

УДК 005.8

DOI: 10.28995/2073-6304-2019-3-32-42

Офис управления проектами как эффективный инструмент развития коммерческих банков

Виктория Г. Макеева

*Государственный университет управления,
Москва, Россия, Viktoria_gui@mail.ru*

Аннотация. Воздействуя на систему проектного менеджмента, офис управления проектами способствует достижению банком конкурентных преимуществ, снижая в определенной степени риски проектного управления. Однако не во всех коммерческих банках осознают потенциальные возможности офиса управления проектами: часто его роль ограничивается простым управлением проектом в его строгом значении. В статье определено понятие и проанализирована роль офисов управления проектами в российских коммерческих банках. Выделены модели офисов управления проектами. Сформулированы итоги и рекомендации по внедрению офисов управления проектами в структуру банка.

Ключевые слова: проектный офис, управление проектами, инновации, банк

Для цитирования: Макеева В.Г. Офис управления проектами как эффективный инструмент развития коммерческих банков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 3. С. 32–42. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-3-32-42

The project management office as an effective means for development the commercial banks

Viktoria G. Makeeva

*State University of Management, Moscow, Russia,
Viktoria_guu@mail.ru*

Abstract. Influencing the system of design management, the project management office promotes achievement of competitive advantages by the bank, reducing to a certain extent the risks of project management. However the potential opportunities of the project management office are realized not in all commercial banks. Often its role is limited to simple project management in its strict meaning. The article defines the concept of project management offices and analyzes their role in Russian commercial banks. It identifies models of project management offices. The results and implementation guidelines of project management offices in the bank structure are formulated.

Keywords: project office, project management, innovations, bank

For citation: Makeeva VG. The project management office as an effective means for development the commercial banks. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*. 2019;3:32-42. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-3-32-42

Введение

В последние годы управление проектами стало необходимой компетенцией менеджмента во многих организациях и предприятиях, в том числе и банках. Усилия менеджмента, основанные на междисциплинарном и командном подходе, признаются в качестве единственного способа оставаться компании адаптивной и достаточно гибкой, чтобы преуспеть в изменяющейся рыночной среде. Имеющиеся в компании проекты уже не принудительно вписываются в ее бюрократическую структуру, а воспринимаются как организационный принцип.

Любая коммерческая организация должна быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе, а это возможно только благодаря прогрессу, который является следствием инноваций [1]. В результате диджитализации банковского бизнеса проекты все чаще становятся

инструментом внедрения инноваций в банках, поскольку позволяют более эффективно управлять временем, ресурсами, стоимостью, распределением рисков. Управление проектами позволяет достичь более качественных результатов с позиции предлагаемого банковского продукта и стратегического развития банка, что особенно актуально в условиях финансовой глобализации: передача информации в небывалой степени интенсифицировала все виды международных связей, в том числе экономических и финансовых [2 с. 215].

Однако даже если банковский проект был определен как эффективный инструмент управления бизнес-процессами в кредитной организации, то не всегда это приводит к запланированным целям и показателям. Связано это с тем, что существуют латентные и не прогнозируемые факторы, которые могут возникать в течение всего жизненного цикла проекта, например, информационная асимметрия, несовершенство знаний. Влияние менеджеров проектов на подобные факторы достаточно ограниченное. Таким образом, есть еще один элемент, на который руководитель проекта и команда проекта должны обратить пристальное внимание: неопределенность. Но неопределенность не следует рассматривать только как отрицательную черту, поскольку она часто служит стимулом для улучшения способа работы и качества результатов. Принимая во внимание эту дихотомию, можно управлять неопределенностью, рассматривая ее как риск только негативно или как возможность, шанс для успеха проекта. Следует учесть, что ряд стейкхолдеров стараются избежать неопределенности, и потому могут быть даже разочарованы результатом проекта (даже в случае его успеха). Чаще всего это следствие возникшего противоречия между частными интересами стейкхолдера и общими интересами «усредненного» стейкхолдера. Вот почему не избежать процесса управления неопределенностью, когда речь идет о проектах. Таким инструментом, помогающим управлять рисками и в конечном итоге – неопределенностью, является офис управления проектами.

Большой вклад в формирование научной базы системы управления проектами и теории офисов управления проектами внесли зарубежные исследователи Дж.Кендалл, С. Роллинз, Т. Блок, М. Пери, а также российские ученые и практики М.А. Козодаев, В.В. Ильин, И.И. Мазур и др. В то же время существует ряд малоосвещенных вопросов, касающихся теории и практики использования офиса управления проектами в деятельности банков.

Рассмотрение потенциальных возможностей офиса управления проектами в российских коммерческих банках обусловили тему исследования, а также постановку его задач: определение понятия «офис управления проектами», изучение его роли и задач с позиций стратегического развития банка.

Проектный офис или офис управления проектами: к вопросу дефиниций

Исследование понятия «офис управления проектами» приводит к выводу, что существуют различные определения этой формы проектного управления. Все многообразие значений этого термина можно свести к двум основным трактовкам: офис управления проектами как структурное подразделение в организации и офис управления проектами как организационная инфраструктура, что отражено в таблице 1.

Таблица 1

Офис управления проектами: подходы к определению

Офис управления проектами как структурное подразделение	Офис управления проектами как инфраструктура
Структурное подразделение организации, обеспечивающее эффективную реализацию портфеля проектов в рамках системы коммуникационных, информационных технологий и определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами [3 с. 36–37]	Специфическая инфраструктура, обеспечивающая реализацию пула проектов в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами [4 с. 18]

Таким образом, нельзя говорить о существовании единого общепринятого определения понятия «офис управления проектами». Однако в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство, большинство менеджеров используют определение международного стандарта управления проектами. В «Руководстве к Своду знаний по управлению проектами» (Руководство РМВОК®) дается следующее определение: офис управления проектами (ОУП) – это организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

С 01.07.2019 г. вступил в действие национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис» (Project management system, Project management office). Данным документом определено, что проектный офис – это «временная или постоянная организационная единица, создающая условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности компонентов проектной деятельности».

Нетрудно заметить, что наряду с понятием «офис управления проектом», широко используется термин «проектный офис», а также «программный офис».

Проектный офис (англ. project office) представляет собой организованную группу лиц, уполномоченных управлять конкретным проектом. В их обязанности входит управление информационными потоками (координационный центр) как для осуществления внутреннего контроля, так и контроля за ходом исполнения проекта; управление временем, затратами и качеством с целью соблюдения контрактных требований; обеспечение того, чтобы все необходимые работы были задокументированы и информация была доведена до всех ключевых сотрудников; обеспечение того, чтобы все выполняемые работы были одобрены и профинансированы в соответствии с договорной документацией. Проектный офис часто используется для обслуживания только одного, крупного и сложного проекта или программы с серией проектов.

В отличие от этого офис управления проектами (англ. Project Management Office) напрямую не управляет каким-либо проектом, а является внутренней консультационной структурой, направленной на поддержку проектного управления всех или многих проектов компании. Однако при малочисленном количестве проектов в организации офис управления проектами может быть непосредственно привлечен к управлению или может взять на себя ведущую роль в проекте.

Несмотря на разнообразие понятий, суть терминов «офис управления проектами» и «проектный офис» заключается в определении обязанностей и ответственности с точки зрения управленческих функций. При этом понятийно-терминологическое разнообразие не в последнюю очередь связано с тем, что компании сами решают, как назвать ту организационную единицу, которая позволяет более эффективно осуществлять проектное управление.

Модели офисов управления проектами

Офис управления проектом не является инструментом, который должен применяться одинаково ко всем проектам и во всех организационных контекстах управления. Отклонение проектов от сроков выполнения работ, разрозненная структура управления проектами, повторяющиеся ошибки и непредвиденные риски, приводящие к высоким затратам – все это типичные «симптомы», указывающие на необходимость создания офиса управления проектами. Однако на практике эти проблемы могут корениться и в повседневных процессах кредитной организации, которыми пренебрегают:

- проектами руководит менеджер с сильными техническими навыками и знанием отрасли, обладающий качествами управления командой, но без навыков управления проектами;
- проектами руководит менеджер, который не успевает следить и постоянно контролировать все проекты;
- не используется эффект синергии между различными проектами;
- организационные процедуры принятия решений требуют много времени.

Для успешного внедрения офиса управления проектом в структуру банка последний должен ответить на ряд вопросов:

- *Что*: какую роль и соответствующие ей задачи будет выполнять офис управления проектами, насколько адекватна целям бизнеса степень сложности этих задач?
- *Где*: на каком организационном уровне будет создаваться офис управления проектами?
- *Как*: организовать внедрение офиса управления проектами?
- *Кого* привлекать: внутренние или внешние ресурсы, с какими профессиональными компетенциями?

Ответы на эти вопросы, а также учет особенностей конкретных банковских проектов, организационной культуры и необходимых навыков (hardskills, softskills) приводит к выбору правильной модели офиса управления проектами, которая увеличивает ценность банковских продуктов.

Выделяют следующие уровни развития (модели) офисов управления проектом, связанные в первую очередь с уровнем зрелости проектного управления [5 с. 97]:

- первый уровень – офис управления проекта (PCO – Project Control Office);
- второй уровень – проектный Центр (PMCOE – Projector Program Office Project Management Center of Excellence);
- третий уровень (корпоративный) – стратегический проектный офис (SPO – Strategic Project Office) [6].

Однако нельзя не упомянуть исследование, проведенное в 2007–2008 гг. Центром деловой практики, которое поставило под сомнение зависимость эффективности офиса управления проектом от его зрелости, т. е. продолжительности существования в структуре компании, что представлено на рис. 1. Еще несколько лет назад прослеживалась четкая связь: разные уровни зрелости офиса управления проектом соответствуют его разным ролям и задачам

и более зрелый офис может выполнять ведущую стратегическую роль в развитии компании.

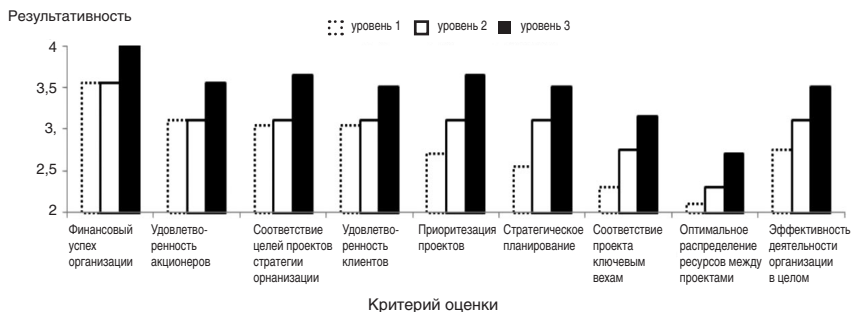


Рис.1. Зависимость эффективности деятельности организации от уровня зрелости офиса управления проектом [7]

Как показывает практика и проведенное исследование, драйвером развития и повышения конкурентоспособности организации является процесс управления ресурсами. Более зрелый офис управления проектами улучшает данный процесс, используя проектный инструментарий (в частности, анализ стейкхолдеров проекта и матрицу РАЗУ), помогая менеджеру проектов правильно определить ресурсы и соответствующие им активности. Благодаря «дополнительной» помощи усилия команды проекта становятся более целенаправленными, и в конечном итоге результат ее деятельности отражается на всей организации. Потому неудивительно, что эффективность деятельности организации выше в случае более зрелого офиса управления проектами. Последний позволяет эффективно решать широкий спектр бизнес-задач: от реализации корпоративной стратегии и внедрения методологии управления проектами до управления портфелем проектов и балансировки ресурсов между конкурирующими инициативами.

Уровень зрелости – не единственный критерий классификации офисов управления проектом. В зависимости от возложенной на офис ответственности за разработку функций управления проектами выделяют:

- базовый офис управления проектами обеспечивает проект или ряд аналогичных проектов одним ресурсом и обладает глубокими знаниями практик и процедур управления проектами;
- расширенный офис управления проектами обеспечивает бизнес-единицы расширенным набором ресурсов, имея полномочия по контролю в отношении менеджеров проектов и членов команды.

Кроме того, подобный офис полностью обладает информацией о портфеле проектов организации, а проводимый им мониторинг и контроль повышают осведомленность организации о потенциальных проблемах или негативных тенденциях;

- промежуточный офис управления проектами, помимо предоставления ресурсов бизнес-единицам, основной целью имеет сбор, стандартизацию информации для каждого проекта и для всего портфеля проектов. Он может также предоставлять статистические и аналитические данные для внутренних и внешних стейкхолдеров.

Следует подчеркнуть, что эти категории офисов управления проектом не должны рассматриваться как независимые и отдельные структуры, но они могут (и должны) сосуществовать в кредитной организации, что позволяет банку проявлять большую готовность к инновациям.

Офисы управления проектами в российских коммерческих банках

Развивая проектное управление, многие российские банки создали в своей структуре офисы управления проектами (проектные офисы).

В 2010 г. ПАО АКБ «Связь-Банк» внедрение системы управления проектами начал с создания проектного офиса. Целью создания офиса являлась координация работ по стратегическим проектам банка, затем по всем проектам, связанным с технологическим развитием банка и разработкой и внедрением новых продуктов и услуг¹.

Проектная деятельность ОАО «Нордеа Банк» (ранее АБ «ОРГ-РЭСБАНК») также связана с созданием в 2007 г. проектного офиса в России в составе Аппарата Правления с целью поддержания таких функций, как методология, администрирование, обучение, контроль.

Управляющий директор блока ИТ А. Хлызов в своем интервью подчеркнул, что в ПАО «Сбербанк» создано несколько проектных офисов: в рамках департамента стратегии, который участвует в управлении стратегическими программами, а также есть проектный офис в составе блока ИТ. Он принимает участие в управлении портфелем проектов с ИТ-составляющей. Аналогичные проектные офисы появились в операционном и розничном блоках.

¹ Программный масштаб // Директор информационной службы. 2011. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osp.ru/cio/2011/08/13010024> (дата обращения 15 июля 2019).

При этом большинство российских банков не имеют проектного офиса, что вызвано следующими факторами:

- типичный портфель проектов часто содержит ограниченное количество проектов или множество небольших проектов, которые просты в управлении и не содержат значительных рисков;
- руководство банка не считает необходимым переосмысление организационной структуры с целью введения нового подразделения, в том числе потому, что это может быть воспринято как дорогостоящий и трудоемкий процесс;
- менеджмент с сильными техническими компетенциями не обладает проектным мышлением.

Из-за отсутствия реального образца для подражания и разнообразия видов (моделей) офисов управления проектами организации склонны вводить проектные офисы без должного понимания того, что это может означать для стратегического развития бизнеса.

Практика показывает, что офис управления проектами (РМО) позволяет существенно снижать затраты, связанные с проектной деятельностью (рис. 2). Это обусловлено тем, что функционально-сервисная модель офисов нацелена на повышение производительности и прозрачности проектов, снижение количества неудачных проектов, сокращение сроков и бюджета выполнения проектов, а также приведение проекта в соответствие со стратегическими бизнес-целями и приоритетами организации.

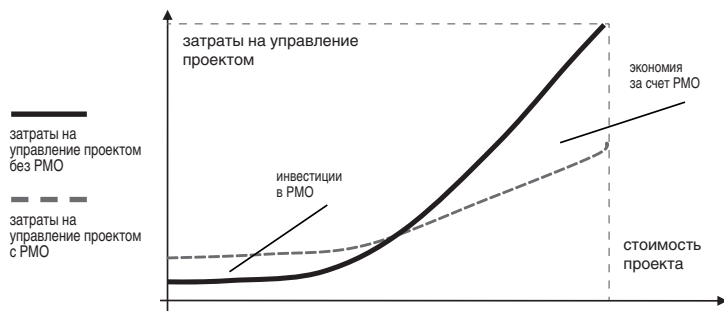


Рис. 2. Затраты на управление проектами
Составлено автором

Чтобы офис управления проектами действительно стал для коммерческих банков эффективным инструментом развития, а не затратной и неэффективной структурной единицей, необходимы условия для его правильной работы. Эти условия могут быть связаны с готовностью изменить организационную структуру банка и корпоративную культуру; развивать компетенции проектного

менеджмента и готовность к инновациям; с умением работать в динамических средах и в команде. Внедрение офиса управления проектами в организационной структуре само по себе является проектом, цель которого должна быть максимально приближена к решению стратегических задач банка.

Заключение

Увеличение количества проектов в сфере банковских услуг, бурный рост диджитализации банковского бизнеса требует новых инструментов управления.

Чтобы максимизировать преимущества такого инструмента управления, как офис управления проектами, представляется целесообразным сосуществование разных моделей проектных офисов в структуре банка. Рассмотренная специфика моделей офисов управления проектами дает возможность скомбинировать задачи, выполняемые проектными офисами, что позволяет элиминировать их разные уровни зрелости.

Все вышеперечисленные мероприятия способствуют управлению рисками и неопределенностью банковских проектов, увеличивая поток успешных проектов.

Литература

1. Федорова Н.В. Роль и значение факторов, влияющих на организацию в процессе инновационного развития России // Человек в экономических и социальных отношениях: Материалы Всероссийской научной конференции / НОУ ВПО Институт мировой экономики и информатизации. Москва, 4–5 октября 2012 г. М., 2012. С. 305–307
2. Малинина Е.В. Некоторые особенности финансовой глобализации // Вестник РГГУ. Серия « Экономика ». 2007. № 11. С. 214–220.
3. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI: Пер. с англ. М.: ПМСОФТ, 2004. 338 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://en.bookfi.net/book/564599/> (дата обращения 04 июля 2019).
4. Фияксель Э.А., Сысоева А.А. Проектный офис – механизм совершенствования инновационной инфраструктуры региона // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 27 (156). С. 17–20.
5. Макеева В.Г., Шим Г.А. Проектный офис: предпринимательский подход к проектному управлению // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. М., 2018. С. 95–98.
6. Center for Business Practices. The state of the PMO 2007–2008: A benchmark of current business practices. Havertown, PA: Center for Business Practices [Элек-

тронный ресурс]. URL <https://docplayer.net/22410969-A-center-for-business-practices-research-report.html> (дата обращения 04 июля 2019).

7. Русякова М.С. Опыт внедрения системы управления проектами в российских банках // Проблемы современной экономики: Материалы IV Междунар. науч. конф. Челябинск, февраль 2015 г. Челябинск: Два комсомольца, 2015. С. 87–91 [Электронный ресурс]. URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7259/> (дата обращения 16 июля 2019).

References

1. Fedorova NV. The role and importance of factors influencing the organization in the process of innovative development of Russia. *Man in economic and social relations*. Materials of the All-Russian Scientific Conference. NOU VPO Institute of World Economy and Informatization. Moscow, 2012. P. 305-307. (In Russ.)
2. Malinina EV. Specific features of financial globalization. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics" Series*. 2007;11:214-20 (In Russ.)
3. Kendall GI., Rollins SC. Advanced project portfolio management and project management office. Maximizing ROI. Transl. from English. Moscow: PMSOFT Publ.; 2004. [Internet]. URL: <http://en.bookfi.net/book/564599/> (data obrashcheniya 04 June 2019). (In Russ.)
4. Fiyaksel EA., Sysoeva AA. Project office – a mechanism for improving the innovation infrastructure of the region. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2009;27(156): 17-20. (In Russ.)
5. Makeeva VG., Shim GA. Project office. An entrepreneurial approach to project management. *The priority and promising areas of scientific and technological development of the Russian Federation*. Proceedings of the I All-Russian scientific-practical conference. Moscow, 2018. P. 95-98. (In Russ.)
6. Center for Business Practices. The state of the PMO 2007–2008: A benchmark of current business practices. Havertown, PA: Center for Business Practices [Internet]. URL <https://docplayer.net/22410969-A-center-for-business-practices-research-report.html> (data obrashcheniya 04 June 2019).
7. Rusyakova MS. The Experience of Implementing a Project Management System in Russian Banks. *Problems of the Modern Economy*: Proceedings of the IV International. scientific conf. (Chelyabinsk, February 2015). Chelyabinsk: Two Komsomol members, 2015. P. 87-91 [Internet]. URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7259/> (data obrashcheniya 16 July 2019). (In Russ.)

Информация об авторе

Виктория Г. Макеева, кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр-т, д. 99; viktoria_guu@mail.ru

Information about the author

Viktoria G. Makeeva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; viktoria_guu@mail.ru