

# Эффективность использования информационной системы управления проектами (ИСУП)

*Наталья Стутко*

**Каждая компания нуждается в бизнес-процессах, оптимально организованных для выживания в условиях глобальной конкуренции и динамичной бизнес-среды. Еще более важна способность компании быстро и решительно реагировать на изменения окружающей среды. Для этого компании необходимо иметь единый фундамент, обеспечивающий целенаправленное движение. Таким фундаментом являются стратегические цели компании.**

Применение в компании формализованных методов управления проектами позволяет более обоснованно определять цели инвестиций и оптимально планировать инвестиционную деятельность, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт реализованных проектов.

***Таким образом, система управления проектами является одной из важнейших компонент всей системы управления организацией для достижения стратегических целей компании.***

Информационная система управления проектами (ИСУП) представляет собой организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами, в основе которого лежит комплекс специализированного программного обеспечения. Система управления проектами включает в себя комплекс методологических, нормативных документов, а также программно-аппаратных решений.

Внедрение единой системы планирования и управления проектами поможет существенно повысить эффективность реализации проектов компании.

Основными преимуществами использования информационной системы управления проектами являются:

- возможность регламентирования процедур управления проектами;
- определение и анализ эффективности инвестиций;
- использование математических методов расчета временных, ресурсных, стоимостных параметров проектов;
- централизованное хранение информации по графику работ, ресурсам и стоимостям;
- возможность быстрого анализа влияния изменений в графике, ресурсном обеспечении и финансировании на план проекта;

- обеспечение структуры контроля выполнения работ проектов;
- учет и управление рисками проектов;
- обеспечение контроля качества работ;
- управление и контроль поставок и контрактов при обеспечении проектной деятельности;
- определение информационных потоков проектной деятельности;
- возможность автоматизированной генерации отчетов и графических диаграмм, разработки документации по проекту;
- поддержка использования архива проектов и накопления знаний.

Эффективность использования ИСУП зависит от многих факторов. Необходимо уделить особое внимание процессам разработки, пилотного запуска, испытания и лишь после оценки эффективности системы проводить масштабирование решения.

### **Критерии оценки эффективности**

При оценке эффективности использования информационной системы управления проектами необходимо рассматривать обширный набор аспектов-критериев. Существуют различные подходы к оценке эффективности использования ИСУП (Project Management Value), основывающиеся на методиках различных организаций (как коммерческих, так и независимых научных), оптимизированных для использования в разных областях хозяйственной деятельности.

Оценка эффективности основывается на определении, выборе критериев для рассмотрения и оценки системы по этим качествам. Набор критериев может зависеть от сферы деятельности организации, характеристики проектов и состава системы.

Критерии, показатели и оценки можно условно разделить на две группы: качественные и количественные. Количественные оценки дают легко осязаемый, наглядный показатель эффективности, однако не всегда дают полное представление о всех преимуществах использования ИСУП. При оценке эффективности необходимо рассматривать набор показателей по различным аспектам проектной деятельности, таким как финансовые, временные, методологические, организационные и др.

Одна из методологий **качественной оценки** эффективности основана на экспертной оценке Критических факторов успеха (КФУ), выполнение которых необходимо для успешной реализации проекта.

При формулировании целей проекта всегда следует помнить о конкретных критериях успеха, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность проекта.

Система Критических факторов успеха проекта – механизм для стратегической оценки проекта в целом, основанный на экспертной оценке.

Данный метод рекомендуется использовать неоднократно на этапе выполнения проекта. Его проводят циклически – через определенные промежутки времени, например, каждый месяц или при закрытии этапа проекта.

На основе анализа успешных проектов, было выявлено несколько критических факторов, оказывающих наибольшее влияние на проект.

В соответствии с разработанной моделью успех проекта зависит от таких факторов, как:

- анализ со стороны высшего руководства - понимание высшим руководством организации важности проекта, готовность обеспечить проекту необходимую поддержку посредством личного участия или делегирования соответствующих полномочий членам команды;
- задачи проекта – исходная ясность миссии проекта, понимание полезности результатов проекта;
- четкое планирование работ – понимание путей достижения целей (за счет каких работ будут достигнуты цели проекта, в какие сроки, какие ресурсы для этого потребуются);
- взаимоотношения с Заказчиком предусматривают активную работу с Заказчиком при разработке проекта, информирование его о продвижении работ в рамках проекта;
- учет потребительских требований определяет удовлетворенность пользователей результатами проекта, обеспечивает успешную сдачу системы в эксплуатацию;
- наличие необходимых технологий (используемые в проекте технологические решения доступны, надежны, опробованы, осуществляется необходимый контроль их правильного использования);
- наличие подготовленного персонала (подготовленность сотрудников к осуществлению проекта конкретного профиля, готовность провести обучение сотрудников или набор соответствующих специалистов, иногда привлечение консультантов).

**Количественная оценка** эффективности проектной деятельности компании может проводиться методом сравнительного анализа тенденций изменения определённых характеристик:

- отклонения по стоимости проекта – отклонения бюджета проекта, вызванные его перерасходом или недорасходом;
- отклонения в расписании – сдвиги в расписании проекта, вызванные отставанием или опережением работ;
- устранение недостатков, найденных при проверке и оценке качества – оценка эффективности работы команды проекта по устранению недостатков, выявленных в ходе выполнения проекта;
- количество неразрешенных проблем – эффективность реагирования команды проекта на возникающие трудности;
- укомплектованность команды проекта – определение всех участников проекта, а также команды управления проектом.

Потребностям в **количественных** оценочных механизмах деятельности компании, а также механизмах опережающего, повседневно-стратегического управления полностью

соответствует методология стратегического управления **Balanced Scorecard** – Система Сбалансированных Показателей (ССП).

В рамках СПП организация рассматривается и оценивается в четырех перспективах:

- в перспективе, связанной с финансовым состоянием (общепринятые финансовые показатели);
- в перспективе, связанной с позицией компании на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.);
- в перспективе, связанной с внутренними бизнес процессами (насколько они настроены и эффективны);
- в перспективе, связанной с развитием и обучением персонала.

Для каждой определённой цели компании вырабатываются ключевые показатели деятельности (КПД, Key Performance Indicator — KPI). С помощью подбора ключевых показателей деятельности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, компания получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности.

Методика КПЭ – инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией.

Примером обобщённого КПЭ проектной деятельности компании может служить показатель «Проектное отклонение»:

Главной особенностью процессов проектно-ориентированной организации является их стандартная структура и стандартные ограничения. Именно эти стандартные ограничения по времени, стоимости реализации проектов и по качеству результатов и могут быть использованы для построения обобщенного показателя, характеризующего деловые процессы проекта через оценку возникающих отклонений.

$$\text{Проектное отклонение} = (K1 * \{\text{Отклонение по времени}\} + K2 * \{\text{Отклонение по стоимости}\} + K3 * \{\text{Отклонение по качеству продукта}\}) / (K1 + K2 + K3)$$

Значения отклонений рассчитываются на основании специальной шкалы, позволяющей классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий

Для более чёткого и непрерывного процесса качественной и количественной оценки эффективности ИСУП рекомендуется в компании сформировать специальную организационную единицу - стратегический комитет, призванный создавать механизмы эффективного управления, которые позволят достичь стратегических целей, а также будут способствовать воплощению стратегий за счет последовательных действий персонала.

Основные функции, выполняемые стратегическим комитетом:

- стратегическое планирование в компании;
- разработка системы ключевых показателей деятельности компании;

- оценка деятельности компании на соответствие со стратегическими целями компании;
- выявление новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса;
- развитие системы управления персоналом;
- развитие системы взаимоотношений с поставщиками;
- определение новых направлений деятельности компании;
- создание стандартов по управлению компанией;
- непрерывное совершенствование процессов.

Для **количественной** оценки эффективности внедрения ИСУП можно также использовать метод функционально-стоимостного анализа (**АВС**).

Алгоритм проведения функционально-стоимостного анализа включает определённую последовательность шагов:

- необходимо составить перечень всех возможных действий (работ), выполняемых в компании;
- необходимо посчитать количество этих действий за определённый интервал времени;
- необходимо составить определённую базовую стоимостную величину каждого действия;
- необходимо разложить косвенные затраты согласно базовой стоимости на действия.

Результаты данного вида анализа позволяют выявить «узкие» места в деятельности компании, определить КПД сотрудников (работа сотрудника будет эффективной тогда, когда она будет «удобной») и, главное, выявить потенциальные возможности для повышения эффективности деятельности компании. Рекомендуется проводить сравнительный анализ полученных показателей до, и после внедрения ИСУП.

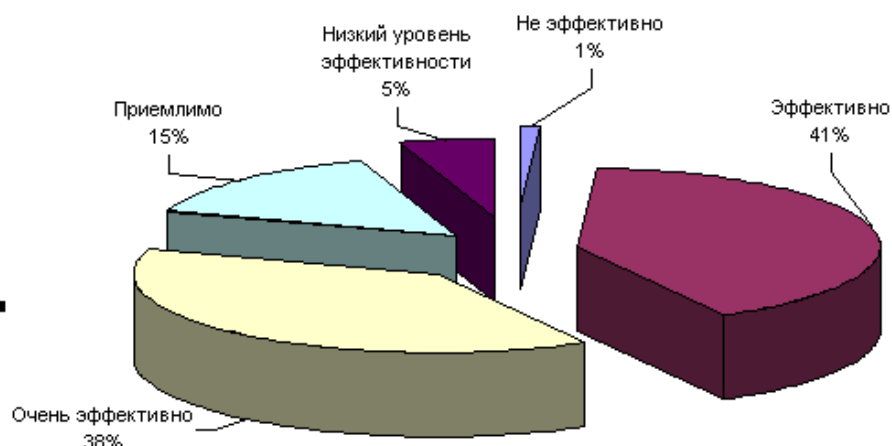
### **Результаты оценки эффективности ИСУП различных компаний**

Крупномасштабных оценок эффективности использования ИСУП в российских компаниях не проводилось, так как число компаний, эффективно использующих подобные полнофункциональные системы не много. В США и европейских странах проводятся исследования подобного уровня.

Один из обзоров был проведен Институтом управления проектами США (PMI) и включает данные, полученные более чем от 100 североамериканских компаний и профессионалов в области управления проектами.

На диаграмме представлены результаты опроса по уровню эффективности использования ИСУП на базе методологии управления проектами РМВоК института PMI.

## Эффективность внедрения ИСУП



Модель оценки PMI (PM Value Model) предполагает рассмотрение прироста эффективности процессов управления проектами по следующим разделам: финансовые параметры, процедурные/организационные параметры, рост эффективности и обучение персонала, работа с клиентами.

По результатам обзора были получены следующие результаты - большинство специалистов в области управления проектами и представителей компаний различных отраслей США сошлись во мнении, что прирост эффективности составляет при использовании ИСУП порядка 21% по отношению к показателям компаний, не использующих подобную систему для ведения проектной деятельности.

В таблице представлены средние оценки прироста эффективности после внедрения ИСУП по разным областям УП.

Управление предметной областью	Интеграция проектной деятельности в общую деятельность компании	25,0%
	Актуализация целей проектов	20,4%
Управление расписаниями	Управление расписаниями проектов	27,5%
	Прогнозирование расписаний	30,0%
Управление стоимостью	Управление бюджетом проектов	20,0%
	Рост продаж	34,2%
	Возврат инвестиций (Return on Investment)	25,4%
	Сокращение времени выхода на рынок	21,5%
Управление ресурсами	Управление ресурсами проекта	25,0%
	Эффективность использования ресурсов	26,0%
	Продуктивность работы персонала	15,1%
Управление рисками проектов	Управление рисками	19,0%
Работа с заказчиками и поставщиками	Информированность заказчиков	32,5%
	Вовлечение заказчика	44,4%
	Управление поставками	20,0%