», — рассказывает Евгений Бланк, директор департамента управления



изменениями банка «Финансы и Кредит». К компаниям новой волны, например, относят предприятия сферы АПК, ритейл, медиа- и рекламный бизнес.

Абсолютно соответствуя общей статистике рынка (30-40%), опрошенный нами бизнес почти единогласно озвучил темпы роста портфелей проектов, находящихся в управлении. Некоторые игроки при этом рассказали, что портфель проектов, находящихся в реализации, значительно превышает количественные показатели прошлых лет. «В этом году нами рассматриваются к реализации 25 проектов, которые находятся сейчас на разной стадии принятия решений, что значительно превышает количество проектов в предыдущие

годы», — подытожил Владимир Коробков, директор по развитию компании «Амстор» (девелопмент). В Центре управления проектами УкрСиббанк BNP Paribas Group отметили, что в течение четырех последних лет среднее количество реализуемых проектов в банке составляет 35-40 в год, а по сравнению с 2010-м портфель проектов в 2011 году вырос на 30%. Портфель внешних проектов (он же портфель заказов) компании MDEM (судостроение) варьируется в течение последних пяти лет от 10 до 20 проектов в год. Его размер в основном зависит от типа судна и комплектности пакета работ, а рост годового объема работ компаний измеряется в человеко-часах и составил 30% за последний год. А вот в De Novo рост проектов в текущем году

не обещает стать столь значительным, как в 2010-м, когда количество проектов увеличилось в 5,5 раза.

#### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

После начала кризиса наибольшую долю в портфеле многих компаний занимали проекты, направленные на сокращение расходов и оптимизацию текущих бизнес-процессов. На сегодняшний день превалируют проекты следующих направлений: направленные на оптимизацию бизнес-процессов, увеличение прибыли, сокращение расходов, улучшение качества услуг, а также модернизацию и реконструкцию, проекты аутсорсинга непрофильных функций и связанные с требованиями регулятора. «Определенно, становится больше бизнес-проектов по »

» запуску продаж нового продукта, нового канала продаж или маркетинговой кампании», — говорит Евгений Бланк. Как отмечают в МТС, раньше основным заказчиком проектов в компании был маркетинг (внедрение новых услуг и продуктов). Сейчас же заказчиками проектов выступают и другие подразделения — продажи, финансы, HR и пр. «Изначально проектный офис компании МТС создавался для внедрения новых продуктов и услуг, так называемых Value Added Services. На сегодняшний день, помимо таких проектов, в обязанности проектного офиса входят проекты направлений: IT, например, внедрение аналитических систем; маркетинг — запуск уникальных персонализированных сервисов; технического — внедрения новых продуктов и услуг на базе сети CDMA; проекты госсектора, например, переход на перспективную нумерацию; а также HR, продажи, роуминг, строительство и многое другое», — рассказывает Валентина Топехина, начальник отдела внедрения проектов «МТС Украина».

Говоря о тенденциях развития (применения) принципов проектного управления в перспективе, по мнению специалистов компаний, акцент будет все больше смещаться в сторону использования профессиональных инструментов управления проектами.



Например, таких как Project Server и SharePoint, которые уже используются «МТС Украина» в проектном офисе. «Такие проектные инструменты помогут: планировать работы в проекте; обеспечивать единую среду для коммуникаций проектной команды и повышать эффективность коллективной работы; обеспечивать контроль выполнения задач в проекте; контролировать ход выполнения проектов в целом; иметь представление целостности картины состояния портфеля проектов компании», — делится Валентина Топехина. Подобные аргументы приводят и IT-разработчики, настаивая на том, что на «ручном» управлении проектами «далеко не уедешь».

«К примеру, решения для организации проектов Microsoft Project и Project Server помогают анализировать проекты и подсказывают, какие проекты оказывают максимальное влияние на «успешность/прибыльность» компании и какие из них приоритетнее», — замечает Кортни Зукоски, руководитель бизнес-группы Microsoft Office Division компании «Майкрософт Украина». Один из крупнейших примеров внедрения комплексного решения Microsoft для управления проектами был, по ее мнению, в УкрСиббанке BNP Paribas Group. «Банку необходимо было консолидированно управлять проектами, оптимизировать затраты и повысить эффективность бизнес-процессов. За год эксплуатации Microsoft Office Project Server команда банка опубликовала более 1500 календарных планов разных масштабов и централизованно ими управляла, существенно повысив эффективность распределения ресурсов», — считает Зукоски.

Безусловно, подход к проектному менеджменту зависит от каждой отдельной компании и ее политики, но профессиональные решения, по мнению специалистов, позволяют добиться существенно большей эффективности управления проектами и достигать больших успехов, экономя при этом ресурсы. Особенно это становится актуальным ввиду постепенного перехода от управления отдельными проектами к управлению портфелем программ проектов.

ЕКАТЕРИНА ЩЕГЛОВА,  
ВАЛЕРИЯ МИРОШНИЧЕНКО

# Оценка зрелости: первый рейтинг

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

«Инвестгазета» совместно с компанией «Технологии Управления Спайдер Украина» впервые в Украине оценила уровень зрелости систем управления проектами в корпоративном секторе

**С**пециальный проект «Лучшая проектная команда» построен по принципу оценки зрелости системы управления проектами в компании, той ценности, которую несет для бизнеса применение проектного подхода. Заметим, что оценка зрелости предусматривает оценку уровня применения управления проектами и его связь с целями компании. В рейтинге представлены компании страны, которые активно используют проектный подход в своей деятельности как инструмент достижения бизнес-целей.

Отметим, что в данном рейтинге не столько важна позиция, сколько само наличие компании в данном списке. Вхождение в этот список говорит о том, что компания уже придерживается высоких стандартов управления проектами. Анализ исследования, проведенного в октябре-ноябре, свидетельствует о том, что украинский бизнес сформировал систему управления проектами в своих компаниях и находится на этапе формирования системы управления портфелем проектов и достижения стратегических целей путем управления портфелем проектов. Компании, присутствующие в рейтинге, демонстрируют становление и развитие проектных офисов. В данном спецпроекте публикуются только 26 компаний, зрелость проектных офисов которых более-менее однородна и дает возможность для их оценки.

## Тренды проектного менеджмента

1. Масштабы применения принципов проектного менеджмента активно растут.
2. Тренд расширения как областей применения, так и расширения проектов в тех компаниях, которые уже применяли данный подход.
3. Появляются рынки новой волны:
  - инвестиционные фонды (венчурное финансирование) — управление финансированием стартапов;
  - АПК — крупные холдинги;
  - ритейл;
  - интертейнмент (ТВ, продакшн);
  - рынки услуг и недотягивающие до объемов стратегических — рекламный бизнес, парфюмерия и косметика, здоровая пища: поставки/продажи.

## МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА

В рейтинге оценки зрелости системы управления проектами компания «Технологии Управления Спайдер Украина» (Global Registered Education Provider Всемирной Ассоциации по управлению проектами Project Management Institute (G.R.E.P. PMI)) выступила консультантом рейтинга. Исследование проводилось при поддержке Киевского отделения Project Management Institute.

Нашей целью были: оценка зрелости управления отдельно взятых проектов; оценка зрелости управления портфелем проектов; оценка зрелости управления стратегией (стратегическим портфелем проектов). В наши обязанности входили: разработка методологии оценки; консультирование компаний-участников в ходе исследования; разработка расчетной модели рейтинга; расчеты данных анкет в модели рейтинга.

При разработке методологии организаторы основывались на:

1. Международных стандартах управления проектами (PMBOK Guide Fourth Edition).

проектной команды, характеристики реализованных и одновременно реализуемых проектов, средний бюджет проектов, наличие стандартов, регламентов и инструментов).

**Экспертная анкета.** В экспертную анкету входили критерии, которые оценивают деятельность проектного офиса внутри компании. Существуют три группы критериев:

— оценка системы управления проектами включала в себя группы критериев, которые оценивали: процедуры инициации и завершения проекта, правила и процедуры управления, ключевые роли в проекте, жизненный цикл проекта, особенности формализации проекта, повышения квалификации менеджеров проекта, распределение ответственности за результаты, регламенты взаимодействия;

— оценка системы управления портфелем проектов включала в себя группы критериев, которые оценивали: особенности стандартизации, характеристики проектного офиса,строенность системы бюджетирования проектов в бюджет компании, деятельность управляющего комитета, кrite-



**Анна Старинская**, директор компании «Технологии Управления Спайдер Украина», вице-президент Киевского отделения PMI

компаний. При проведении исследования не использовался ресурс прямого общения с руководителями проектных офисов.

Это наша принципиальная позиция: необходимо было отследить, какую роль в компании играет проектный менеджмент глазами других подразделений.

Если проектное управление действительно играет ключевую роль в реализации бизнес-целей компании и топ-менеджмент воспринимает это направление как одно из стратегических в развитии компании, в таком случае компания принимала участие в рейтинге.

Ответы компаний на предложение участвовать в рейтинге были следующие:

- **Нет категорически.** Причины (цитируем): «В сегодняшней ситуации нам вообще не стоит светиться, даже с уровнем применения проектного подхода»; «Руководство не разрешило разглашать информацию» (кстати, мы гарантировали конфиденциальность); «Слишком мало времени для заполнения» (это три недели).
- **Не в этом году.** Причины отказов: «Мы только сформировали/переформатировали систему управления проектами в компании и результаты этого реформирования будут видны к середине 2012 года»; «В следующем году финрезультаты будут лучше, примем участие».
- **Нет, к сожалению.** Причины: «Крупнейшие IT-аутсорсеры Украины — мы работаем исключительно на западный рынок, и если бы такое исследование проводилось в Британии, США, мы бы приняли участие».
- **Да, конечно.** Причины: «Нам интересен бенчмаркинг в своей отрасли»;

## Украинская практика применения проектного управления находится в стадии интенсивного развития

2. Международных стандартах управления портфелем проектов (Standard for Portfolio Management, PMI, Second Edition).

3. Уровне применения этих стандартов в компаниях.

4. Связи бизнес-результатов компании с применением методик управления проектами и портфелем проектов.

Уровень зрелости системы управления отдельными проектами, портфелем проектов, стратегии строился на основании 38 характеристик. То есть максимальный балл компании — 380. Разработку модели расчетов проводил наш партнер — консалтинговая группа «ИНЭКС-ФТ».

Характеристики разделялись на такие группы критериев:

**Финансовая анкета.** Оценка количественных показателей развития проектного управления в компании — 5 групп критериев (характеристики

отбора проектов, реестр проектов и особенности его актуализации, связь системного управления портфелем с бизнес-результатами компании;

— оценка системы управления реализацией стратегии включала в себя группы критериев, которые оценивали: особенности формализации стратегии, реализации стратегических целей компаний, характеристики стратегического портфеля проектов, особенности функционирования стратегического проектного офиса, правила и процедуры, процессы управления, характеристики PMO, связь системного управления портфелем стратегических проектов с реализацией стратегических целей компаний.

### ИССЛЕДОВАНИЕ

В рамках исследования мы разослали анкеты 250 компаниям. Принцип общения — только с пресс-службами

## Практика

» «Наконец-то в компании оценят уровень важности проектного офиса для бизнеса»; «У нас в этом году крутые результаты».

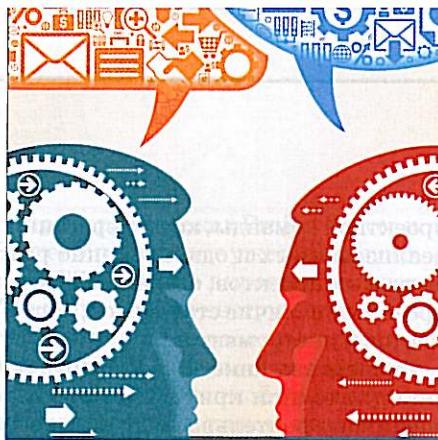
### АНАЛИЗ РЕЙТИНГА

Результаты анализа таковы: компании практически всех отраслей применяют проектный подход. На предприятиях тех отраслей, где проектный подход применялся давно, наблюдается переход от управления отдельно взятыми проектами к управлению портфелем проектов. Проектов становится больше, так как целью всех компаний является достижение большего количества ценных результатов малым количеством ресурсов. Во всех компаниях, которые попали в рейтинг, ключевой тренд — ресурсное управление. Организация системы управления проектами строится с использованием лучших отечественных и международных практик. Ожидаемо в рейтинг попали компании, традиционно применяющие проектный подход: ИТ-компании — 7 участников; банки — 3 участника; девелопмент — 2 компании; производственные компании — 6.

Стоит отметить, что в рейтинге присутствует только одна страховая компания, которая является дочерней структурой крупнейшей международной страховой группы и внедряет передовые корпоративные проектные подходы к управлению бизнесом.

Открытиями рейтинга стали: две корпорации из АПК; одна FMCG-компания; одна фармкомпания; одна компания из сферы судостроения. Особое открытие рейтинга — интертеймент — «ТРК Украина». В компании производство и продвижение телепрограмм рассматриваются и управляются как проекты. Проектный подход применяется не так давно, но очень активно развивается как инструмент оптимизации производства. Тренд этого года — три крупных телеканала начали применение проектного подхода в производстве телепроектов. Надеемся, что в следующем году уровень развития проектного управления предоставит возможность другим медиагруппам принять участие в рейтинге.

Показательно присутствие в рейтинге агрохолдингов. Здесь проектный подход применяется не только



### Лучшая проектная команда

Рейтинг зрелости систем управления проектами в украинских компаниях



Рейтинг	Проектная команда	Общий балл	Рынок
1	МТС-Украина	272,84	Телекоммуникации
2	УкрСиббанк	264,29	Банковский сектор
3	ДБ Сбербанка России	255,33	Банковский сектор
4	Миратех	249,46	IT
5	MDEM	249,33	Судостроение
6	Амстор	249,03	Девелопмент
7	Инком	247,14	IT
8	НЕСТ	246,94	Девелопмент
9	S&T Украина	243,02	IT
10	Мироновский хлебопродукт	242,35	АПК
11	Global Spirits	236,19	FMCG
12	Де Ново	234,80	IT
13	Концерн «Хлебпром»	231,97	АПК
14	Приоком	226,41	IT
15	ДТЭК	224,18	Энергетика
16	Донецксталь	223,16	ГМК
17	Софтенжи	222,63	IT
18	У.П.Э.К.	219,03	Машиностроение
19	Финансы и Кредит	210,09	Банковский сектор
20	Центрэнерго	207,96	Энергетика
21	SI BIS	201,07	IT
22	Запорожье-облэнерго	190,14	Энергетика
23	AХА Страхование	189,33	Страховой рынок
24	Citia BTC	181,97	Консалтинг
25	Фармак	134,11	Фармацевтика
26	ТРК Украина	123,00	Интертеймент

Источник: «Технологии Управления Спайдер Украина»

к управлению проектами, но и уверенно продвигается к системному управлению портфелем проектов. Что касается компаний производственной сферы, в рейтинге представлены производители алкогольной продукции, машиностроения, ГМК, энергетики, фармацевтики. В целом в

производственной сфере наблюдается переход от управления отдельно взятыми проектами в традиционной сфере реконструкции и модернизации к управлению портфелями проектов, оценивая эффективность управления через финансовые результаты и ценности для бизнеса, которые задекларировали акционеры компании.

Отдельного внимания заслуживают корпорации и крупные компании, материнская компания которых находится в других странах. К примеру, международные компании разделяют задачи проектных офисов в корпоративном центре и в Украине. Крупными проектами занимается центральный проектный офис, а региональный реализует локальные проекты. Понятно, в рейтинге оценивались оба типа проектов при условии, что проекты реализовывались в Украине. Компании энергетической отрасли, представленные в рейтинге, управляют большим количеством одновременно выполняемых проектов. В основном это проекты модернизации, реконструкции, энергосбережения, оптимизации процессов производства и управлений проектов. Организация проектных офисов в такой структуре для централизованного управления проектами признается необходимой, и компании находятся в начале этого пути.

Мы планируем выпустить два аналитических обзора по результатам исследования, посвященных подробному анализу уровня зрелости управления портфелем проектов и стратегии. Сейчас можно сделать один главный вывод. Проектный менеджмент в украинском бизнесе активно применяется. Собственники и менеджмент компаний оценили возможности такого эффективного инструмента, как системное управление проектом и портфелем проектов для решения задач бизнеса — как для разворачивания новых направлений бизнеса (стартапы), так и для сворачивания бизнес-направлений, которые не вписываются в изменившуюся стратегию. Количество проектов растет ежегодно, соответственно, растет количество менеджеров проектов и их квалификация. Бизнес вступил в этап развития, который характеризуется расширением отраслей применения проектного подхода как сверху вниз, так и снизу вверх, соответственно — как от стратегии к проектам, так и от проектов к стратегии.

АННА СТАРИНСКАЯ