

УДК 658

Кива Д.С., Кордянин Ю.И.

Государственное предприятие «АНТОНОВ». Украина, г. Киев

О РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГП «АНТОНОВ»

Завершен первый этап совместных работ специалистов государственного предприятия «АНТОНОВ» и публичного акционерного общества «Украинский научно-исследовательский институт авиационной технологии», в результате которых разработан проект общеметодологического стандарта системы проектного менеджмента ГП «АНТОНОВ». В статье рассматриваются вопросы, касающиеся подходов к созданию системы проектного менеджмента с учетом мирового опыта и существующих элементов проектной деятельности предприятия, дается краткая характеристика такой системы, оценивается ее важность для повышения эффективности работы предприятия.

Ключевые слова: проектный менеджмент; эффективность работы предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что проектный менеджмент (управление проектами) является одной из основных составляющих практики успешного ведения бизнеса в различных областях экономики, включая высокотехнологические отрасли, каковой является авиационная промышленность.

Содержание, процедуры и порядок управления проектами рекомендуются на уровне международ-

ных нормативных документов и устанавливаются на корпоративном уровне стандартов отраслей и отдельных предприятий (рис. 1).

В качестве примеров таких нормативных документов можно привести:

на международном уровне:

- свод знаний в области проектного менеджмента (РМВОК), в состав которого входит терминология и руководство по проектному менеджменту;



Рис. 1. Мировая практика в области проектного менеджмента



- стандарт ИСО 21500:2012 «Руководство по управлению проектами», принятый Европейским Союзом, США и Россией;

на национальном уровне:

- стандарты Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005 «Процессы жизненного цикла систем», ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

- стандарт Украины ДСТУ ISO 10006:2005 «Руководство по управлению качеством в проектах»;

на отраслевом уровне:

- ARP «Рекомендованные практики в аэрокосмической отрасли»;

на корпоративном уровне:

- корпоративный стандарт ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация» «Порядок управления авиационными программами ОАО «ОАК». Общие положения»;

- соответствующие корпоративные стандарты по управлению проектами лидеров мирового авиастроения, компаний AIRBUS и BOEING.

В Украине единственным документом, относящимся к рассматриваемой области, является национальный стандарт ДСТУ ISO 10006:2005 «Руководство по управлению качеством в проектах», который охватывает лишь процессы обеспечения качества в проекте. В то же время, на уровне авиационной отрасли отсутствуют нормативные документы, которые регламентировали бы порядок управления проектами. Что касается отдельных украинских авиастроительных предприятий, то работа по созданию нормативных документов проектного менеджмента на них находится в зачаточном состоянии.

Государственное предприятие «АНТОНОВ» обладает уникальным полувековым опытом создания высокоэффективной и конкурентоспособной авиационной техники, который так или иначе опирается на устоявшиеся правила и практику управления процессами реализации проектов предприятия в области самолетостроения.

Политика и практика в области управления проектами основаны на самодостаточности и высокой компетентности персонала предприятия в этой области и являются базовыми факторами системы стратегического управления предприятием.

В сущности, правила и практика управления процессами проекта на предприятии представляют собой элементы проектного менеджмента, к которым можно отнести следующие:

- внедрен и успешно работает институт директоров (руководителей) проектов (программ), таких как Ан-70, Ан-148, Ан-178, Ан-140, Ан-124;

- выполняются функции дирекций программ в виде отделов — служб координации работ;

- имеются эксперты по отдельным направлениям проектной деятельности, в частности, каче-

ству, проектированию, информационному обеспечению, планированию, управлению стоимостью;

- существующая функционально-матричная организация деятельности ГП «АНТОНОВ» может быть использована в качестве основы для наложения на нее апробированных инструментов проектного менеджмента.

Тем не менее, для создания целостной системы проектного менеджмента предприятия потребуются документально оформленные инструменты и процедуры проектного менеджмента по всем процессам управления проектами на этапах жизненного цикла самолета, увязывающие имеющиеся элементы проектной деятельности в единую стройную систему проектного менеджмента, гармонизированную с общепринятыми в мире моделями.

Необходимость структурирования, систематизации и формализации существующих на предприятии практик с учетом мирового опыта проектного менеджмента и трансформации на этой основе проектной деятельности предприятия в стройную систему управления проектами вытекает из современных тенденций развития авиастроения в условиях дальнейшей глобализации, ужесточения конкуренции и повышения требований рынка.

Потребность в разворачивании работ по созданию системы проектного менеджмента обусловлена также и тем, что вводимая в действие в 2014 году новая редакция Авиационных правил Украины, Часть 21 «Сертификация воздушных судов, связанных с ними изделий, компонентов и оборудования, а также организаций разработчика и изготовителя», АПУ 21 (Part 21), предусматривает выдачу так называемого одобрения для организации разработчика авиационной техники.

В соответствии с разделом 21А.239 «Система обеспечения проекта» АПУ 21, одобрение организации разработчика выдается при условии, что проектная организация продемонстрировала наличие и возможность поддержки системы обеспечения проекта при проектировании (рис. 2).

Работы по созданию системы проектного менеджмента ГП «АНТОНОВ» разворачиваются с разработки ее первого элемента — общеметодологического стандарта системы проектного менеджмента ГП «АНТОНОВ», регламентирующего общие положения и принципы системы проектного менеджмента.

При этом учитываются рекомендации международных, национальных и отраслевых стандартов системы проектного менеджмента, опыт управления проектами ведущих европейских самолетостроительных компаний, а также существующие и перспективные элементы проектной деятельности ГП «АНТОНОВ». В частности, при разработке первого элемента системы проектного менеджмента среди прочих использованы положения следующих документов:

СПМ – ТРЕБОВАНИЕ АВИАЦИОННЫХ ВЛАСТЕЙ

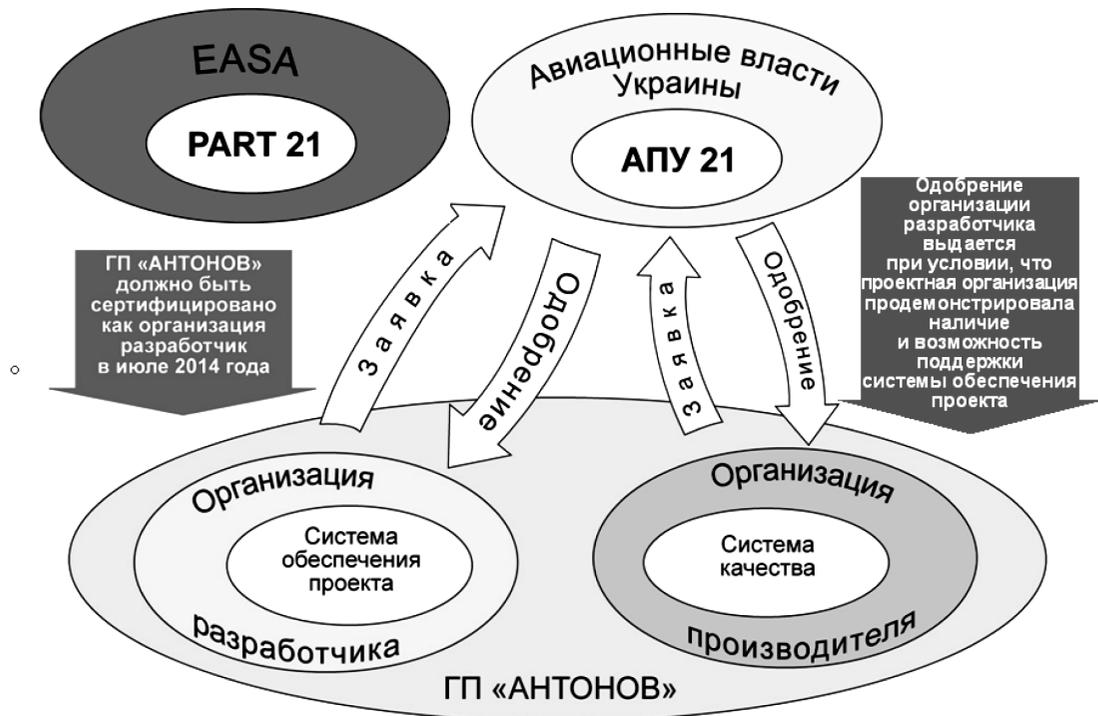


Рис. 2. Наличие системы обеспечения проекта – требование авиационных властей

- Закон Украины «Про стандартизацию»,
- Национальный стандарт Украины, ДСТУ ISO 9000:2007 «Системы управления качеством. Основные положения и словарь терминов»,
- Национальный стандарт Украины, ДСТУ ISO 10006:2005 «Системы управления качеством. Руководство по управлению качеством в проектах»,
- Национальный стандарт Украины, ДСТУ ISO 10007:2005 «Системы управления качеством. Руководство по управлению конфигурацией»,
- Национальный стандарт Украины, ДСТУ 3008-95 «Документация. Отчеты в сфере науки и техники»,
- Межгосударственный стандарт, ГОСТ 2.105-95 «ЕСКД. Общие требования к текстовым документам»,
- Стандарт ГП «АНТОНОВ». СТП 651.01.001-11 «Стандарты предприятия. Порядок разработки, внедрения и внесения изменений»,
- Стандарт ГП «АНТОНОВ». СТП 651.18.010.1-11 «Руководство по качеству при проектировании, производстве и техническом обслуживании изделий «Ан»,
- Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005 «Процессы жизненного цикла систем»,
- Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»,

- Международный стандарт ИСО 21500:2012 «Руководство по управлению проектами»,
- Стандарты по управлению проектами ведущих мировых самолетостроительных компаний, в частности компаний AIRBUS и BOEING.

Как известно, сущность управления проектом как предмета состоит в получении в любой момент времени информации о состоянии данного проекта для принятия руководством проекта правильных решений в соответствии с заданными требованиями к результату проекта.

Построение модели управления проектом основывается на таких подходах:

1. К основным предметным группам процессов управления проектом относятся следующие:
 - Управление проектом на интегральном уровне;
 - Управление организацией проекта;
 - Управление планированием проекта;
 - Управление затратами проекта;
 - Управление ресурсами проекта;
 - Мониторинг и контроль проекта;
 - Управление информационной средой проекта;
 - Управление конфигурацией изделия в проекте;
 - Обеспечение качества в проекте
2. Процессы управления проектом по своей сущности группируются по следующим направлениям:
 - Бизнес-процессы (процессы в определенных областях деятельности предприятия),

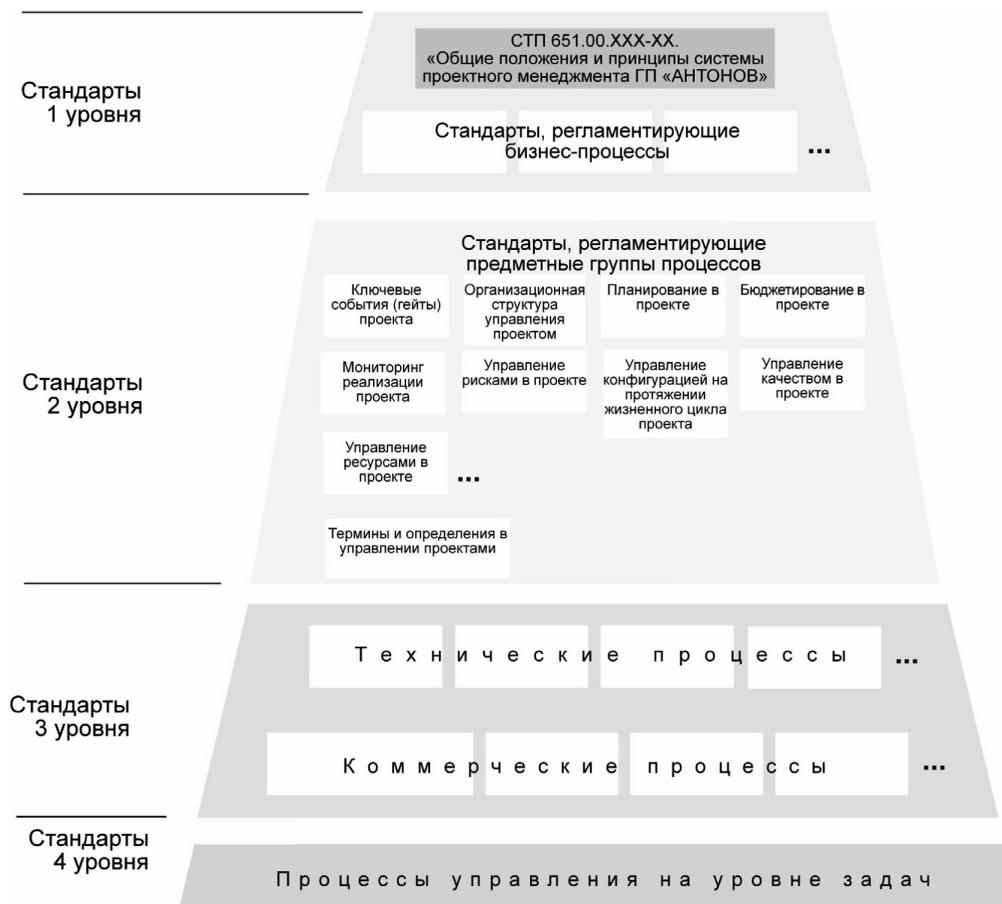


Рис. 3. Примерная иерархическая структура стандартов системы проектного менеджмента

- Технические процессы (выполняемые при проектировании отдельных систем / секций/ агрегатов самолета, определении его функциональных характеристик и технических параметров, проведении испытаний, сертификации самолета и т.п.),

- Коммерческие процессы.

3. Контрольными точками принятия решений (событиями) в ходе процессов самолетостроительного проекта от первой идеи по созданию самолета до полного завершения этапа его вывода из эксплуатации, являются вехи. Главные события в процессе выполнения самолетостроительного проекта отмечаются вехами верхнего уровня, относящимися к уровням самолета или бизнес-процессов. Вехи нижних уровней определяют важные события на уровне технических процессов и задач, подлежащих решению.

4. Важным элементом модели управления проектом является наличие методологии выполнения оценок состояния и результатов проекта на определенных вехах и соответствия полученных результатов заданным требованиям. Среди прочих, такая методология должна содержать оценку и порядок оформления прав на результаты проекта.

Примерная структура системы проектного менеджмента на сегодняшний момент представляется в виде группы стандартов предприятия, регламен-

тирующих процедуры в определенных областях управления проектами на этапах жизненного цикла самолета (рис. 3). Первоочередной и неотложной задачей следует считать разработку и внедрение стандартов, регламентирующих содержание и порядок управления проектом на этапе разработки самолета.

Предполагается, что создание и внедрение системы проектного менеджмента ГП «АНТОНОВ» позволит достичь следующих преимуществ:

- формирование системного подхода для обеспечения и поддержки качества процессов и продукции в проектах;

- расширение возможностей ГП «АНТОНОВ» по участию в международных авиастроительных проектах / программах за счет применения общепринятого инструментария управления проектами;
- организация вертикально-интегрированного процесса управления проектами с рационализированным распределением функций, полномочий и ответственности в рамках проектов предприятия;

- сохранение имеющегося на предприятии неформализованного опыта управления проектами и последующее его воспроизведение для использования в новых проектах;

- повышение эффективности использования ресурсов за счет более рационального построения

рейтингов проектов, бюджетирования и перераспределения между проектами всех видов ресурсов в зависимости от изменяющихся условий внутренней и внешней среды предприятия;

- принятие технически и экономически обоснованных решений о приостановке, остановке или досрочном завершении проектов;

- повышение качества в проектах за счет адресного распределения ответственности и целевого использования ресурсов;

- формирование у дирекций проектов предприятия стоимостного подхода при принятии проектных решений;

- внедрение единой методологии оценки проектов по общим экономическим критериям соответствия полученных результатов поставленным целям;

- сокращение затрат и снижение рисков в проектах предприятия за счет использования накопленных знаний и опыта в области проектного менеджмента, внедрения практики системного управления рисками в проектах;

- формирование на предприятии среды специалистов проектного менеджмента, профессионально специализирующихся на использовании принципов, общепринятых правил и инструментов проектного менеджмента, что позволит освободить разработчиков изделий от несвойственных им функций и повысит эффективность их основной деятельности.

Работу по созданию и внедрению системы проектного менеджмента ГП «АНТОНОВ» планируется провести в течение ближайших двух-трех лет.

Kiva D.S., Kordianin Y.I.

ANTONOV, State-owned Enterprise. Ukraine, Kiev

ABOUT DEVELOPMENT OF ANTONOV PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

It is completed the first step of common works done by experts from ANTONOV, State-owned Enterprise and Ukrainian Research Institute of Aviation Technology, Public Joint-Stock Company. As a result of these works, Draft of ANTONOV Project Management System Standard has been prepared. This paper reviews some issues regarding approaches to creating project management system based on the world's experience and existing elements of the enterprise project activities, and characterizes such a system, and estimates its importance for enhancing efficiency of the enterprise activity.

Keywords: project management, enterprise activity efficiency.