

doi 10.17072/1994-9960-2016-4-176-188

УДК 338.24

ББК 65.291.4

РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

Д.В. Гергерт, канд. экон. наук, декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики

Электронный адрес: dgergert@hse.ru

Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, Пермский филиал
614107, Россия, г. Пермь, ул. Студенческая, 38

Ю.О. Штурмина, специалист бюро сопровождения HR

Электронный адрес: julia.shturmina@mail.ru

ООО «Сателлит-Сервис»

618426, Россия, г. Березники, Пятилетки, 63

Определено понятие офиса управления проектами, рассмотрены основные функции и модели данного офиса. Представлена взаимосвязь функций офиса управления проектами и особенностей выбора модели его организации и функционирования. Рассмотрен ряд алгоритмов по внедрению офиса управления проектами в компаниях, на основе чего сделан вывод об игнорировании проблемы оценки его эффективности во многих современных исследованиях. Обоснована необходимость определения цели и показателей оценки эффективности деятельности офиса управления проектами уже на этапе принятия компаниями решения о необходимости его внедрения. Выявлена значимость функций офиса управления проектами в установлении взаимосвязи между зрелостью проектного управления и эффективностью его деятельности. Данная взаимосвязь была заложена в разработку системы показателей оценки эффективности офиса управления проектами. Используя модель оценки зрелости РЗМЗ и характеристики проектного управления, мы выделили основные функции офиса управления проектами по уровням зрелости проектного управления в организации. Далее с целью построения системы показателей эффективности определены цели реализации функций офиса управления проектами. При выборе показателей эффективности офиса управления проектами на заключительных уровнях зрелости (третий и четвертый уровни) акцент сделан на оценке реализации проектов и показателях эффективности бизнеса в целом. Сделан вывод, что предложенная система показателей должна быть определена на этапе внедрения офиса управления проектами в деятельность компании, что позволит адекватно оценить его вклад в развитие проектного управления и реализацию корпоративной стратегии.

Ключевые слова: проект, компания, сфера IT, проектное управление, офис управления проектами, уровни зрелости, показатели оценки эффективности, комплексный подход.

Введение

Рост глобальной конкуренции оказывает существенное влияние на разработку стратегии коммерческого предприятия и достижение запланированных стратегических целей бизнеса. В свою очередь, динамичность изменения внешней среды вынуждает организации переходить на проектные методы управления, которые позволяют добиваться намеченных эффектов оговоренного качества в рамках запланированного бюджета и в ограниченные сроки [4, с. 187].

Теория проектного управления показывает, что для обеспечения и поддержки управления в компании необходимо сформировать специализированное подразделение – офис управления проектами. Однако исследования показывают, что некоторые компании отказываются от такой структуры после неуспешной реализации проектов при поддержке офиса, ставя под сомнение его эффективность и ценность. Это подтверждается, например, исследованием, проведенным аналитическим агентством *Gartner* в 2011 г. [7], согласно кото-

рому внедрение офиса управления проектами (далее по тексту ОУП) не приносит ожидаемых эффектов в 50% случаев. Причиной тому является, во-первых, несоответствие между ожиданиями компаний и моделью функционирования ОУП, а также отсутствие четких, реалистичных, измеримых целей, доказывающих ценность данного подразделения.

Эффективность ОУП на практике часто в явном виде не связана с достижением стратегических показателей КРП, и в связи с этим у руководителей компаний возникают сомнения в необходимости данной структуры, в ее эффективности. Многие, в том числе эффективные, ОУП расформируются по причине того, что не могут грамотно себя позиционировать. Таким образом, способность оценить эффективность деятельности ОУП – это важный исследовательский и прикладной вопрос. Более того, необходимо понимать связь показателей эффективности с реализацией стратегии предприятия. В рамках данной статьи будет предложен подход к оценке эффективности ОУП, который учитывает такие значимые параметры,

как уровень зрелости проектного управления в компании, определяющей тип проектного офиса и набор показателей оценки продуктивности каждого из рассмотренных типов офиса.

Офис управления проектами: понятие, функции, типы, критерии эффективности

Согласно стандарту *Project Management Body of Knowledge* (5-е издание) ОУП – «это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов» [12, с. 215]. Офис управления проектами может координировать и/или управлять как отдельным проектом, так и несколькими связанными между собой проектами (программами), портфелями проектов.

С целью определения предназначения и места ОУП в компании необходимо рассмотреть функционал, который выполняет данная структура. Функции ОУП на разных уровнях управления различны. Исследователи М. Тири и А. Мэтью выделяют три уровня функций офиса управления проектами – стратегический, тактический и проектный [14] (рис. 1).



Рис. 1. Уровни офиса управления проектами в компании [14]

Рассмотрим эти уровни более подробно.

Стратегический ОУП следит за соответствием между планируемыми к реализации проектами и стратегией компании. Исследователи К. Деауза и Д. Эваристо [8] определяют следующий функционал такого офиса:

1. Отслеживание соответствия проектов долгосрочным целям бизнеса.
2. Контроль за исполнением проектов, контроль за деятельностью с целью:
 - стратегического плана организации и проектных процессов, процессов отбора проектов;
 - приоритетов в реализации проектов.

3. Обеспечение вклада запущенных проектов в рост бизнеса и поддержки в процессе принятия решений.

4. Эффективное управление знаниями с целью улучшения политики, практики и методологий проектного управления.

Тактический ОУП формализует и развивает процедуры управления проектами, выстраивает систему проектного управления, разрабатывает стандарты и методы управления. Выгоды от создания/внедрения в компанию такого ОУП состоят в смещении акцентов с отдельных проектов на эффекты всего функционального

подразделения. Основными функциями ОУП на данном уровне управления являются:

1. Обеспечение интеграции между проектами в установленные сроки и в рамках бюджета.

2. Поддержание высокого качества продуктов и услуг, созданных в рамках проектов путем мониторинга исполнения проектов, следование определенным стандартам и методологиям проектов.

3. Обеспечение обмена знаниями между членами команды проекта, налаживание коммуникации между проектными командами.

Проектный ОУП выполняет роль администратора: помогает в планировании, составлении отчетности по проекту, тем самым реализует следующий функционал:

1. Оценка проектов путем проведения оперативного контроля, одобрение запросов на увеличение бюджета и ресурсов.

2. Обеспечение интеграции знаний, полученных в ходе реализации проектов, слежение за тем, чтобы информация была доступна для принятия решений по конкретным проектным процессам.

3. Предоставление экспертных знаний по управлению проектами, централизованное хранение наилучших практик, стандартов и методологий.

4. Осуществление постоянного мониторинга удовлетворенности клиентов, обеспечение регулярной отчетности о состоянии проекта лицам, принимающим решения, координация связи между внутренними и внешними клиентами [8, с. 315].

Таким образом, необходимость создания проектного офиса в компании возникает тогда, когда количество проектов или их масштаб начинают создавать проблемы с управляемостью, исчезает прозрачность, организация запускает больше проектов, чем может себе позволить в рамках имеющихся ресурсных ограничений, проекты зачастую дублируют друг друга в отдельных составляющих результата проекта.

Данные исследований создания и развития ОУП показывают, что офисы одного и того же типа могут быть как успешными, так и неуспешными в компаниях разного масштаба и в разных отраслях. Авторы одного из наиболее известных исследований ОУП Б. Хоббс и М. Обри [9] обращают внимание на то, что для создания успешного офиса необходимо основываться на анализе динамики развития организации и планируемых изменений в ее деятельности. Например, руководство РЗО (OGC) рекомендует учитывать при определении функционала ОУП такие переменные, как:

– видение и цели как организации, исполняющей проекты, так и руководителя, выступающего в роли спонсора создания ОУП;

– потребности бизнеса;

– уровень зрелости организации в управлении портфелями, программами, проектами и рисками;

– пул ресурсов, который предполагается передать под управление ОУП;

– количество уже запущенных программ и проектов, которые предполагается передать под управление ОУП;

– организационные, политические и культурные факторы окружающей среды, которые могут повлиять на деятельность ОУП;

– особенности организационной структуры предприятия и географическое распределение персонала, участвующего в проектах и программах [10].

Кроме того, следует учитывать видение собственников компании и философию управления, сложившуюся у руководства. Если руководители, ответственные за создание офиса, сфокусируют свое внимание только на внутреннем содержании деятельности, структуре или штате ОУП, то такой подход не будет гарантировать успешности проектного офиса, т. к. не позволит определить место ОУП в реализации стратегии компании.

Однако анализ практики внедрения ОУП показал, что исследователи зачастую не уделяют должного внимания проработке подхода к оценке эффективности деятельности ОУП. При этом большинство зарубежных исследователей подчеркивают необходимость постоянного совершенствования деятельности ОУП, пересмотра формата его функционирования, а также роли ОУП в проектом управлении. На наш взгляд, поиск путей совершенствования не возможен без оценки текущего вклада проектного офиса в эффект деятельности компании. Следовательно, необходима разработка подхода к оценке эффективности деятельности ОУП во взаимосвязи с общими показателями стратегического развития компании.

По результатам исследования *Pulse of the Profession Survey*, проведенному в 2012 г., в современных компаниях повышается ценность и эффективность ОУП. В подтверждение этого приводится следующая статистика: 31% респондентов отмечают сокращение количества неуспешных проектов, 22% утверждают, что значительно больше проектов реализуются вовремя, 30% опрошенных говорят, что проекты реализуются в рамках бюджета, 17% отмечают, что повысилась удовлетворенность за-

казчика и клиента, так как ОУП позволяет реализовывать проекты в соответствии с целями и бизнес-намерениями компании [13, с. 10].

Таким образом, эффективность ОУП воспринимается через успешную реализацию проекта с точки зрения соответствия заданным ограничениям (сроки, бюджет, качество). Однако, на наш взгляд, не всегда ОУП в полной мере способен повлиять на бизнес-цели компании и на успешную реализацию проекта. При оценке взаимосвязи со стратегическим управлением необходимо учитывать формат функционирования проектного офиса, под которым прежде всего понимается уровень, на котором находится ОУП в компании, а также модель ОУП.

Модель ОУП во многом определяется функционалом, который осуществляется данной структурой в рамках управления проектной деятельностью.

В книге Дж. Кендалла и С. Роллинза [3, с. 324–330] описаны три популярные модели ОУП, которые носят названия «ОУП-репозиторий», «ОУП-наставник» и «ОУП предприятия». Наряду с данными моделями специалисты в области управления проектами выделяют и четвертую модель, которая называется «модель ОУП, ориентированная на немедленный эффект». Последняя связана с вопросами повышения производительности организации по выполнению проектов и предоставлению консультативных услуг. Дж. Кендалл и С. Роллинз предположили, что выбор оптимальной модели проектного офиса может зависеть от текущей организационной структуры компании.

По мнению исследователей в сфере проектного управления Е. Поповой, О. Шестопаловой и др. [5, с. 33–37], для того, чтобы обосновать собственную полезность, ОУП, как

и любое подразделение компании, должен проводить регулярную оценку своей деятельности. Кроме этого, авторами подтверждается мнение о том, что в случае, когда ОУП выполняет более простые функции, что соответствует поддерживающей модели ОУП, мы можем говорить скорее об оценке выполнения функций, чем об оценке его бизнес-полезности. Следовательно, модель проектного офиса влияет на критерии оценки эффективности его деятельности.

Для ОУП, использующего модель «Репозиторий» и «Наставник» в соответствии с его основными функциями, в качестве критериев оценки эффективности выступают параметры, оценивающие качество выполнения его функций. Исследователь О. Тризно называет данные модели «слабыми» по причине слабого влияния на реализацию стратегии компании. Сильными моделями ОУП согласно О. Тризно являются модель «ОУП Предприятия» и «ОУП, нацеленного на получение немедленно эффекта» [6, с. 15].

Эффективность ОУП, соответствующая моделям Дж. Кендалла и С. Роллинза, оценивается не по функциям ОУП, а через успех определенного проекта и компании в целом (табл. 1). Под успешно реализованным проектом понимается проект, заверченный с ожидаемыми эффектами, в планируемые сроки, заложенными параметрами качества проекта, без превышения бюджета. Кроме того, огромную роль в определении успеха проекта играют заинтересованные лица. Удовлетворенность заинтересованных сторон проекта также определяет его успех. Успех компании в целом оценивается через реализацию стратегии компании, которая тесно связана с выполнением проектов в рамках портфеля, программы.

Таблица 1

Критерии оценки эффективности деятельности ОУП

Модель ОУП	Основные функции	Критерии эффективности
«ОУП – Репозиторий»	1. Ведение реестра проектов. 2. Ведение архива проектов. 3. Создание структуры базы знаний проектного управления	1. Наличие полной информации о текущих и реализованных проектах. 2. Своевременность предоставления информации о проектах
«ОУП – Наставник»	1. Разработка методологии проектного управления. 2. Разработка стандартов проектного управления. 3. Формирование проектных документов. 4. Обучение навыкам проектного управления	1. Наличие методологий и стандартов проектного управления. 2. Уровень документации проектов. 3. Знание навыков и инструментов проектного управления
«ОУП – Предприятия»	1. Управление и контроль выполнения проектов. 2. Управление проектными рисками в процессе инициации и исполнения проектов. 3. Сбор данных, необходимых для формирования портфеля проектов. 4. Осуществление экспертизы и оценки управления проектом	Реализация проектов с заданными параметрами качества, в срок и в рамках бюджета

Модель ОУП	Основные функции	Критерии эффективности
ОУП – Нацеленный на получение немедленного эффекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое планирование путем надлежащего выбора реестра проектов. 2. Методическое руководство проектами с целью выявления путей сокращения их продолжительности и устранения рисков. 3. Осуществление комплексного календарного планирования проектов, ведение отчетности о ходе их выполнения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация стратегии компании. 2. Реализация проектов с заданными параметрами качества, в срок и в рамках бюджета

Стратегический подход к оценке проектного офиса представлен в стандарте РЗО [10]. Данный стандарт представляет собой руководство, описывающее реализацию всех бизнес-изменений организации и в той или иной мере оценивающее состояние и успех проектов в компании. Согласно стандарту это может быть реализовано либо через единый постоянный офис, который может существовать под различными названиями (офис управления портфелями, департамент стратегии и бизнес-планирования, центр развития), либо же через совокупность набора бизнес-функций – управление портфелями проектов, управление программами или управление отдельными проектами. Соответственно, офис управления проектами в данном стандарте выступает как связующее звено между портфелями, программами и проектами организации и корпоративной системой измерений, например сбалансированной системой показателей (*Balanced ScoreCard*) оценивающей эффективность отдельных составляющих его деятельности в общей системе эффективности стратегического управления. Таким образом, модель оценки, предлагаемая стандартом РЗО, предполагает оценку и определение наиболее подходящего типа офиса управления проектами для компании. Стандарт подразумевает следующие основные действия: определение приоритетов проектов в компании, оценку рисков, которые компания может понести от реализации того или иного проекта, определение степени удовлетворенности заинтересованных сторон, отслеживание хода выполнения и статуса проекта, оценку выгод от каждого проекта, а также определение типа проектного офиса. Приоритизация проектов с использованием методики РЗО происходит на основе матрицы с использованием следующих основных критериев: типа проекта, его стратегического соответствия, чистой приведенной стоимости (NPV), удовлетворенности клиентов, ресурсов и риска. Система приоритизации проектов выступает одним из основных элементов для определения типа ОУП.

Другим важным элементом выступает уровень зрелости компании в управлении про-

ектами. Согласно исследованию Е. Поповой, О. Шестопаловой и др. [5, с. 23–27] уровень развития проектного офиса напрямую коррелирует со зрелостью проектного управления в компании. Авторы утверждают, что «эволюция проектного офиса включает в себя несколько ступеней зрелости, и прежде всего эволюция связана с «наращиванием мощи», то есть с расширением набора функций, которые он выполняет». В качестве доказательств взаимосвязи между зрелостью проектного управления и эффективностью деятельности ОУП можно также представить работу А. Арефьева [1, с. 17–19], в которой предложена взаимосвязь между зрелостью проектного управления, функциями ОУП, а также возможными показателями для оценки эффективности деятельности ОУП.

По мнению А. Арефьева, на первом уровне зрелости (*Ad hoc*) основными функциями ОУП являются обучение персонала компании и разработка методологии управления проектами. На втором уровне зрелости проектного управления (*Foundation*) автор в качестве основных функций ОУП выделяет администрирование информационной системы управления проектами, накопление и хранение информации о проектах. На третьем и четвертом уровне зрелости проектного управления акцент в оценке эффективности делается на выполнении проектов в заданные сроки, с заданными параметрами (уровнем рентабельности) и получении вознаграждения по эффектам проекта и соблюдении норм расхода ресурсов. На последнем уровне зрелости (*Optimization*) ОУП может выполнять все функции, которые были указаны на предыдущих уровнях зрелости, но основополагающей функцией является оптимизация управления портфелем проектов. В связи с этим эффективность ОУП на последнем этапе зрелости может оцениваться через основные показатели эффективности бизнеса компании в целом, поскольку управление портфелем проекта ориентировано на реализацию стратегии компании.

Таким образом, для достижения успеха в процессе функционирования ОУП подход к

оценке его эффективности, его цели и решаемые задачи должны соответствовать общему уровню зрелости управления проектами в компании. Ставить глобальные цели для ОУП в компании, находящейся на ранних этапах зрелости проектного управления, нецелесообразно, поскольку данная структура не способна повлиять в полной мере на деятельность компании через проектное управление [2, с. 25]. Следовательно, при создании ОУП изначально необходимо на основе оценки уровня зрелости проектного управления и модели ОУП определить подход к оценке эффективности его работы. Далее в статье представлена система показателей эффективности проектного офиса, которая используется для различных моделей ОУП с учетом уровня зрелости проектного управления в компании.

Система показателей эффективности ОУП

При определении подхода к оценке деятельности ОУП, на наш взгляд, целесообразно выделить следующие принципы формирования показателей:

1. Показатели эффективности должны соответствовать роли ОУП в компании. Роли и функции ОУП могут существенно отличаться в зависимости от модели офиса, которая применяется в компании. Таким образом, ключевые показатели, с помощью которых будет оцениваться деятельность ОУП, также будут отличаться. Например, если ОУП отвечает за организацию подготовки руководителей проектов, эффективность такого офиса может измеряться количеством сертифицированных руководителей проектов и количеством учебных часов, отведенных на их обучение.

2. Показатели эффективности также должны быть сбалансированы с точки зрения соотношения «выгоды/затраты». Компании часто пытаются создать длинный список сложных метрик, которые зачастую не дают однозначный ответ о ценности, создаваемой данной структурой. На наш взгляд, показатели должны измерять как прямые выгоды и затраты, так и косвенные (скрытые). Большое количество показателей также может привести к излишнему сосредоточению внимания на проблемных зонах ОУП без учета успехов и достижений данной структуры. Потенциально эффективными показателями считаются: оценка зрелости управления проектами в компании, соблюдение сроков реализации проекта,

рентабельность инвестиций (данный показатель объединяет критерии бюджета и качества конечного продукта/эффекта проекта).

3. Сотрудничество с заинтересованными сторонами и топ-менеджментом. Руководители ОУП должны тесно взаимодействовать с топ-менеджментом в процессе выработки показателей, определяющих эффективность деятельности ОУП. Кроме этого, необходимо достичь взаимопонимания в вопросах процесса сбора данных и методики расчета показателя для того, чтобы одинаково интерпретировать полученные эффекты.

4. Метрики должны меняться в зависимости от изменения приоритетов в деятельности компании. В данном случае имеется в виду, что показатели оценки эффективности ОУП должны пересматриваться по мере пересмотра целей компании (в том числе целей в рамках проектного управления) и смене приоритетов ее деятельности.

Система показателей, разработка которой является целью данного исследования, основана на взаимосвязи зрелости проектного управления в компании с эффективностью деятельности ОУП через функции, которые возложены на проектный офис.

Основой для разработки системы показателей является модель зрелости проектного управления РЗМЗ [11]. Данная модель среди современных (таких, как ОРМЗ, СРЗМ) является наиболее гибкой, и её иерархическая структура позволяет трансформировать неопределенные цели развития в конкретные задачи с измеряемыми эффектами.

С целью разработки системы показателей на каждом из пяти уровней зрелости проектного управления по модели РЗМЗ были выделены основные функции проектного офиса, отличающие характер деятельности данной структуры на каждом из уровней. Далее, были выделены цели в рамках проектной деятельности, на которые направлена реализация каждой конкретной функции. Для каждой выделенной цели был выявлен показатель, который измеряет ее достижение. Однако авторы не считают набор показателей эффективности исчерпывающим и методологически идеальным. В реальной практической ситуации рекомендуется пересмотр и доработка набора показателей под конкретную компанию. Таким образом, система показателей эффективности ОУП может быть представлена следующим образом (табл. 2).

Показатели эффективности деятельности офиса управления проектами

№	Основные функции ОУП	Цели реализации функций	Показатели эффективности	Интерпретация показателя
1 уровень зрелости				
1	Обучение персонала компании принципам и методам проектного управления, обеспечение обмена знаниями между участниками проектных команд	Повышение уровня знаний о проектном управлении	Качество обучения персонала, вовлеченного в проектное управление	Оценка уровня знаний о проектном управлении
			Доля руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами	Определение масштабов проведенного обучения
2	Формализация проектного управления: разработка единой терминологии проектного управления, форм проектной документации	Повышение уровня формализации проектного управления	Доля проектов с разработанными уставами проектов	Оценка степени формализации проектного управления
			Доля проектов, имеющих план управления проектом	
3	Разработка методологии проектного управления	Повышение уровня формализации проектного управления	Наличие документа, закрепляющего методологию проектного управления (стандарт, регламент и др.)	Выявление наличия методологии проектного управления
4	Сбор информации о проектах, ведущихся в компании	Повышение степени осведомленности о ходе реализации проектов	Ведение реестра проектов	Определение эффективности проектного офиса с точки зрения возможности представлять актуальную информацию по проектам и срокам реализации руководству
			Доступность информации о сроках реализации проекта	
2 уровень зрелости				
1	Внедрение и администрирование информационной системы проектного управления – своевременная актуализация графиков проектов в информационной системе, формирование корпоративного пула ресурсов привлеченных к участию проектах	Своевременная актуализация информации о проектах	Количество проектных функций, реализованных посредством информационной системы	Определение факта использования информационной системы управления проектами и масштаб ее использования
			Использование информационной системы для управления проектами	
2	Стандартизация проектного управления, создание типовой иерархической структуры работ	Повышение уровня управляемости системы проектного управления	Доля стандартизированных процессов проектного управления	Оценка степени стандартизации проектного управления
3	Контроль над разработкой требуемой документации проектного управления	Повышение уровня управляемости системы проектного управления	Доля проектов с разработанными уставами проектов	Определение наличия необходимых документов (могут быть рассмотрены различные документы проектного управления), а также качество их оформления
			Доля проектов, имеющих план управления проектом	
			Доля документов проектного управления оформленных в соответствии с требованиями	
4	Мониторинг проектной деятельности: регулярное получение статус-отчетов о проектах	Успешная реализация проектов	Доля проектов, реализованных в запланированные сроки	Оценка степени реализации проектов в запланированные сроки
			Отклонение от запланированного срока исполнения проекта	Оценка отклонения по срокам исполнения для проекта на любом этапе (по завершению работы, фазы, проекта в целом)

№	Основные функции ОУП	Цели реализации функций	Показатели эффективности	Интерпретация показателя
5	Контроль распределения ресурсов проектов	Успешная реализация проектов	Доля проектов с превышением расходования ресурсов	Определение качества ресурсного планирования проектов
6	Формирование и структурирование базы знаний проектного офиса	Повышение степени предсказуемости эффекта проекта	Наличие базы знаний проектного управления	Оценка готовности к накоплению и анализу рисков и «извлеченных уроков» по проектам
3 уровень зрелости				
1	Формирование портфеля проектов	Реализация проектов в соответствии со стратегией компании	Доля проектов, в которых напрямую реализовано вознаграждение за эффект, %*	Оценка соответствия системы стимулирования в организации с принципами реализации стратегии
			Доля проектов с отклонением от бюджета проекта, %	Определение качества планирования и исполнения проектов
2	Стратегическое выравнивание проектов	Отбор и реализация проектов в соответствии со стратегией компании	Суммарное количество дней текущего отставания от базовых планов проектов, входящих в портфель, дн.	Оценка качества календарного планирования проектов
			Отбор и ранжирование проектов в портфеле	Демонстрация прозрачности процедур отбора и ранжирования проектов в соответствии с принципами реализации стратегии
3	Управление ресурсами	Отбор и реализация проектов в соответствии со стратегией компании и ресурсными ограничениями	Доля проектов с превышением расходования ресурсов	Оценка качества ресурсного планирования проектов
4	Отслеживание удовлетворенности заказчика	Достижение запланированного эффекта проекта	Количество проектов, по которым не было замечаний заказчиков к эффекту	Определение способности компании управлять удовлетворенностью заказчиков
			Удовлетворенность заказчиков проектов	
4 и 5 уровни зрелости				
1	Оптимизация портфельного управления на основе разработанной методологии	Реализация проектов в соответствии со стратегией компании	Основные показатели эффективности бизнеса компании, оценивающие степень реализации стратегии (например, рентабельность инвестиций; позиции по основным продуктам на целевых рынках; доходность на акции и др.)	Подготовка предложений для корректировки стратегии компании
2	Подготовка информации для руководства для принятия решений по управлению портфелем	Совершенствование процесса управления портфелями на основе лучших практик	Бенчмаркинг лучших практик	Постоянное совершенствование методологии управления портфелем проектов
3	Повышение квалификации участников проектной деятельности	Постоянное совершенствование проектного управления	Количество сертифицированных менеджеров проекта	Определение готовности компании к постоянным изменениям на основе лучших подтвержденных стандартами практик

* Система вознаграждения выстроена в соответствии с принципами реализации стратегии, т.е. вознаграждение не за процесс, а за эффект.

Таким образом, при оценке эффективности офиса управления проектами в компании необходимо определять цели и показатели, которыми будет измеряться эффективность его деятельности. На наш взгляд, предложенная концепция и система показателей оценки эффективности офиса управления проектами позволит компании выстроить качественное управление при внедрении такого офиса на разном уровне зрелости проектной деятельности.

Практическое применение разработанной системы по оценке эффективности деятельности ОУП в IT-компаниях

Нами была проведена оценка ОУП в четырех IT-компаниях: ООО «ЛОИС», ООО ГК «ИВС», ЗАО «Прогноз» и ООО «Парма-Телеком»¹.

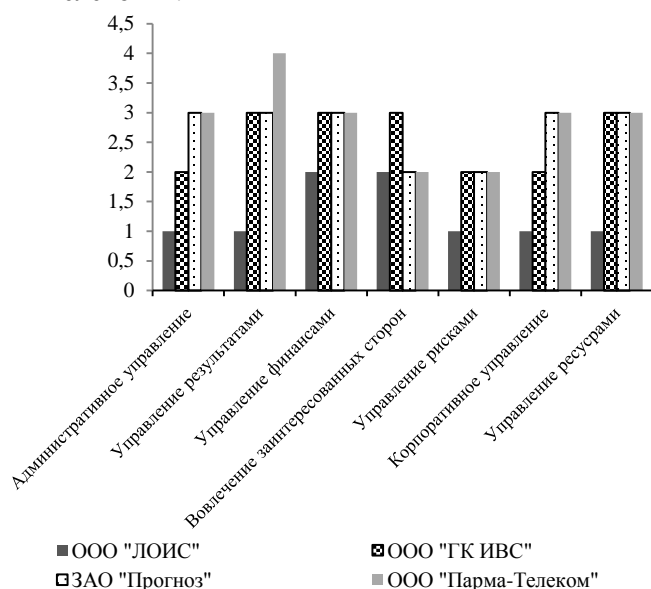


Рис. 2. Уровень зрелости исследуемых организаций

На первом этапе был оценен уровень зрелости проектного управления по методике самодиагностики стандарта РЗМЗ. В ходе детального исследования областей, рассматриваемых в модели по оценке зрелости проектного управления, были выделены основные области и перспективы, которые оказывают влияние на формат офиса управления проектами (рис. 2). К ним относятся административное управление, корпоративное управление, вовлечение заинтересованных сторон, общая характеристика проектного управления на определенном уровне зрелости. Так, например, характеристика уровней зрелости управления

проектами рассматриваемых в перспективе административного управления и вовлечения заинтересованных сторон, может быть полезна топ-менеджменту компании с точки зрения выделения основных функций, выполняемых проектным офисом на каждом из уровней. Корпоративное управление позволяет явно оценить, насколько эффективно достигаются стратегические цели компании на текущем этапе ее развития.

На рис. 2 можно увидеть, что практически все IT-организации испытывают трудности с определением единой терминологии управления проектами и только ЗАО «Прогноз» и ООО «Парма-Телеком» стремятся ввести единый подход, а также уже имеют глоссарии по каждому проекту, находящемуся на этапе инициации. Управление финансами во всех компаниях формализовано, так как чем более формальна данная сфера в организации, тем более обоснованными будут денежные потоки. Управление эффектами в компаниях ООО «ГК ИВС» и ЗАО «Прогноз» находится на 3-м уровне, однако компания ООО «Парма-Телеком» является несомненным лидером в данной сфере, так как ход проекта отслеживается на протяжении всего его жизненного цикла, существуют промежуточные точки контроля, все плановые и фактические даты поступления документов фиксируются в специальном отчете, которые ведут сотрудники компании. Кроме того, в ООО «Парма-Телеком» есть ресурсные руководители, которые ответственны за процесс выделения и планирования как трудовых, так и материальных ресурсов на проект.

Следующим этапом в оценке эффективности ОУП был процесс по определению типа проектного офиса. Перед нами стояла задача опросить менеджеров и сотрудников о существующем типе офиса управления проектами. Респондентам задавались вопросы из анкеты, содержащей в основном вопросы закрытого типа, относящиеся к описанию основных характеристик проектного офиса. Тип офиса управления проектами был охарактеризован на основе восьми функциональных направлений. Каждое направление содержало по 4 вопроса. Респонденты, отвечая на вопросы, старались максимально точно охарактеризовать подразделение, занимающееся проектной деятельностью в их компании. Опросив 419 сотрудников, можно сделать следующие выводы по типу проектного офиса для всех объектов исследования (рис. 3). При оценке ниже 60% ОУП относится к типу «Репозиторий»; от 60 до 70% – тип «Наставник»; от 70

¹ Исследование проводилось в 2014 г.

до 80% – тип «Предприятия»; выше 80% – тип «ОУП, нацеленный на получение немедленного результата».

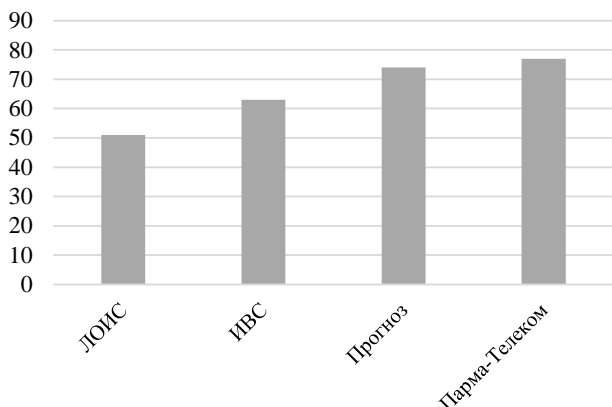


Рис. 3. Результаты оценки типа офиса управления проектами для IT-компаний

Из рис. 3 видно, что ООО «ЛОИС» находится в интервале, характерном для типа офиса ОУП-репозиторий. ООО ГК «ИВС» находится на переходном периоде от типа ОУП – репозиторий к типу ОУП – наставник, так как на момент проведения исследования в компании внедрялись процессы по формализации и стандартизации методологии управления проектами и происходило обучение сотрудников принципам проектного управления. Кроме того, эти данные подтверждаются оценкой текущего уровня зрелости. И, наконец, две компании – ЗАО «Прогноз» и ООО «Парма-Телеком» – характеризуются типом офиса ОУП – Предприятие.

Следующим этапом в рамках концепции по определению формата функционирования проектного офиса является этап оценки эффективности на основе данных по уровню зрелости проектного управления в компании и типу офиса управления проектами. Система по оценке эффективности включала методику расчета и интерпретацию каждого из предложенных показателей, представленных в методологическом разделе статьи (табл. 2). Согласно предложенной методике расчета по исследуемым объектам были собраны исходные данные и произведен расчет показателей эффективности. По эффектам оценки, наиболее проработанным с точки зрения эффективности, оказался эффект у ГК «ИВС». Остальные анализируемые компании оказались приблизительно на одном уровне.

Подводя итоги по оценке уровня зрелости и эффективности ОУП в IT-компаниях разного масштаба и уровня, а также в компаниях с разной спецификой, можно сделать

следующие выводы. В ходе оценки компаний по уровню зрелости проектного управления на сегодняшний день явным лидером является компания ООО «Парма-Телеком», затем с небольшим отставанием идут такие компании, как ЗАО «Прогноз» и ООО ГК «ИВС», и, наконец, за ними уже ООО «ЛОИС». Если переносить эффекты обследования на матрицу «зрелость – эффективность», то она будет выглядеть так (рис. 4). Однако, по мнению исследователей, далеко не во всех анализируемых компаниях уделяется должное внимание показателям эффективности деятельности ОУП. Это может быть вызвано множеством факторов, но в первую очередь отсутствием четких показателей эффективности стратегии компании и/или отсутствием стратегии как таковой.

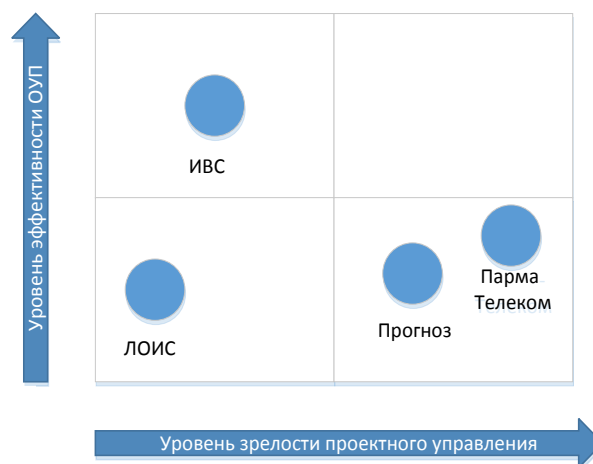


Рис. 4. Эффекты обследования формата проектного офиса по матрице «зрелость – эффективность»

Заключение

Таким образом, в данной статье представлено исследование типов проектного офиса и разработаны показатели оценки эффективности его деятельности. Предлагаемый подход опробован при оценке IT-компаний, что позволяет говорить о возможности его практического применения.

Однако предлагаемый перечень показателей эффективности ОУП не является исчерпывающим и, на наш взгляд, будет дополняться специфическими критериями, в зависимости, например, от отраслевой принадлежности компании. Тем не менее переход к определению и отслеживанию показателей эффективности проектного управления, в первую очередь в компаниях, в структуру управления которых включен ОУП, будет способствовать более качественной реализации корпоративной стратегии и повышению эффективности функционирования компании в целом.

Список литературы

1. Арефьев А. Офис управления проектами: типы и модель развития. URL: http://pmi.ru/articles/files/19122006_Arefiev.pdf (дата обращения: 12.01.2015).
2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. Е. Мамонтова, А. Баженова, А. Арефьева. М.: ДМК Пресс, 2010. 462 с.
3. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / пер. с англ. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2009. 576 с.
4. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004. 368 с.
5. Попова Е., Шестопалова О., Глазырина С., Тодосиева Е. Проектный офис: уровень зрелости // Бизнес: Организация, Стратегия, Системы. 2009. № 1. С. 15–24.
6. Тризно О. Проектный офис или как не сделать хуже, чем было? URL: <http://spiderproject.com.ua/upload/ppt/8hours020709/case2.pdf> (дата обращения: 15.04.2015).
7. Aron D., Smith M. Executive Summary: Benefits Realization: The Gift That Keeps On Giving. Gartner, Inc. and/or its Affiliates. 2011. URL: <https://www.gartner.com/doc/1786215/benefits-realization-gift-keeps-giving> (дата обращения: 25.04.2015).
8. Desouza K.C., Evaristo J.R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes // International Journal of Information Management. 2006. №26. P. 414–423.
9. Hobbs B., Aubry M. An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices // Project Management Journal. 2008. Vol. 39, Issue S1. P. 569–582.
10. P3O–Portfolio, Programme and Project Offices. URL: p3o-officialsite.com (дата обращения: 15.04.2015).
11. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model P3M3 Public Consultation Draft v 2.0. URL: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/p3m3-maturity-model.aspx> (дата обращения: 12.04.2015).
12. Project Management Body of Knowledge. 5th edition. Newtown Square: Project Management Institute Publ., 2013. 616 p.
13. The State of the PMO. 2012. URL: http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf (дата обращения: 15.04.2015).
14. Thiry M., Matthey A. Delivering business benefits through Projects, Programs, Portfolios and PMOs // Proceedings of the Asia-Pacific PMI Global Congress, 2005. Singapore: Project Management Institute Publ. P. 89–91.
15. Ward L. Project management term – a working glossary. Review 2nd edition. ESI International, 2000. 385 p.

Получено: 26.04.2016.

References

1. Aref'ev A. *Ofis upravleniia proektami: tipy i model' razvitiia* [Project Management Office: type and model of development]. (In Russian) Available at: http://pmi.ru/articles/files/19122006_Arefiev.pdf (accessed 12.01.2015).
2. Archibal'd R. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami*. Per. s angl. E. Mamontova, A. Bazhenova, A. Aref'eva [Managing high-technology programs and projects. Translated from English E. Mamontov, A. Bazhenov, A. Aref'eva]. Moscow, DMK Press Publ., 2010. 462 p. (In Russian).
3. Kendall D.I., Rollinz S.K. *Sovremennyye metody upravleniia portfeliami proektov i ofis upravleniia proektami: maksimizatsiia ROI*. Per. s angl. [Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximizing ROI. Translated from English]. Moscow, JSC «PMSOFT» Publ., 2009. 576 p. (In Russian).
4. Klok K., Goldsmit Dzh. *Konets menedzhmenta i stanovlenie organizatsionnoi demokratii* [The end of management and the rise of organizational democracy]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2004. 368 p. (In Russian).
5. Popova E., Shestopalova O., Glazyrina S., Todosieva E. *Proektnyi ofis: uroven' zrelosti* [Project Office: maturity level]. *Biznes: Organizatsiia, Strategiia, Sistemy* [Business: Organization, Strategy, Systems], 2009, no. 1, pp. 15–24. (In Russian).
6. Trizno O. *Proektnyi ofis ili kak ne sdelat' khuzhe, chem bylo?* [Project office or how not to do worse than it was?]. (In Russian) Available at: <http://spiderproject.com.ua/upload/ppt/8hours020709/case2.pdf> (accessed 15.04.2015).
7. Aron D., Smith M. *Executive Summary: Benefits Realization: The Gift That Keeps On Giving*. Gartner, Inc. and/or its Affiliates Publ., 2011. Available at: <https://www.gartner.com/doc/1786215/benefits-realization-gift-keeps-giving>

gartner.com/doc/1786215/benefits-realization-gift-keeps-giving (accessed 25.04.2015).

8. Desouza K.C., Evaristo J.R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 2006, no. 26, pp. 414–423.

9. Hobbs V., Aubry M. An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 2008, vol. 39, issue S1, pp. 569–582.

10. *P3O–Portfolio, Programme and Project Offices*. Available at: <http://www.p3o-officialsite.com/> (accessed 15.04.2015).

11. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model P3M3 Public Consultation Draft v 2.0*. Available at: [https://www.axelos.com/best-practice-](https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/p3m3-maturity-model.aspx)

[solutions/p3m3/p3m3-maturity-model.aspx](https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/p3m3-maturity-model.aspx) (accessed 12.04.2015).

12. *Project Management Body of Knowledge*. 5th edition. Newtown Square, Project Management Institute Publ., 2013. 616 p.

13. *The State of the PMO 2012*. Available at: http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf (accessed 15.04.2015).

14. Thiry M., Matthey A. Delivering business benefits through Projects, Programs, Portfolios and PMOs. *Proceedings of the Asia-Pacific PMI Global Congress, 2005*. Singapore, Project Management Institute Publ., pp. 89–91.

15. Ward L. *Project management term – a working glossary*. Review 2nd edition. ESI International Publ., 2000. 385 p.

The date of the manuscript receipt:
26.04.2016.

**DEVELOPING PERFORMANCE INDICATORS FOR THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE
DEPENDING ON THE PROJECT MANAGEMENT MATURITY LEVEL IN THE COMPANY**

Dmitry V. Gergert, Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Economics, Management and Business Informatics

E-mail: dgergert@hse.ru

National Research University Higher School of Economics (Perm branch);

38, Studencheskaya st., Perm, 614107, Russian Federation

Yulia O. Shturmina, Specialist, Bureau for HR Administration,

E-mail: julia.shturmina@mail.ru

LLC "Satellite-Service";

63, Pyatiletki st., Berezniki, 618426, Russian Federation

This paper defines the concept of a project management office (PMO), considers its basic functions and models. It is shown how functions of a PMO influence selection of its particular model. After considering a number of algorithms for implementation of a PMO in a company, it has been concluded that many researchers ignore one of the most important stages – assessment of its effectiveness. In our view, it is at the stage of taking the decision about introduction of a PMO when the purpose of its functioning within the company and indicators to measure its performance should be determined. Having reviewed a number of studies in which authors identify the PMO functions depending on the maturity level of project management, we have found PMO functions to be essential in the relationship between the project management maturity and efficiency of its operation. This relationship was laid in the development of a system of indicators to assess the PMO efficiency. Using the Maturity Model P3M3 and characteristics of project management at each maturity level, we identified the main features of the PMO at each of these levels. Further, in order to build a system of performance indicators, objectives were defined for each function. At the third and fourth levels of maturity, the focus shifts from evaluating implementation of the functions to evaluating implementation of the projects and evaluating performance of the company as a whole. In our view, the system of indicators proposed must be defined at the stage of introducing the project office in the company, which will make it possible to adequately assess the contribution of the PMO to the development of project management as well as to the implementation of the company's strategy.

Keywords: project, company, IT sphere, project management, project management office, project management maturity, maturity levels, project management office efficiency, key performance indicators, complex approach.

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Гергерт Д.В., Штурмина Ю.О. Разработка показателей эффективности офиса управления проектами в зависимости от уровня зрелости проектного управления в компании // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2016. № 4(31). С. 176–188. doi: 10.17072/1994-9960-2016-4-176-188

Please cite this article in English as:

Gergert D.V., Shturmina Y.O. Developing performance indicators for the project management office depending on the project management maturity level in the company // Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy. 2016. № 4(31). P. 176–188. doi: 10.17072/1994-9960-2016-4-176-188