

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ИТ-КОМПАНИЯХ

Кондратьева Т.Н.

БНТУ, Минск, Беларусь, tamara-kon@yandex.ru

Сидоренко М.А.

БНТУ, Минск, Беларусь, maximsidorenko94@gmail.com

В Республике Беларусь сектор информационно-коммуникационных технологий характеризуется динамичным развитием. Согласно статистическим данным за период с 2011 г. по 2016 г. рост отгруженной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) в этом секторе составил 473% [1, с. 349]. Экспортная выручка белорусских ИТ-компаний в 2005 г. составляла менее 50 млн долларов, в 2010 г. — более 200 млн долларов, а в 2017 г. (по оценкам экспертов) она может превысить миллиард долларов США, в то время как в других отраслях экспортная выручка снижается [2].

Однако период экстенсивного роста, связанный с увеличением количества фирм и специалистов, должен смениться ростом качественным, основанным в том числе на совершенствовании управления ИТ-компаниями. В настоящее время в новом секторе экономики применяются две формы управления: традиционная и проектная.

Традиционная форма управления в ИТ-секторе применяется специалистами, получившими образование в советских высших учебных заведениях. Управленческая деятельность таких специалистов будет неэффективной, что является результатом следующих возможных недостатков их деятельности:

- 1) на предпроектной стадии: неопределенность целей проекта; некачественное обоснование проекта или ошибки при проработке требований; неправильная или нереалистичная оценка проекта; неизмеримость или неопределенность результатов проекта;
- 2) на стадии реализации проекта: несистематизированность управления проектами; разобщенность данных; отсутствие методологии управления; отсутствие управления изменениями; несовершенство процесса контроля качества; недостаточная обеспеченность проекта ресурсами.

Эти недостатки устраняются в рамках более эффективной проектной формы управления ИТ-компаниями.

Проектное управление – это комплексное управление процессами разработки, производства и поставки заказчику (потребителю) конкретных видов продукции и услуг в рамках отдельных проектных структур компании – дирекций управления проектами [3].

Проектное управление имеет ряд преимуществ перед традиционным управлением, поскольку оно:

- 1) направлено на достижение конечных целей;
- 2) смещает акцент на коммуникации и командную работу;
- 3) позволяет быстро реагировать на изменения, что повышает качество продукта.

Повышения эффективности работы проектной организации можно достичь с помощью внедрения соответствующих методологий управления, позволяющих оптимизировать процессы управления. В самом общем виде методология проектного управления определяет и формализует процедуры, методы и инструменты реализации пяти групп управленческих процессов: инициация проекта; планирование; организация исполнения; контроль исполнения; завершение проекта.

В зависимости от лежащего в основе подхода к управлению жизненным циклом проекта, в ИТ-сфере принято разделять методологии на три основные категории [4]:

- традиционные (каскадные), они же waterfall: это поэтапный линейный алгоритм, в котором переход к следующей фазе проекта возможен только в случае, если предыдущий этап завершён и принят заказчиком;

- итерационные: это современный подход, в котором имеет место расширение функционала разрабатываемого программного обеспечения с каждым новым выпуском в рамках проекта;

- гибкие: Agile, Scrum и другие методы. Цели компании и стратегия развития могут меняться независимо от первоначального плана. Так же в «гибкой» методологии разработки после каждой итерации заказчик может наблюдать результат и понимать, удовлетворяет он его или нет.

Одним из направлений управления проектами является риск-менеджмент. Его этапами являются идентификация, оценка рисков, планирование реагирования; анализ, разработка откликов, мониторинг и контроль в течение жизненного цикла проекта.

К управляемым рискам относятся технические и коммерческие риски проекта. Примерами последних могут быть: риски неправильного выбора цели проекта; риски несоблюдения сроков реализации проекта; маркетинговые риски капитальных закупок и текущего снабжения по проекту, риски, связанные с платежеспособностью заказчика; риск форс-мажорных обстоятельств.

Традиционно применяют следующие методы управления рисками: 1) избегание, то есть полное устранение источников риска. Как правило, это внутренние управляемые риски, например, риск отсутствия какой-либо информации; 2) минимизация - уменьшение вероятности и снижение последствий риска. Обычно это внешние риски; 3) страхование, то есть передача риска специализированной организации за определённую плату (страховые взносы); 4) принятие риска, то есть осознанная готовность принять на себя все негативные последствия реализации риска.

Управление рисками является важнейшей функцией менеджера проекта. Его навыки идентификации, анализа вероятных угроз и реагирования на возможные вызовы неблагоприятных событий могут стать ключевыми в эффективной реализации проекта.

Исследования, проведенные в области проектного управления, показали, что компании, которые в своей практике применяют детальные и формализованные методологии управления проектами, повышают эффективность реализации проектов в среднем на 20-30%. Это позволяет компании получить прибыль значительно выше средней по отрасли [5].

Согласно исследованиям, проведенным Standish Group, более 60% проектов с традиционным управлением имеют в своей деятельности отклонения по таким критериям как: срок реализации проекта, стоимость, качество, отклонения от установленных бизнес-требований. Кроме того, 29% таких проектов не достигают поставленных целей [6].

Внедрение методик проектного управления предполагает постоянное проведение оценки эффективности управления. В этом заинтересованы, во-первых, менеджмент организации в целях выявления необходимости корректировки их деятельности, во-вторых, собственник фирмы - для принятия правильных управленческих решений.

В 2010 году на «Symposium ITXPO» Gartner представил исследование, в котором констатировалось, что за последние 7 лет 50% всех проектных офисов потерпели неудачу [7]. Причиной такого результата стало то, что проектные офисы не измеряют (либо неправильно измеряют) и не озвучивают ценность, которую они приносят своим компаниям.

В современной литературе, связанной с проектным управлением, при оценке эффективности механизмов управления и степени достижения целей проектов рекомендуется применять следующие ключевые показатели эффективности (KPI - Key Performance Indicators) проектного офиса: общее количество сотрудников; количество ушедших и новых сотрудников; количество активных и потенциальных клиентов; количество открытых проектов; трудозатраты по проектам в денежном и часовом выражении; объем выставленных и оплаченных счетов по проектам; объем дебиторской задолженности. Как видно из перечня, все эти показатели являются количественными и не отражают качественную сторону деятельности проектного офиса.

Целесообразно применять такие качественные показатели как, например, соответствие методологии (требуемые результаты проекта в сравнении с реальными результатами); рост

квалификации участников проектов; средний показатель удовлетворенности клиентов или пользователей, полученный из опроса (должен быть выше % предыдущего квартала или среднего показателя за год); реализация дополнительных опций в рамках бюджета; упрощение карьерного роста для участников проекта.

Количественные показатели следует дополнить показателями, отражающими финансовые результаты реализации проекта или влияющие на них. Примерами могут быть следующие: снижение отклонения реальных затрат проекта от плановых; фактическая прибыль по сравнению с плановой за год; оценка рентабельности вложений (ROI - return on investment) после завершения проекта и сравнение его с прогнозированным ROI проекта; суммарный ROI для всех проектов, которые реализовывал проектный офис и т.п.

Количественные показатели являются более легкими для оценки, которая может проводиться методом сравнительного анализа тенденций изменения определенных характеристик. В то время как оценка качественных показателей является более трудоемкой и имеет некоторую субъективность.

Компании, внедряющие в свою практику систему KPI, должны выбрать показатели, подходящие их деятельности, согласовать их, а так же форму и периодичность отчёта, с руководителем компании.

Отчетность необходимо составлять на регулярной основе, чтобы проводить постоянный мониторинг эффективности деятельности и оперативно принимать меры по исправлению ситуации при снижении (ухудшении) показателей. В случае успеха необходимо информацию об этом успехе сделать доступной всем сотрудникам компании. При этом следует использовать все возможные инструменты распространения информации: внутрикорпоративную сеть, корпоративное издание и т.п. Это позволит руководству оценить эффективность работы проектного офиса.

Таким образом, внедрение проектного управления и регулярная оценка его эффективности, позволяют устанавливать реальные цели, экономно использовать имеющиеся ресурсы, максимально учитывать возможные проектные риски, контролировать процесс выполнения планов, оперативно вносить корректировки в технологический процесс, а также анализировать и учитывать опыт реализованных проектов в дальнейшей работе.

Список использованных источников

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2017. Национальный статистический комитет [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_8024/ – Дата доступа: 15.10.2017.
2. Выручка белорусских ИТ-компаний бьет рекорды [Электронный ресурс] - . Режим доступа: <https://thinktanks.by/publication/2016/07/15/vyuchka-belorusskih-it-kompaniy-bet-rekordy.html> – Дата доступа: 15.10.2017.
3. Проектное управление [Электронный ресурс] - . Режим доступа: <http://www.informicus.ru/Default.aspx?SECTION=6&id=90> – Дата доступа: 15.10.2017.
4. Project Management Institute. PMI PMBOK (5th Edition) / Руководство к Своду знаний по управлению проектами (пятое издание), Project Management Institute, Inc., 2012.
5. J. Roberts and J. Furlonger, “Successful IS Project Management”, - Stamford, CT:Gartntr, Inc. May 18, 2000г.
6. Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch [Электронный ресурс] - . Режим доступа: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015> – Дата доступа: 15.10.2017.
7. Примеры KPI для измерения успешности проектного офиса [Электронный ресурс] - . Режим доступа: <http://www.advanta-group.ru/blog/primery-kpi-dla-proektnogo-ofisa/> – Дата доступа: 15.10.2017.