Project Management Office as a management consulting center in an innovative industrial company

Golovkova N. (Russian Federation)

Проектный офис как центр управленческого консультирования в инновационной промышленной компании

Головкова Н. Е. (Российская Федерация)

*Головкова Наталья Евгеньевна / Golovkova Natalia – магистрант,
направление: менеджмент, программа: управленческое консультирование,
кафедра инновационного и проектного управления, экономический факультет,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, г. Омск*

Аннотация: в статье представлен новый подход к определению проектного офиса, организованного в структуре инновационной промышленной компании. В рамках подхода проектный офис рассматривается как центр управленческого консультирования. Описан блок консультационных функций проектного офиса. Различные виды проектных офисов сопоставлены с преимущественно используемой моделью консультирования.

Abstract: in article there is a new approach to identifying a project management office (PMO), which is organized in an innovative industrial company's structure. The approach describes the PMO as a management consulting center. There is described a block of PMO's counseling functions. Different types of PMO is matched with primary used counseling model.

Ключевые слова: проектный офис, проект, инновационный проект, инновации, инновационная промышленная компания, управленческое консультирование, модель консультирования.

Keywords: project management office, project, innovation project, innovation, innovative industrial company, management consulting, counseling model.

Актуальность. Когда компания достигает определенной зрелости в проектном управлении, топ-менеджмент задумывается о том, как организовать наиболее результативную систему управления проектами. Решение этой задачи требуется в тот момент, когда выполняется одновременно несколько проектов, поскольку возникают трудности с распределением человеческих ресурсов, появляются перегрузки, не соблюдаются сроки и бюджет, отчеты, предоставляемые руководству, содержат недостаточно либо излишне много информации для принятия управленческих решений. Особенно эта тенденция наблюдается в инновационных промышленных компаниях, которые реализуют инновационные проекты [3].

Инновационное промышленное предприятие занимается инновационной деятельностью и ведет разработку таких продуктов, которые еще не представлены на рынке, и неизвестно, возможно ли их создание, осуществляет научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, а затем организует процесс производства новых продуктов с помощью собственных производственных мощностей и рабочей силы [1].

В настоящее время бизнес-процессы внутри такой организации постоянно изменяются, трансформируется внешняя среда, развитие ускоряется, устаревают технологии, требования рынка изменяются, а жизненный цикл производимой продукции сокращается.

С увеличением объема изменений в сфере инноваций и новых разработок пропорционально возрастает количество и сложность инновационных проектов.

Инновационные проекты отличаются следующим:

- высокой степенью неопределенности, как технической, так и коммерческой, параметров проекта;
- наличием слабой регламентации управления проектом;
- вовлечением уникальных ресурсов в реализацию проектов (специалистов высокой квалификации, лиц творческого труда, материалов, приборов, программного обеспечения и т.д.);
- высокой вероятностью получения в рамках проекта неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов [8].

Соответственно, требуется внедрение комплекса организационных, методических и информационных средств, которые смогут поддерживать процессы управления проектами в такой организации, т.е. необходимо внедрить корпоративную систему управления проектами.

Возникают вопросы о том, кто и как в данной системе будет заниматься мультипроектным управлением. Нужны квалифицированные специалисты, процедуры, механизмы, методы и инструменты.

Для успешного решения этих задач актуальным становится вопрос создания контрольно-координационного и консультационного органа, который обычно называют «проектным офисом».

Наиболее распространенное классическое определение проектного офиса приведено в руководстве к своду знаний по управлению проектами РМВОК®. Проектный офис (офис управления проектами) - подразделение или организация, осуществляющая различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его сферу ответственности, которая может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом [9].

В то время как контрольно-координационная функция проектного офиса проработана корифеями науки управления проектами, полнота представления в теоретических источниках консультационной функции не является исчерпывающей:

- слабо прописана роль менеджеров проектов, как внутренних консультантов, и проектного офиса, как центра консультирования в области управления проектами, несмотря на то, что является основополагающей при оказании помощи в подборе методов и инструментов проектного управления не только новичкам, но и специалистам инновационной промышленной компании со стажем;
- не уделено внимание роли проектного офиса как центра обучения, адаптации и профессионального воспитания в области управления инновационными проектами.

Целью настоящей статьи является описание проектного офиса, который исполняет роль центра управленческого консультирования в инновационной промышленной компании.

Гипотезы и методы исследования. В рамках исследования была выдвинута гипотеза о том, что проектный офис, внедренный в инновационной промышленной компании, где параллельно осуществляется множество проектов, составляющих портфель проектов, должен быть организован как центр консультирования по вопросам управления проектами. Несмотря на то, что многие авторы при описании функционала различных видов проектных офисов указывают консультационные функции, но ни в одном источнике не раскрывается понятие проектного офиса в качестве органа, который оказывает консультационную поддержку по вопросам управления проектами в профессиональном аспекте. Также в теоретических материалах не представлено понятие, которое бы обобщало все то, что входит в проектный офис. В соответствии с этим, целью исследования стало выявление характеристик различных проектных офисов для представления последнего в качестве центра управленческого консультирования в инновационной промышленной компании, а также поиск и введение в тезаурус науки управления проектами понятия, способного объединить особенности того или иного проектного офиса. Основной метод исследования – анализ существующего теоретического материала. Базовыми методологиями выбраны системный и функциональный подходы.

Обзор литературы. В быстроменяющихся условиях рынка предприятия, занимающиеся инновационной деятельностью, любые изменения рассматривают как проекты, реализация которых связана с затратами времени и средств. Следовательно, необходима особая система управления, нацеленная на инновации и отвечающая настоящим и потенциальным требованиям отрасли. Согласно исследованию И. В. Катуниной и Т. В. Коноровой, проведенному на предприятиях г. Омска, абсолютное большинство эффективных компаний осознают важность и необходимость проектного управления [4].

Такие предприятия по достижении четвертого уровня зрелости «Бенчмаркинг» в соответствии с моделью организационно-технологической зрелости в области управления проектами РМММ Г. Керцнера [6] и второго уровня зрелости «Общие процессы», согласно модели оценки зрелости IPMA-SOVNET [7], для поддержания корпоративной системы управления проектами (КСУП) внедряют в организационную структуру особый орган – проектный офис. Однако если Г. Керцнер рассматривает проектный офис как центр совершенствования КСУП, то в модели IPMA-SOVNET обращают внимание именно на контрольно-координационную функцию проектного офиса.

Во всех публикациях по управлению проектами признают роль проектного офиса и включают разделы, посвященные назначению и описанию проектного офиса. В число таких публикаций входит руководство к своду правил по управлению проектами РМВОК®, различные статьи и теоретические источники таких ученых и практиков, как Joseph W. Weiss и Robert K. Wysocki, В. Богданов, Г. Л. Ципес и А. С. Товб, Е. М. Рогова, Рассел Д. Арчибальд, А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков, В. В. Платонов, И. Л. Туккель, В. В. Быковский и др.

В рамках этих теоретических материалов функции проектного офиса находятся в пределах решения двух больших блоков задач: поддержки и развития методологии управления проектами и администрирования и управления проектами (таблица 1) [2, 3, 8].

Таблица 1. Функции проектного офиса в инновационной промышленной компании

Функции	Блоки задач	
	Поддержка и развитие методологии	Администрирование и управление проектами
	• Разработка и поддержка	• Администрирование проектов: контроль прогресса,

<p>корпоративной методологии управления проектами (стандарта);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Контроль соблюдения корпоративной методологии управления проектами; • Обучение и подготовка руководителей и других участников проектов в соответствии с методологией; • Управление сопротивлением при внедрении изменений в методологию; • Развитие компетентности (зрелости) организации в управлении проектами, предложение корректирующих мер для развития компетентности [49]; • Разработка матрицы компетенций по управлению проектами; • Соотнесение целей проектов со стратегическими целями компании; • Консультирование участников проектов в области реализации и соблюдения методологии управления проектами (менторство - наставничество). 	<p>оценка рисков, контроль изменений;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Координация ресурсов: трудовых (ведение пула ресурсов), финансовых, программных, временных (разработка графиков) и информационных; • Поддержка архива проектов (сбор документации по проектам, обобщение опыта и накопление знаний по закрытым проектам); • Управление инновационными проектами; • Поддержка процессов формирования портфеля инновационных проектов; • Проведение совещаний с участниками проектов по вопросам рисков, сроков, качества разработок, распределения ресурсов; • Разработка технико-экономического обоснования проектов (особое затруднение вызывает расчет окупаемости и эффективности инновационного проекта); • Оценка качества проектной деятельности по фактически достигнутым результатам в рамках проектов; • Обеспечение максимально возможной прибыли на капитал, инвестированный в проекты – создание прибавочной стоимости [14]; • Подготовка регулярных консолидированных отчетов по проектам; • Участие в постановке задачи на создание необходимых для управления проектами автоматизированных систем, участие во внедрении и сопровождении; • Консультирование участников проектов в области применения технологий (аппаратных и программных средств).
---	--

Большой вклад в развитие теории о проектных офисах внесли Джеральд И. Кендалл и Стивен К. Роллинз, выпустив свой труд «Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами: Максимизация ROI» [5], Козодаев М. А., обобщивший практику построения проектных офисов, и другие ученые и практики проектного управления: Ильин В. В., Блок Т. Р., Верзух Э., Персод Н. Л., Кроуфорд К., Бриджес Д.

Вместе с глубокой проработанностью вопросов управления проектами и создания проектного офиса в организации до сих пор существует ряд неосвоенных аспектов, касающихся организации и выполнения блока консультационных функций данной службой при управлении портфелем инновационных проектов в профессиональном аспекте, поэтому требуется уточнение теоретических положений относительно рассмотрения проектного офиса как центра управленческого консультирования в инновационной промышленной компании.

Результаты исследования, предложения. Одним из видов услуг проектного офиса является управленческое консультирование, которое представляет собой обеспечение независимыми советами и помощью по вопросам в области менеджмента, в том числе определение и оценка проблемных зон и возможностей роста, рекомендации мер по оптимизации положения и помощь в реализации, которое осуществляется профессиональными консультантами [10].

В соотношении «управление проектами – управленческое консультирование» можно выделить 2 вида взаимозависимости:

1. Консультанты используют проектный подход при реализации своей деятельности.
2. Консультанты внедряют проектное управление или консультируют в области управления проектами, включая внедрение.

Первые два случая выдвигают на первое место процесс консультирования. Автором рекомендуется выделять третий вид соотношения, при котором проектное управление будет главенствовать – когда внутри осуществления проектного управления производится консультирование. Представленный перекрестный анализ позволил рассматривать управленческое консультирование как функцию проектного офиса, в проектный офис как центр управленческого консультирования

Кроме рассмотрения аспектов «проектного управления» и «управленческого консультирования» во внимание было принято условие инновационной деятельности. На основе этого был разработан новый подход к определению термина проектного офиса - консультационный.

Проектный офис – центр управленческого консультирования, в составе которого внутренние консультанты оказывают помощь руководству и сотрудникам предприятия в области проектного

управления. Проектный офис инновационной промышленной компании – организационный центр, в составе которого внутренние консультанты оказывают помощь руководству и сотрудникам предприятия в области проектного управления и ведения портфеля инновационных проектов.

Менеджеры проектов - внутренние консультанты в зависимости от конфигурации проектного офиса (под конфигурацией проектного офиса понимаем документированные особенности архитектуры, состав функций и тех, кто эти функции выполняет, характеристики основных составных частей проектного офиса, которые контролируют, изменяют и утверждают) и от организационно-технологической зрелости инновационной промышленной компании в области управления проектами выбирают модель консультирования.

Насчитывают три основополагающих модели консультирования: экспертную, процессную и обучающую [11]:

1. При экспертном консультировании руководство или сотрудники самостоятельно формируют задачу, менеджер проектов - внутренний консультант выступает в роли эксперта;

2. В рамках процессной модели консультирования внутренние консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с сотрудниками. Главный принцип работы консультанта состоит в том, что он не берет на себя решение проблемы, но помогает клиенту справиться с ней.

3. Когда необходимо провести обучение сотрудников в области методологии и стандартов по управлению проектами, то внутренний консультант практикует обучающую модель консультирования.

В таблице 2 были сопоставлены четыре основных вида проектных офисов, которые могут быть организованы в инновационной промышленной компании (за основу принята классификация И. Кендалла и К. Роллинза) со стадией зрелости компании в управлении проектами, на которой может быть организован проектный офис (согласно модели Г. Керцнера), и преимущественно используемой моделью консультирования.

В рамках консультационных функций специалисты проектного офиса могут:

- обеспечивать подготовку персонала в области управления проектами и воспитание его в соответствующем духе (обучающее консультирование):
 - разработка и проведение в тесном сотрудничестве и при содействии соответствующих учебных отделов таких программ подготовки и воспитания менеджеров и специалистов, которые необходимы для корректного внедрения и использования в организации процессов, систем и инструментов управления проектами;
 - оценка необходимости во внешних ресурсах и выдача рекомендаций об их привлечении в случае такой необходимости для вышеупомянутого обучения [11];

Таблица 2. Выбор модели консультирования в разных типах офисов

Тип проектного офиса	Стадия зрелости	Модель консультирования
ОУП-репозиторий (проектный офис, применяющий такую модель, служит хранилищем и источником информации о проектах, методах и стандартах управления проектами. Эта модель предполагает наличие на предприятии комплекса согласованных между собой методов и средств выполнения проектов, управления ими и отчетности. В этой модели экономическая составляющая в результатах работы офиса отсутствует вообще или слабо выражена)	Общие процессы	Экспертная и обучающая
ОУП-наставник (Эта модель является развитием модели репозитория и отражает намерения предприятия распространять среди своих функциональных служб и подразделений методологию управления проектами, причем проектному офису отводится роль координирующего центра коммуникаций между ними. Тактическая модель работы ОУП, который способен в течение короткого времени приносить некоторую экономию затрат)	Единая методология	Обучающая и экспертная
ОУП предприятия (проектный офис осуществляет управление проектными рисками в процессе инициации и выполнения проектов, играет ведущую роль в управлении многими, одновременно выполняемыми проектами, выявляя и устраняя узкие места, мешающие работам по всем проектам. Зачастую в рамках этой модели проектный офис занимается сбором данных, необходимых для формирования портфеля проектов предприятия и содержащих информацию обо всех	Единая методология или бенчмаркинг	Экспертная, обучающая, процессная

важных проектах, запуск которых санкционирован руководством. Стратегическая модель, ориентированная на установление централизованного контроля за всеми основными проектами)		
ОУП, нацеленный на немедленный результат (проектный офис, ориентированный на повышение производительности при выполнении проектов, на сокращение продолжительности их выполнения, на правильный выбор содержания портфеля проектов. Обеспечивает высокую экономическую эффективность офиса)	Бенчмаркинг или непрерывное улучшение	Экспертная, обучающая, процессная

- обеспечение консультирования и наставничества в области управления проектами:
 - выполнение оценки рисков проекта с использованием методики анализа рисков и общего управленческого подхода, наиболее приемлемых в конкретной ситуации;
 - оказание поддержки на стадии подачи предложений с целью гарантировать правильный учет управленческих аспектов предложений;
 - предоставление помощи ассистента/консультанта при проведении рабочих совещаний по вопросам запуска (инициации) проекта;
 - проведение аудита исполнения активных проектов для выявления благоприятных возможностей улучшений и для составления рекомендаций касательно тех или иных корректирующих воздействий;
 - проведение программ наставничества, обучения и консультирования по месту работы для менеджеров программ/ проектов и прочих специалистов. Освещаются все аспекты управления проектами, включая использование программного обеспечения управления проектами [5];
- подготовка и выпуск менеджеров проектов, специалистов по управлению проектами:
 - подготовка возможностей карьерного развития и управление этим развитием для менеджеров проектов, а также специалистов по контролю и планированию проектов;
 - выработка при содействии кадровых служб эффективных процедур обзора производительности труда и вознаграждения менеджеров проектов/ программ и специалистов по управлению проектами;
 - учреждение в офисе управления проектами должностей, назначение на которые позволяет специалистам по управлению проектами и менеджерам проектов, еще не назначенным в проекты или имеющим большой внутренний потенциал, приобрести полезный опыт с целью подготовки к будущим назначениям на более высокие должности.

Заключение. Таким образом, проведенное исследование теоретических источников показало, что в инновационной промышленной компании проектный офис может выполнять функции центра управленческого консультирования.

Использование перекрестного анализа соотношения «управление проектами – управленческое консультирование» позволило выявить и конкретизировать выполняемые проектным офисом консультационные функции.

Благодаря рассмотрению конфигурации различных проектных офисов на основании классификации И. Кендалла и К. Роллинза стало возможным сопоставление типов проектных офисов с применяемыми в их деятельности моделями консультирования.

Литература

1. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами. Издание третье, переработанное и дополненное. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. 464 с.
2. *Богданов В.* Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.
3. *Верзух Э.* Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. М.: Вильямс, 2015. 480 с.
4. *Катунина И. В., Конорева Т. В.* Развитие проектно-ориентированного управления в компаниях г. Омска // ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА Серия «ЭКОНОМИКА», 2015. № 4. С. 134-143.
5. *Кендалл Д. И., Роллинз С. К.* Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами. СПб.: ПМСОФТ, 2004. 576 с.
6. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс, 2003. 318 с.
7. *Козодаев М. А.* Практика построения проектных офисов (Часть 1) // Управление проектами и программами, 2012. № 3.
8. Модель оценки зрелости СОВНЕТ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sovnet.ru>.
9. *Рогова Е. М., Балашиов А. И.* Управление проектами – учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 203 с.

10. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®). Четвертое издание – PMI, 2008. 496 с.
11. *Сидорина Т. В.* Основы управленческого консультирования: Учебное пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014. 194 с.
12. PMI's Pulse of the Profession: PMO Frameworks. [Электронный ресурс]. URL: http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI_Pulse_PMO-Frameworks.ashx.