

*И.И. Оберемок<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доцент, Н.В. Оберемок<sup>2</sup>, канд. техн. наук, доцент*  
(<sup>1</sup>Киевский национальный университет строительства и архитектуры,  
<sup>2</sup>Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко)

### ГОМЕОСТАЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ В КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Рассмотрены различные подходы к управлению, используемые руководителями проектов при реализации проектов в компаниях. Выделено и рассмотрено три основных подхода: оперативный, проектный и процессный, которые группируют большинство методов и средств управления, применяемых в реализации проектов. Рассмотрено наиболее типовое использование выделенных подходов в жизненном цикле строительного проекта.

**Ключевые слова:** гомеостаз, подход к управлению, управление проектами, проект, система управления.

*I. I. Oberemok, N. V. Oberemok*

### ГОМЕОСТАЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАТИВНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Розглянуто різні підходи до управління, які використовуються керівниками проектів при реалізації проектів в компаніях. Виділено і розглянуто три основні підходи: оперативний, проектний та процесний, які групують більшість методів і засобів управління вживаних при реалізації проектів. Розглянуто використання виділених підходів в процесі реалізації життєвого циклу будівельного проекту.

**Ключові слова:** гомеостаз, підхід до управління, управління проектами, проект, система управління.

*I. I. Oberemok, N. V. Oberemok*

### HOMEOSTASIS OF APPROACHES TO CORPORATIVE SYSTEM MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

Various approaches to management that are used by project managers in projects in companies have been analyzed. Three main approaches: operational, project-oriented and process-oriented that group most of the methods and controls used in the implementation of projects have been identified. The most typical use of dedicated approaches in the life cycle of the construction project has been considered

**Key words:** homeostasis, management approach, project management, project management system.

#### **Постановка проблемы**

Сравнивая компании, которые работают в одной области бизнеса, можно заметить, что на рынке присутствуют и успешно конкурируют компании с различными подходами и технологиями управления проектами. Конечно, тип бизнеса, в котором работает компания, накладывает свои ограничения на выбор модели построения бизнеса и технологии управления проектами. При этом сложно выделить одну полностью доминирующую технологию управления для компаний, работающих в одном секторе рынка. К примеру, можно было бы предположить, что строительные компании предпочли бы использовать проектный подход как основной при построении системы управления. При этом, анализируя процесс реализации проектов в строительных компаниях нельзя с уверенностью сказать, что это так.

Сравнивая корпоративные системы управления проектами и подходы к управлению, которые используют различные компании, можно заметить, что они очень сильно отличаются. Отличия проявляется в выборе инструментов и методов управления, применяемых компаниями в схожих ситуациях или для принятия схожего типа решений. Различия между подходами к управлению проектами довольно большие от систем, которые полностью построены на основе классических подходов проектного управления, до систем, которые используют только терминологию данной области. При этом компании с различными подходами к управлению, технологиям и инструментам управления успешно справляются с похожими типами проектов.

#### **Анализ основных исследований и публикаций**

Были проанализированы работы д.т.н. проф., Тесля Ю.Н. [1, 2] посвященные созданию и развитию корпоративных систем управления проектами. В проанализированных работах указаны элементы, из которых состоит корпоративная система управления проектами, а также влияние уровня развития элементов на качество управления проектами. В работах рассмотрен только классический проектный подход к построению корпоративной системы управления проектами.

Также были проанализированы работы д.т.н., проф. Рач В.А. [3], к.т.н., доцента Рач Д.В. [4], в которых были представлены различия в терминах: «управление», «руководство» и «менеджмент». Результаты анализа данных работ позволили подтвердить тезис о существовании трех различных подходов к управлению проектами.

#### **Формулировка цели статьи**

Цель данной статьи – рассмотреть различные подходы к управлению и условия, при которых их применение оправдано и эффективно. Необходимо также описать условия достижения гомеостаза в системе управления проектами при условии реализации проектов в турбулентном окружении.

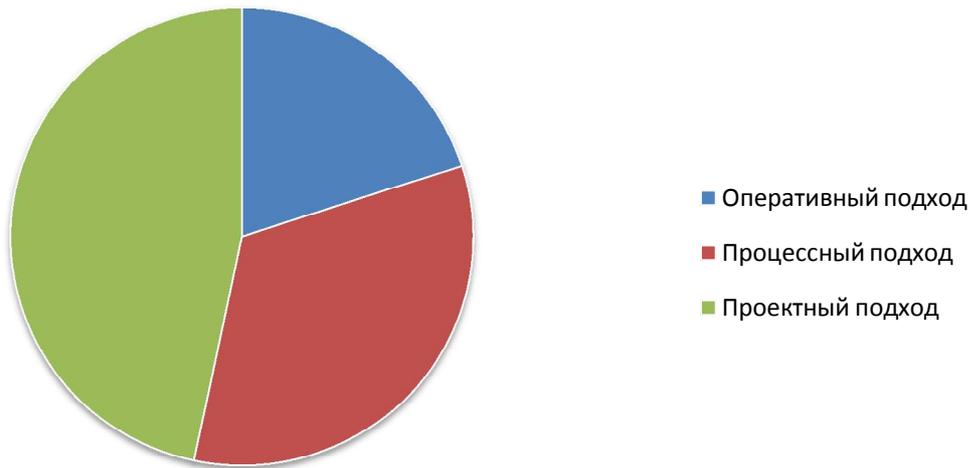
#### **Изложение основного материала**

Перечень методов, используемых сейчас менеджерами при управлении проектами, довольно широк. Он зависит от корпоративной культуры управления и уровня технологической зрелости в области управления компании, в которой реализуется проект. Реализация выбранного набора методов может быть также различна и зависит она от подхода к управлению, который выбран руководителем проекта. Автором выделено три подхода к управлению:

- Оперативный подход.
- Процессный подход.
- Проектный подход.

Каждый из представленных подходов присутствует в корпоративной системе управления проектами вне зависимости от типа бизнеса и корпоративной культуры управления компании. Различается только степень доминирования того или иного подхода в корпоративной системе управления проектами. В зависимости от уровня технологической зрелости компании в области проектного управления уровень использования проектного подхода разный. На рис.1. представлены доли каждого их подходов в системе при доминировании проектного подхода в системе управления проектами компании. Любой из процессов управления проектом может быть реализован с использованием одного из подходов к управлению, при этом использование всех трех подходов позволяет добиться более лучших результатов. К примеру, принятие решения о выборе подрядчика только на основании мнения специалистов в обход тендерных процедур и информации с планов-графиков проектов, делает тендерные процедуры и процедуры управления контрагентами в рамках проектного управления, малоэффективными.

Так как описанные подходы одновременно участвуют в работе корпоративной системе управления проектами, предлагается использовать гомеостатические подходы для сохранения гомеостаза при работе системы. Гомеостаз – функциональное состояние системы, при котором за счет действий специальных механизмов управления обеспечивается поддержка динамического постоянства ее «жизненно» важных функций при изменении внутренней и внешней среды [5].



*Рис. 1. Доли использования подходов к управлению проектом*

Качественное управление проектами предусматривает в первую очередь принятие своевременных и качественных решений. Каждый из представленных подходов имеет свои положительные и отрицательные стороны и применение того или иного подхода зависит от ситуации как внутри компании, так и вне ее. Рассмотрим каждый из подходов в отдельности.

**Оперативный подход.** Оперативный подход базируется на постоянном анализе ситуации и принятии оперативных решений. Ключевым инструментом оперативного менеджмента является проведение совещаний руководства со специалистами в предметной области для выработки задач с указанием: исполнителей, из числа сотрудников компании, и сроков их реализации.

Доминирование данного подхода в корпоративной системе управления проектами оправдывает себя в двух случаях:

1. При создании компании. В данном случае базовые процессы управления не определены и технология оказания услуг компании не отработана. На основании принятых в процессе оперативного управления решений вырабатываются процессы управления, на базе которых, впоследствии, разрабатываются документы, регламентирующие деятельность компании, и формируются планы-графики проектов компании.
2. При наступлении кризисных ситуаций. Причиной кризиса зачастую становится изменение ситуации на рынке, которая приводит к сокращению объемов прибыли. Так как рынок постоянно развивается, необходимо и развитие процессов и технологий управления проектами и, если этого не происходит, то со временем уменьшается эффективность процессов управления. Доминирование оперативного подхода должно дать толчок к развитию и обновлению процессов управления проектами компании.

При реализации проекта к оперативному подходу прибегают в случае возникновения внештатных ситуаций для решения которых у компании нет готовых сценариев. К таким внештатным ситуациям можно отнести наступление нового рискованного события или принятие нестандартного запроса на изменения.

**Процессный подход.** Процессный подход базируется на документации, которая регламентирует процессы управления проектами компании. Порядок принятия решений и ответственность лиц, принимающих решения, регламентируется соответствующим нормативным документом.

Данный подход эффективно используется для компаний реализующих типовые проекты с низким уровнем уникальности. Данный подход обеспечивает легкость внедрения информационных систем направленных на автоматизацию бизнес-процессов компании.

К минусам такого подхода можно отнести низкую скорость внесения изменений, что делает его неэффективным при высокой турбулентности рынка и постоянных изменениях в проектах компании.

Применение процессного подхода к управлению проектами выражается в необходимости регламентации всех процессов с низким уровнем уникальности. Регламентация процессов позволит снизить нагрузку на руководителя и команду управления проектами при реализации типовых процессов и тем самым уменьшит затраты времени и финансов компании на реализацию процессов управления проектами.

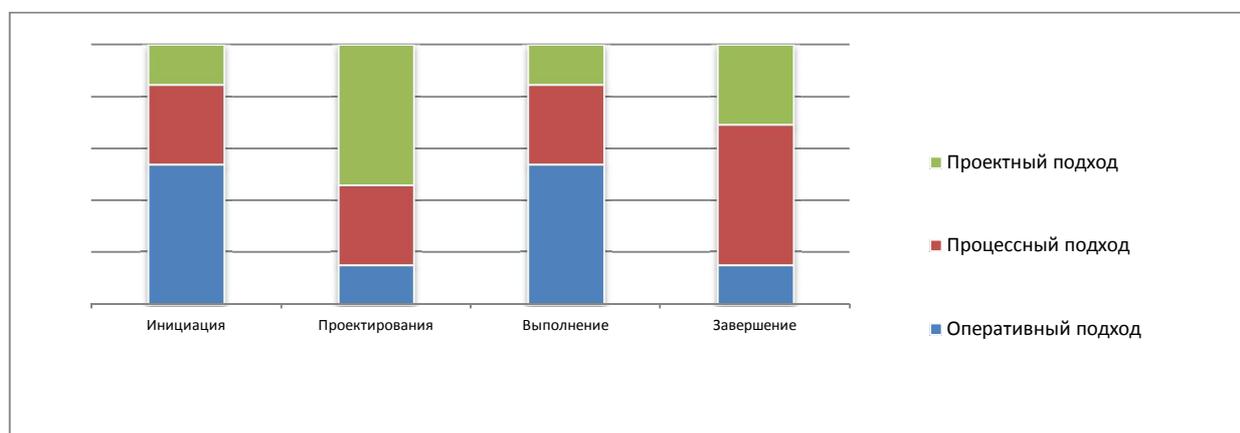
К инструментам процессного подхода можно отнести разработку шаблонов планов-графиков проектов – он значительно сокращает затраты компании на управление при реализации типовых проектов [7].

**Проектный подход.** Проектный подход базируется на активном использовании процессов планирования. Планы, формируемые в результате реализации процессов планирования, могут иметь различный уровень детализации и затрагивать все системы управления. Ключевой особенностью использования проектного подхода является наличие структур (структурная декомпозиция работ, структурная декомпозиция ресурсов и т.д.), что позволяет объединить стратегические цели и задачи всей компании.

Данный подход успешно используется в работе компаний, которые реализуют проекты с высокой степенью уникальности. Все больше компаний, которые стараются полностью ориентироваться на потребности клиента, используют данный подход как доминирующий в своей системе управления.

К минусам данного подхода относится дороговизна систем поддержки процессов управления проектами и потребность в высококвалифицированных кадрах.

Распределение подходов на жизненном цикле проекта представлено на рис. 2. Степень использования каждого подхода зависит от корпоративной культуры управления компании и от типов проектов, которые она реализует. Дальнейший анализ приведен для типового распределения подходов для строительных проектов, реализуемых украинскими компаниями.



*Рис. 2. Использование подходов к управлению на жизненном цикле проекта*

На **фазе инициации** преобладает оперативный подход, так как зачастую идея может иметь высокую степень уникальности. Для компаний с большим банком идей становится необходимым введение процессного подхода при реализации фазы инициации, так как оперативный подход в данном случае требует привлечения большого количества дорогостоящих специалистов. Регламентация процесса и введение шаблонов для описания идей проектов позволяют значительно сократить срок реализации фазы инициации.

**Фаза проектирования** требует соблюдения точности технологии проектирования и привлечения большого количества как внутренних специалистов компании, так и внешних участни-

ков. Поэтому на данной фазе наиболее эффективно использовать проектный подход, который обладает методами и инструментами планирования и отслеживания задач проекта. Процессный подход на данной фазе только определяет процедуры и технологию проектирования.

На фазе выполнения реализуются все решения, принятые и утвержденные в плане проекта, а реагирование на изменения учитывает и возможные рисковые события. Поэтому ключевым в данной фазе является использование оперативного подхода.

Фаза завершения включает в себя закрытие контрактов и подведение итогов. Каких-либо серьезных изменений или потребности в планировании на данной фазе не предвидится, поэтому реализация данной фазы осуществляется на основании регламентов и процедур, использование которых относится к процессному подходу.

Для обеспечения эффективности при реализации проекта команда управления проектом должна использовать методы и инструменты каждого из представленных подходов. Несмотря на разницу в методах и инструментах, они дополняют друг друга и тем самым обеспечивают гомеостаз всей системы управления проектами.

### **Выводы**

Несмотря на схожесть проектов компаний или рыночной ситуации, подходы к менеджменту у разных команд управления проектами могут быть разными. При этом качество управления проектами может быть довольно высоким и не зависеть от используемых командой подходов к управлению. В процессе анализа было выделено три основных подхода: оперативный, проектный и процессный.

Каждый из представленных подходов имеет свой набор методов и инструментов, применение которых зависит от: сложности проекта, корпоративной культуры управления и ситуации на рынке. Руководитель проекта, совместно с командой управления проектом, принимает решение об использовании того или иного подхода, тем самым обеспечивая гомеостаз системы управления проектами.

### **Список литературы:**

1. **Тесля Ю.Н.** Модели и методы внедрения корпоративной системы управления проектами в девелопменте/ Ю.Н. Тесля, И.И. Оберемок, А.Г. Тиминский// Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – №1(29). – С.29-35.
2. **Тесля Ю.Н.** Система управления проектами авиастроительного предприятия / Ю.Н. Тесля, А.В. Егорченков, Н.Ю. Егорченкова, Д.С. Катаев, Н.А. Черная // Управління розвитком складних систем: зб.наук.пр. – Київ: Видавництво Київського національного університету будівництва та архітектури, 2011. – №8. – С. 55-59.
3. **Рач В.А.,** Руководство проектами, менеджмент проектов, управление проектами: общее и различие / Тези доповідей XI міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства» // Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.:КНУБА, 2014. – С. 172-174.
4. **Рач Д.В.** Управління невизначеністю та ризиками в проєкті: термінологічна основа/ Д.В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – №3(47). – С.146-164.
5. **Горский, Ю.М.** Гомеостатика гармония в игре противоречий / Ю.М.Горский, А.М.Степанов, А.Г.Теслинов– Иркутск.: Репортер А1, 2008 – 634 с.
6. **Оберемок И.И.** Гомеостатический подход в проектном управлении / И.И. Оберемок // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – Київ: Видавництво Київського національного університету будівництва та архітектури, 2014. – №19. – С. 50-53.
7. **Оберемок И.И.** Управление проектами на основании шаблонов / И.И. Оберемок // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – Київ: Видавництво Київського національного університету будівництва та архітектури, 2013. – №17. – С. 53-55.

### References:

1. **Teslya. Y.N.**, Oberemok. I.I., Timinsky. A.G., (2009) Models and methods of implementation of the corporate project management system in development // Project management and production development. (29). – 29-35.
2. **Teslya. Y.N.**, Egorchenkov. A.V., Egorchenkova. N.Yu., Kataev. D.S., Chernaya N.A., (2011) Project Management System overbuilding company / Yu.N.Teslya, / Project management and production development. (8). – 55-59.
3. **RachV.A.**, (2014) Project management, project management, project management, and general distinction / Proceedings of the XI International Conference "Project Management in the development of society". – 172-174.
4. **Rach D.V.**, (2013) Managing uncertainty and risk in the project, terminological foundation / Project management and production development. (47). – 146-164.
5. **Gorsky, Y.**, Stepanov, A., Teslinov, A. (2008). Homeostatics harmony of contradictions in the game. Reporter A1, 634.
6. **Oberemok. I.I.** (2014) Homeostatic approach to project management / Project management and production development. (19). – 50-53.
7. **Oberemok. I.I.** (2013) Manage projects on grounds templates / Project management and production development. (17). – 53-55.

