

УДК 008.5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оганов Андрей Валериевич¹, Гогунский Виктор Дмитриевич²

¹Украинское государственное предприятие «Укрхимтрансаммиак»
Украина, 65481, ул. Заводская 3-а, корп.217

E-mail: oganov.andrey@gmail.com

²Одесский национальный политехнический университет

Украина, 65044, пр. Шевченко, 1

E-mail: vd.gogunsky@gmail.com

Аннотация:

Проведен анализ последних исследований в области применения офиса управления проектами (ОУП) в организациях. Выполнено сравнение подходов в управлении проектами на предприятиях с ОУП разных уровней зрелости и без него. С помощью Диаграммы «Грозовая туча» из теории ограничения систем (ТОС) приведено решение конфликта сторонников и противников внедрения управления проектами предприятия (ОУПП).

Ключевые слова: управление проектами, офис управления проектами, диаграмма разрешения конфликта, теория ограничения систем.

Вступление

Все стратегические изменения в организациях происходят через проекты и программы. Когда результаты проектов не достигают поставленных целей, организации теряют деньги, становятся менее способными в дальнейшем выполнять выбранную стратегию и теряют конкурентные преимущества. Проектами, программами и в особенности портфелями проектов должны управлять опытные профессионалы, используя корпоративные стандарты управления проектами, в соответствии с организационной стратегией для достижения успеха.

Сообщество практиков института управления проектами (PMI) совместно с экспертами в предметной области ОУП идентифицировали пять видов структур ОУП [1]:

- I. ОУП подразделения/ департамента/ бизнес – единицы.
(Оказывает услуги в управлении проектами для поддержки бизнес-единиц или подразделений, включая, но, не ограничиваясь, управлением и руководством портфелями, исполнением проектов, распределением человеческих ресурсов.)
- II. Проектный офис/ Программный офис/ ОУП для определенных проектов.
Создается как временное предприятие для поддержки определенных проектов и программ. Может включать функции репозитория, отчетности, администрирования.
- III. Офис поддержки проектов/ Обслуживающий офис/ Контролирующий офис.
Претворяет в жизнь утвержденные на предприятии процессы проектного менеджмента и оказывает административную поддержку в области управления проектами, программами и портфелями.
- IV. Корпоративный/ Стратегический/ Глобальный ОУП/ ОУП предприятия.
Наивысший уровень ОУП в организациях, когда ОУП ответственен за согласование проектов и программ в соответствии с корпоративной стратегией, устанавливает и

обеспечивает надлежащее управление проектами, программами и портфелями на уровне предприятия.

V. Центр совершенствования компетенций.

Поддерживает проектную работу в организации, обучает специалистов методологиям, стандартам и инструментам УП, что увеличивает способность организации выполнять проекты качественнее с помощью лучших практик для руководителей проекта.

Зрелость ОУП в организации естественным образом связана с уровнем их зрелости в области управления проектами на предприятии. Международные сообщества профессионалов проектного управления уже разработали специальные стандарты и программы сертификации предприятий по уровню зрелости в проектном управлении («ОПМЗ» от PMI и «DELTA» от IPMA).

1. Постановка проблемы и анализ публикаций

Дефицит ресурсов (финансы, время, специалисты, оборудование и т.д.) является неотъемлемой частью любой организации, которая ставит для себя стратегические цели по достижению определенных выгод и преимуществ перед конкурентами [2, 3]. Чтобы существовать завтра предприятиям необходимо сегодня не только отслеживать устоявшиеся производственные (операционные) процессы, приносящие доход, но и планировать их улучшение, сегментировать продукцию, потребительские ниши, рынки сбыта, диверсифицировать производство. Это означает - планировать изменение от текущего состояния предприятия (системы) к её ожидаемому будущему состоянию [4].

Управлять проектами на предприятиях обычно назначают руководителей и специалистов функциональных подразделений со знаниями в предметной области и без специальных знаний в области управления проектами (УП). Но, даже если отдельно взятые проекты завершены успешно по каким-либо критериям (сроки, стоимость, качество), это ещё не означает, что они принесли добавочную стоимость предприятию или другие выгоды. К моменту их окончания могли измениться внешние условия окружения предприятия, поэтому и стратегия предприятия могла быть подкорректирована. Это означает, что столь важные для предприятия дефицитные ресурсы (люди, деньги и т.д.) были потрачены впустую, и не дали реализовать другие проекты из портфелей предприятия, которые могли бы в свою очередь принести больше выгод.

Когда предприятия занимаются постоянным улучшением при выполнении своих проектов и программ, они стимулируют успех. Но когда руководители предприятий недооценивают преимущество эффективного управления проектами, программами и портфелями - управление стратегической инициативой - они подвергают риску реальные деньги, а возможно и больше [1].

Результаты по достижению проектных целей, сроков и бюджетов существенно влияют на способность процветания предприятий. Организации с более высокими результатами по этим трем измеряемым аспектам рискуют лишь 20 млн. долларов США на каждый потраченный млрд. долларов США, в то время как менее успешные организации рискуют 280 млн. долларов США на каждый миллиард. Это может дать разницу в 14 раз между поддержкой и прекращением запланированных операций в проектах [5].

В 2012 году большинство организаций (62%) управляли проектами на 4 и 5 уровнях зрелости организаций в УП. Это указывает на существенный рост зрелости в области УП за последние восемь лет [6].

Поскольку конкуренция за ресурсы существует между всеми подразделениями предприятия, независимо от их функциональной принадлежности, то ОУПП должен непосредственно подчиняться первому руководителю или его заместителю с большими полномочиями.

Лидеры ОУПП, которые непосредственно отчитывались перед высшим руководством, получали наивысшие полномочия по внедрению изменений в организациях, что помогало продвигать организации к успеху [7].

Отдельное исследование PMI связи между высокоуспешными ОУП подразделений и их ОУПП показало, что 49% ОУП с высокой производительностью часто консультировались со своими ОУПП по вопросам оценки рисков, и 45% консультировались по вопросам соответствия и приоритизации проектов в портфелях [6].

2. Цель исследования

При внедрении на предприятиях ОУПП возникает естественное сопротивление новому со стороны ОУП департаментов, руководителей функциональных подразделений, руководителей проектов, исполнителей и т.д. Представители каждой из вышеперечисленных групп имеют свои причины для беспокойства и сопротивления внедрению ОУПП. Главным приоритетом для них является выполнить проект в рамках заданных для него ограничений (бюджет, сроки, качество), т.е. выполнить проект «правильно». Для ОУПП главным приоритетом является выполнять «правильные» проекты, т.е. те проекты, которые актуальны для предприятия и приносят ему реальную выгоду. В этом суть конфликта при создании ОУПП в организациях.

Нет двух одинаковых ОУП в разных организациях, но, очевидно одно, что роль ОУП в них расширяется, и стремится к стратегической через обязательное использование прямых отношений с руководителями высшего звена для достижения важных стратегических целей организации.

Опыт успешных мировых компаний согласно обзору последних публикаций показывает тренд на повышение зрелости предприятий в области управления проектами и повышение уровня зрелости ОУП на предприятиях до 5 уровня – ОУПП. Присутствие на предприятиях ОУПП позволяет им достигать своих целей намного быстрее с меньшими рисками и соответственно стоимостью [8].

В данной статье мы попробуем помочь заинтересованным лицам организаций прийти к консенсусу путем устранения сопротивления внедрению ОУПП. Сопротивление возникает из-за отличия в видении на различных уровнях иерархии предприятий: локальном – на уровне ОУП подразделений (индивидуальном) и на глобальном уровне – уровне высшего руководства предприятия (ОУПП).

3. Основная часть исследований

Мы постараемся решить проблему с помощью фундаментального инструмента «мыслительных процессов» теории ограничения систем - диаграммы «грозовая туча», которую так же называют диаграммой разрешения конфликтов (ДРК) (рис. 1).

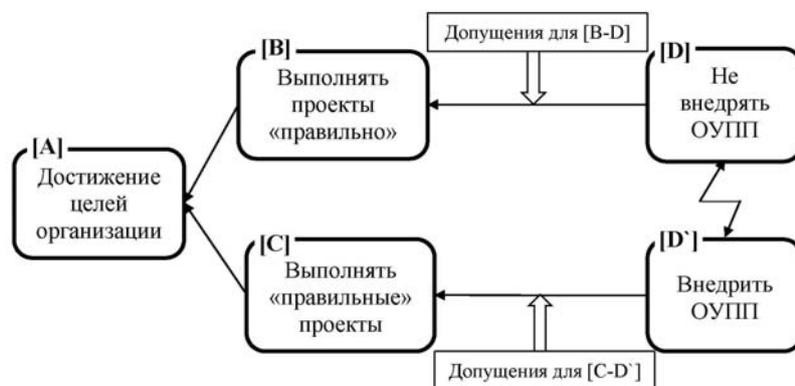


Рис. 1. Диаграмма разрешения конфликта по внедрению ОУПП

Прочтём диаграмму разрешения конфликта на рисунке 1.

Поскольку коммерческие предприятия создаются с целью получения прибыли, то это значит, что запланированные стратегические инициативы должны достигать целей предприятия (Цель [A]). Для выполнения стратегических инициатив реализуются проекты.

Очень важно, чтобы проекты достигали заданных целей, поставляя продукты / услуги требуемого качества, в утвержденные сроки и в рамках бюджета. Для этого проекты должны выполняться «правильно» (Позитивная локальная необходимость [B]).

Чтобы достичь [B], в подразделениях считают, что им не нужен дополнительный контролирующий орган в виде ОУПП, который стараются навязать руководители высшего звена или внешние консультанты. Они хотят оставить все как есть, и считают, что ОУП их подразделений справляются с поставленными задачами. Следовательно, имеем, что для выполнения проектов «правильно» [B] необходимо придерживаться существующей в организациях тактики и не внедрять ОУПП (Тактика поведения [D]).

Но для достижения целей предприятия очень важно также не тратить впустую ограниченные ресурсы предприятия, реализовывать только те проекты, результаты которых приближают предприятия к достижению их стратегических целей, т.е. «правильные» проекты (Позитивная локальная необходимость [C]).

Для выполнения «правильных» проектов [C], необходимо внедрение ОУПП (Тактика поведения [D']). Налицо прямой конфликт [D-D'], т.е. конфликт между тем, что мы имеем и не хотим и тем, что мы хотим и не имеем. [9]

Поскольку связи [A-B] и [A-C] не вызывают сомнения в своей правильности, то это означает, что для разрешения ДРК необходимо доказать несостоятельность связи [B-D] или [C-D'], которые построены на принятых сторонами конфликта допущениях в табл. 1.

Таблица 1

Допущения для связей в ДРК

Допущения для связи [B-D]	№	Допущения для связи [C-D']
Заканчивать проекты любыми путями	1	Останавливать проекты, результаты которых более не соответствуют целям предприятия
Выполнять проекты, одобренные руководителями функциональных подразделений	2	Выполнять проекты в строгом соответствии приоритетам, утвержденным управляющим комитетом
Бороться за стратегические ресурсы для проектов	3	Начинать только те проекты, для которых в пуле имеются стратегические ресурсы
Назначать руководителей проектов по усмотрению начальников подразделений	4	Назначать руководителей проектов в ОУПП совместно со спонсорами проектов
Управлять проектами на основании опыта руководителей проектов	5	Внедрить единую методологию управления проектами в организации
Отчитываться в выполнении проектов по достижению утвержденных вех	6	Внедрить периодическую отчетность по выполнению проектов и прогнозирование для мониторинга и контроля

Из допущений, перечисленных в табл. 1 для связи [B-D] видно, что руководители проектов и руководство подразделений имеют локальный взгляд на выполняемые ими проекты, т.к., скорее всего, не имеют доступа к информации на уровне топ-менеджмента.

Часто наша ежедневная привычная логика формирует «ловушку компетенций», которая направлена на то, чтобы не вносить изменения в работающие системы. Это блокирует нас от изучения и применения новых креативных решений [10]. Рассмотрим ДРК на рис. 1 с точки зрения сотрудников (подразделений). Получим диаграмму компетенций на рис. 2. Локальное видение – это то, что мы знаем, а глобальное видение – это то, что мы не знаем. С одной стороны, все, что мы имеем и не хотим [D] является следствием нашего опыта – наша сознательная компетентность. Часто тяжело достичь той необходимости [B], которая нам нужна. Это наше желание является несознательной компетентностью. С другой стороны, все, что мы хотим и не имеем [D'], вследствие отсутствия у нас опыта, является сознательной некомпетентностью. Мы осознаем, что не знаем, как достичь того, что нам действительно

необходимо. И поэтому, если нас вынуждают к соблюдению необходимого условия [C], то мы даже не знаем для чего это нужно – это наша несознательная некомпетентность.

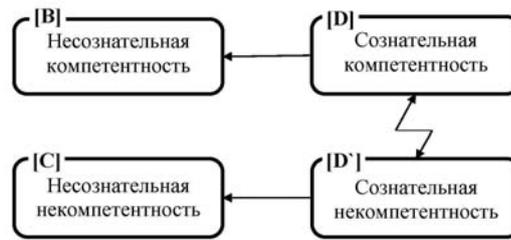


Рис. 2. Диаграмма компетентностей сознательных и несознательных

Работая в зоне своей ответственности, мы со своего рабочего места имеем локальный взгляд на то, что происходит на предприятии. Свое локальное видение мы ошибочно расширяем на все предприятие, т.е. на то, что мы не знаем. Нам кажется, что если мы начнем делать что-то новое, отличное от того, что мы умеем, то может произойти что-то плохое, и мы потеряем контроль над ситуацией.

Если же мы станем отталкиваться от глобального видения - системного видения, то сможем в результате иметь то, что хотим, а не только то, что имеем. Для этого необходимо добавить в ДРК что-то, что отсутствует, но поможет сделать это.

Решением проблемы является изменение фактов или допущений, которые удалят основную причину существования ДРК. Путь достижения целей [A] лежит через удаление или доказательство несостоятельности одного из существенных базовых допущений. Если главное допущение неверно, то нет необходимости в существующей логической связи и, следовательно, одна из конфликтующих фигур ДРК может в действительности исчезнуть, что приведет к исчезновению самого конфликта [9].

Если проверять ДРК по диагоналям [C-D] и [B-D'], то получим следующее:

- тактика [D] локального видения явно противоречит выполнению необходимого условия глобального видения [C];
- тактика [D'] глобального видения не противоречит явно выполнению необходимого условия локального видения [B].

Следовательно, надо найти инъекции для логических связей [C-D'] и [B-D'], которые дадут возможность решить конфликт. Инъекции для соответствующих логических связей приведены в табл. 2.

Таблица 2

Инъекции, необходимые для разрешения конфликта

№	Инъекции	Для связи
1	Проекты, которые больше не соответствуют стратегическим целям предприятия, должны закрываться только управляющим комитетом	[B-D]
2	На рассмотрение управляющего комитета от ОУПП должны подаваться приоритизированные списки запланированных проектов от департаментов	[C-D']
3.	Руководители проектов должны получать от ОУПП расписание стратегических ресурсов из пула	[B-D]
4.	ОУПП должны выбирать руководителей проектов, пользуясь рекомендациями руководителей департаментов	[C-D']
5.	ОУПП должны использовать опыт и знания опытных руководителей проектов из департаментов при внедрении корпоративной системы УП	[C-D']
6.	На всех уровнях руководства должен производиться мониторинг и контроль выполнения проекта	[B-D]

С помощью инъекций из табл. 2 мы разрываем логическую связь локального видения [B-D] и испаряем «грозовую тучу» - нашу ДРК, как показано на рис.3.



Рис 3. Решение диаграммы разрешения конфликта по внедрению ОУПП

В результате инъекций для соответствующих логических связей [C-D'] и [B-D'] мы получили консенсус по каждому конфликтующему допущению (табл. 3).

Таблица 3

Результаты инъекций при разрешении конфликта

№	Результаты инъекций
1.	Если управляющий комитет останавливает проекты, то они закрываются, а если нет, то выполнять их нужно «правильно»
2.	Если департаменты подают списки запланированных проектов с указанием приоритетов, то эти проекты включаются в соответствующие портфели предприятия на рассмотрение управляющего комитета и выполняются в строгом соответствии с утвержденной последовательностью
3.	Если руководители проектов знают расписание стратегических ресурсов для своих проектов, то, во избежание потерь, они планируют расписание своих проектов с учетом свободного времени имеющихся в пуле свободных стратегических ресурсов
4.	Если ОУПП совместно с руководителями департаментов отбирают руководителей проектов, то ОУПП согласовывает их кандидатуры со спонсорами соответствующих проектов при назначении
5.	Если в департаментах имеются опытные руководители проектов, то их опыт учитывается при внедрении корпоративной системы УП
6.	Если одобрен базовый план проекта, то на всех уровнях руководства производятся мониторинг и контроль выполнения проекта

Решение выиграл - выиграл в ДРК означает, что выбранная тактика не конфликтна и решение поддерживает оба необходимых условия [B] и [C]. Это значит, что нет нужды в компромиссе, и поэтому увеличивается шанс достижения поставленных целей [A].

При внедрении ОУПП мы также должны изменить существующие на предприятии правила и способы измерения план-фактного соответствия, чтобы соответствовать новому системному видению.

Выводы

С помощью одного из фундаментальных инструментов ТОС – «грозовой тучи», мы показали возможность разрешения конфликта между сторонниками и противниками внедрения в организациях ОУПП.

Внедрение ОУПП обеспечивает:

- наличие в организации лучше сформированного, сбалансированного портфеля проектов, управление которым обеспечивает постоянный контроль распределения нагрузок между исполнителями;
- ежемесячное планирование и прогнозирование, оценки общего финансирования проектов;

- применение единой схемы установления приоритетов для всех проектов, входящих в портфель организации;
- обучение и повышение квалификации руководителей проектов по мере необходимости.

Высокопроизводительные ОУПП обладают рядом определенных приоритетов и уровнем полномочий по принятию решений, а также влиянием на уровне высшего руководства компаний, являются намного более эффективными, чем те ОУП, которые действуют на уровне подразделений.

Литература

1. PMI's Pulse of the Profession™. PMOs Frameworks. November 2013.
2. Гогунский, В.Д. Основные законы проектного менеджмента / В.Д. Гогунский, С.В. Руденко // IV міжнар. конф.: «Управління проектами: стан та перспективи». — Миколаїв : НУК, 2008. — С. 37 – 40.
3. Вайсман, В.А. Парадигма 3D-управления проектами систем менеджмента качества / В.А. Вайсман, В.Д. Гогунский // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 6/2(18). – 2005. – С.28 – 32.
4. Бушуев, С.Д. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами» / С.Д. Бушуев, В.Д., Гогунський, К.В. Кошкін // Управління розвитком складних систем. – 2012. - № 12. – С. 6 – 9.
5. PMI's Pulse of the Profession™. The High Cost of Low Performance. ©2013 Project Management Institute, Inc. Pulse of the Profession™, March 2013.
6. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices. ©2012 PricewaterhouseCoopers.
7. Forrester Research. Are You Ready to Transform Your PMO? 2011.
8. PMI's Pulse of the Profession™ In-Depth Report: The Impact of PMOs on Strategy Implementation. ©2013 Project Management Institute, Inc. Pulse of the Profession™, July 2013.
9. Theory of Constraints Handbook Edited by James F. Cox III John G. Schleier, Jr. 2010. The McGraw-Hill Companies, Inc.-P.671-697.
10. Боно, Э. Почему мы такие тупые? / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 242 с.

Рисунков – 3, таблиц – 3.

Article received: 2013-12-10