

УДК 651.012.7

## 6.1. РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННЕГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ильдарханова А.К., к.э.н., старший преподаватель, кафедра Проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов;

Шугаепова А.А., к.э.н., доцент, кафедра Проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов;

Шакирзянова Д.И., к.э.н., доцент, кафедра Проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов

*ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань*

В условиях кардинального изменения экономических отношений в мире особую значимость приобретают проекты, способные отвечать стратегическим задачам компании и обеспечивать гибкое и оперативное совершенствование продукции, при слаженной системе кросс-командного взаимодействия сотрудников. В статье поднимаются актуальные вопросы взаимодействия участников проекта, описаны функции офиса управления проектами, тенденции развития офиса в зависимости от этапа жизненного цикла проекта, особый акцент сделан на системе внутреннего документооборота промышленного предприятия для эффективного управления проектами.

Проектное управление в силу специфики своего предмета предполагает творческую и гибкую систему взаимодействия членов команды проекта и заинтересованных сторон. В связи с последними тенденциями развития мировой экономики проектному управлению открылись дополнительные возможности быстрого и комплексного взаимодействия специалистов и заинтересованных сторон проектов на основе стандартизации процессов, использования программных продуктов и удаленных форм работы. По результатам исследования компании ProjectManager не более 14% глобальных команд работают «по-старинке», в личном контакте в центральном офисе [7]. То есть более 80% проектных команд за последние несколько лет перешли на удаленную, либо частично удаленную работу, зачастую по свободному графику. Подобные изменения позволяют сэкономить средства на содержания работников в офисе, расширить базу сотрудников, привлекая более квалифицированных, амбициозных и активных сотрудников с разных регионов. Однако подобные изменения предъявляют дополнительные требования к организационной и регламентационной системам управления проектами. Для эффективного функционирования организации важ-

но понимать и отслеживать взаимосвязь между управлением проектами и стратегией компании. Управление проектами – это далеко не инструмент для достижения отдельных инициатив, а способ реализации стратегии компании. Поэтому в настоящее время особую актуальность приобретает исследование и уточнение обязанностей участников проектной деятельности и создание единой системы документооборота на разных стадиях реализации проекта. Ключевыми задачами для обеспечения успеха проектов становится эффективное командное взаимодействие (26% ответов) и корректировка устаревших или неоптимальных процессов (15%) [7].

Для организации и осуществления эффективной проектной деятельности, направленной на достижение стратегических и тактических целей предприятия необходима корпоративная система управления проектами. Корпоративная система управления проектами объединяет три основополагающие подсистемы управления проектами: регламентационную, организационную, информационную [4, с. 308]. Централизующим звеном организационной подсистемы корпоративной системы управления проектами является офис управления проектами. Офис управления проектами (ОУП) / Project Management Office (PMO) – это структура управления, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

Эксперты в области управления проектами говорят о положительной корреляции [6] между финансовой успешностью компании, зрелостью общего менеджмента и наличием проектного офиса. В России же создание проектных офисов на предприятиях является относительно новым направлением. Не более 54% компаний имеют в своей структуре офис управления проектами / портфелями. Таким образом, почти половина команд разрабатывает проекты самостоятельно, не опираясь на центральную структуру для поддержки в области инструментария и процедур проектного управления [7]. Следует отметить, организация проектного офиса в отечественных предприятиях зачастую ограничивается внедрением и поддержкой стандартов управления проектами. Все это приводит к усугублению нерешенных вопросов и возникновению новых проблем в системе управления, таких как:

- отсутствие системы критериев выбора проектов для реализации;
- частая смена приоритетов при отборе проектов для реализации;
- отсутствие координации и взаимодействия отделов, при выполнении взаимосвязанных проектов;
- не эффективное распределение ресурсов между проектами;
- отсутствие базы знаний по проектам (наработки по успешным проектам, статистика и анализ не удачных проектов);
- слабое управление рисками или его отсутствие;
- трудности в получении оперативной управленческой информации о проекте;

- отсутствие понимания границ ответственности каждого участника проекта и связанности своего результата с другими работами по проекту;
- завершение проектов позже планового срока, превышение планового бюджета, не надлежащее качество результатов.

Для получения максимального эффекта от внедрения проектного менеджмента необходимо учитывать условия хозяйствования и реализуемые задачи, под которые формируется новая система управления. Более наглядно основные этапы реализации концепции проектного офиса можно распределить по стадиям жизненного цикла проектного менеджмента на предприятии [6, с. 103], как это представлено на рис. 1 (до стадии зрелости системы управ-

ления предприятием). Если на первоначальных этапах развития системы управления предприятия проектный офис выполняет функции поддержки производства и накопления информации, то на этапе зрелости проектного менеджмента он осуществляет стратегические функции мониторинга и оценки эффективности проектов. За этапом зрелости следует этап спада и/или возрождения, которые сопровождаются завершением деятельности предприятия или его перестройкой к новым требованиям и реалиям, что требует в свою очередь разработки новой концепции развития предприятия и обновления базы знаний проектного управления.



Рис. 1. Основные этапы реализации концепции проектного офиса в зависимости от отдельных этапов жизненного цикла проектного менеджмента в организации

Основные задачи, которые решает офис управления проектами на промышленных предприятиях:

- согласование проектов между собой по приоритетам, срокам и ресурсам (с помощью инструментария проектного офиса появляется возможность выявления «узких мест» проектов). В данном случае, важна возможность выявления недостатка либо чрезмерной загрузки специалистов, при реализации всех планируемых проектов. Это связано с тем, что на промышленных предприятиях зачастую одновременно реализуется большое количество среднесрочных проектов, связанных с разработкой новой, а также модернизацией либо модификацией имеющейся продукции. Большинство промышленных предприятий, организующих работу по классическому функциональному, а также по проектному типу, имеют матричную организационную структуру управления, что налагает дополнительные требования к сбалансированию и оптимизации портфеля проектов;
- обеспечение выполнения проектов в оговоренный срок, в соответствии с имеющимися ресурсами, в рамках обозначенного бюджета);
- контроль за ходом выполнения проектов (позволяет своевременно реагировать на отставания проекта от графика по срокам либо бюджету, является инструментом для прогнозирования дальнейшего состояния по портфелю проектов на предприятии). В связи с переходом на удаленные способы работы данная функ-

ция офиса управления проектами стала особенно актуальной, поскольку позволяет отслеживать своевременность выполнения работ сотрудников, находящихся вне предприятия.

- накопление корпоративной базы знаний по проектам, что позволяет в дальнейшем упрощать процесс планирования проектов и снижать вероятность возникновения рисков;
- оценка эффективности и отбора проектов в соответствии со стратегией развития компании;
- методологическое обеспечение процесса управления проектами;
- обучение и консультирование специалистов управлению проектами работе в специализированных программных продуктах.

Основными участниками проектной деятельности согласно ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [2] являются: заказчик, руководитель, куратор и команда проекта. В стандарте определены их обязанности. Помимо базовых участников проектной деятельности, деятельность которых описана в ГОСТ Р 54869-2011, для успешной реализации проекта на предприятиях промышленности зачастую необходим более расширенный перечень участников. К примеру, для проектов разработки новых изделий на отечественных предприятиях промышленного сектора в

список участников стоит добавить следующих участников, владеющих специфическими для исследуемой отрасли компетенциями. Например, главный инженер проекта (ГИП), который будет отвечать за целевые показатели изделия. А также рекомендуется отдельно рассмотреть роли в проекте сотрудников офиса управления проектами (руководитель, экономист, администратор базы данных) и научно-технического совета, отбирающего проекты в портфель в соответствии с имеющимися и перспективными компетенциями участников проектной деятельности и в соответствии со стратегией развития компании.

Обязанности основных участников на примере реализации проектов разработки новых изделий на промышленных предприятиях представлены в табл. 1. Среди представителей проектного офиса выде-

лены следующие участники проектной деятельности промышленной организации [3]: сотрудник офиса управления проектами, экономист, администратор базы данных. С позиции команды проекта выделены функциональные позиции и их функции: руководитель проекта, главный инженер и непосредственно сама команда проекта. Среди прочих участников проектной деятельности обозначены роли: куратор проекта, научно-технический совет, заказчик, руководитель подразделения. Следует отметить, что должность в организационной структуре предприятия и роль в проекте могут не совпадать. Спорные вопросы распределения работ по проектной и текущей деятельности решаются по-разному в зависимости от того, в рамках какой организационной структуры реализуется проектная деятельность промышленного предприятия.

Таблица 1

### ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЗАНЯТЫХ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

№	Участник проектной деятельности	Обязанности в рамках проектной деятельности
<b>Представители проектного офиса</b>		
1	Сотрудник офиса управления проектами (ОУП):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контролирует соответствие целей проектов стратегическим и тактическим целям организации;</li> <li>• обеспечивает развитие системы управления проектами и её эффективность;</li> <li>• осуществляет контроль за ходом реализации проектов;</li> <li>• разрабатывает и внедряет стандарты, методы и технологии управления проектами на предприятии, контролирует их соблюдение;</li> <li>• организывает обучение и повышение квалификации персонала в части сопровождения проектной деятельности;</li> <li>• обеспечивает накопление и хранение информации о реализуемых и реализованных проектах;</li> <li>• по согласованию с руководителем проекта (далее – РП) оформляет договорные документы (при необходимости) и обеспечивает их согласование;</li> <li>• по согласованию с РП формировать комплекс проектов по приоритетам и срокам;</li> <li>• контролирует исполнение портфеля проектов в установленные сроки, в том числе сравнивает соответствия ежемесячных отчетов о выполнении планов работ по проектам с данными о портфеле проектов, дает предложения РП по корректировке планов (при необходимости);</li> <li>• ежемесячно представляет отчеты о ходе выполнения портфеля проектов заинтересованным лицам;</li> <li>• осуществляет консультирование руководителей проектов при создании, изменении, публикации планов-графиков проектов</li> </ul>
2	Экономист:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводит расчет стоимости проектов на основе данных, предоставленных специалистами ОУП и РП;</li> <li>• заполняет ведомость исполнения проектов, в соответствии с техническими заданиями и договорами;</li> <li>• разрабатывает протоколы согласования цены проекта и его этапов;</li> <li>• оформляет документы, подтверждающие факты проведенных затрат по проектам, и согласовывает их с подразделениями предприятия</li> </ul>
3	Администратор базы данных:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливает и настраивает на серверы и рабочие станции программное обеспечение для управления проектами;</li> <li>• обеспечивает бесперебойное функционирование программного обеспечения управления проектами;</li> <li>• обеспечивает защиту от несанкционированного доступа к информации, просмотра или изменения системных файлов и данных, а также безопасности межсетевое взаимодействие, в том числе осуществляет разграничение прав доступа пользователей в соответствии с выполняемыми работами</li> </ul>
<b>Команда проекта</b>		
4	Руководитель проекта (РП):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подготавливает предварительное обоснование проекта и представляет проект на научно-техническом совете;</li> <li>• подготавливает план-график проекта, согласовывает его с заинтересованными подразделениями и публикует его на сервере, обеспечивает своевременную актуализацию проекта;</li> <li>• координирует и контролирует ход выполнения работ исполнителями на всех этапах выполнения;</li> <li>• вырабатывает предложения о порядке поощрения исполнителей;</li> </ul>

№	Участник проектной деятельности	Обязанности в рамках проектной деятельности
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает делопроизводство и документооборот по проекту, в том числе ежемесячно представляет планы работ по проектам и отчеты о выполнении плана работ в проектный офис;</li> <li>• по согласованию с ОУП предоставляет предложения о необходимости внесения изменений в планы работ по проектам и перераспределению исполнителей;</li> <li>• несет ответственность за достижение целевых показателей проекта (далее – ЦПП);</li> <li>• организует подготовку контрактной документации (при необходимости), предоставляет материалы для обоснования цены экономическим службам</li> </ul>
5	Главный инженер проекта (ГИП):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывает и согласовывает технические требования и техническое задание (ТЗ) к изделию;</li> <li>• консультирует руководителя проекта по техническим вопросам;</li> <li>• обеспечивает достижение целевых показателей изделия (далее – ЦПИ) за счет конструктивных и технологических решений в проекте;</li> <li>• обеспечивает проведение испытаний, предусмотренных нормативными документами;</li> <li>• обеспечивает утверждение рабочей конструкторской документации для осуществления промышленного (серийного) производства изделий</li> </ul>
6	Команда проекта:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывает и согласовывает необходимую техническую документацию;</li> <li>• обеспечивает соответствие технической документации, требованиям технического задания, стандартам качества, технико-экономическому обоснованию проекта и условиям договоров;</li> <li>• организует проведение предусмотренных технической документацией, испытаний опытных образцов изделий;</li> <li>• разрабатывает необходимую конструкторскую (технологическую) документацию для подготовки производства</li> </ul>
<b>Прочие участники проектной деятельности</b>		
7	Куратор проекта:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает соответствие целей проектов стратегическим и тактическим целям организации;</li> <li>• осуществляет контроль за ходом реализации проектов;</li> <li>• принимает решения об изменении планов проектов, в том числе изменения состава исполнителей;</li> <li>• осуществляет решение организационных вопросов по реализации проектов с подразделениями завода;</li> <li>• контролирует выполнение проектов в установленные сроки, в том числе сравнивает соответствия ежемесячных отчетов о выполнении планов работ по проектам с плановыми, оказывает поддержку при реализации проекта;</li> <li>• осуществляет консультирование руководителей проектов при создании, изменении проектов</li> </ul>
8	Научно-технический совет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• открывает, останавливает, изменяет направления разработок либо закрывает проекты</li> </ul>
9	Заказчик проекта:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• согласовывает цели и результаты проектов; оформляет технические задания на проекты;</li> <li>• принимает работы в целом и / или их отдельные этапы</li> </ul>
10	Руководитель подразделения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает персоналом проектные группы из состава своего подразделения для участия в проекте;</li> <li>• согласовывает период работы в проекте и загрузку своих сотрудников с РП;</li> <li>• обеспечивает своевременную замену персонала проектных групп по требованию РП</li> </ul>

Методологическая подсистема управления проектами предполагает комплекс стандартов и нормативов, регламентирующих проектную деятельность. На основе изучения данной методологической подсистемы в табл. 2 описан разработанный типовой документооборот промышленного предприятия, для управления и реализации проектов разработки новых изделий Система внутренних документов разработана с учетом: этапов жизненного цикла проектов (стадии инициации,

планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения проекта), ролей участников проектной деятельности, а также специфики промышленной отрасли и промышленного предприятия [5]. В таблице обозначены ответственные должности за создание, утверждение и хранение документов, периодичность формирования тех или иных документов проектной деятельности, а также длительность разработки и предоставления готового документа.

Таблица 2

**ДОКУМЕНТООБОРОТ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ УПРАВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Наименование документа	Создает	Утверждает	Хранится	Периодичность	Длительность разработки и оформления
<b>Стадия инициации</b>					
Технико-экономическое обоснование или Устав проекта	РП, ГИП, команда проекта	Научно-технический совет	РП, копия в ОУП	При возникновении проекта (для внутренних проектов)	Не более 20 рабочих дней
Укрупненный план-график проекта	РП	Руководитель предприятия, куратор проекта	РП, копия в ОУП	При возникновении проекта	Не более 10 рабочих дней

Наименование документа	Создает	Утверждает	Хранится	Периодичность	Длительность разработки и оформления
Техническое задание на проект	РП, ГИП, заказчик	Руководитель предприятия	Договорной отдел, копия в ОУП	При возникновении проекта (при необходимости)	Не более 20 рабочих дней
Приказ (распоряжение) об открытии проекта	РП, сотрудник ОУП		ОУП	При возникновении проекта	В течение 5 рабочих дней после ознакомления с заключением НТС о необходимости открытия проекта
Программа проекта (корректировка)	Сотрудник ОУП		Договорной отдел, копия в ОУП	При возникновении проекта (для проектов с внешним заказчиком)	Не более 20 рабочих дней
Договор на проект	РП, ГИП, сотрудник ОУП, заказчик	Куратор проекта	ОУП	По мере необходимости	От 5 до 20 рабочих дней
Шаблоны, формы заполнения проектных документов, стандарты и иные материалы	Сотрудник ОУП		ОУП	По мере необходимости	От 5 до 20 рабочих дней
<b>Стадия планирования</b>					
Сбалансированный по срокам и ресурсам план-график проекта, детализированный по срокам и исполнителям	Сотрудник ОУП, РП	Куратор проекта	ОУП, копия у РП	По мере необходимости	Не более 5 рабочих дней
Ведомость исполнения проекта	Экономист, РП	Куратор проекта	РП, копия в ОУП	При возникновении проекта	В течение 20 рабочих дней после приказа об открытии проекта
Распоряжение о создании команды проекта	РП, сотрудник ОУП	Руководитель предприятия	ОУП	При возникновении проекта (для внутренних проектов)	Не более 5 рабочих дней
<b>Стадия исполнения проекта</b>					
Отчет об участии сотрудников в проектах	Команда проекта	РП	ОУП	Устанавливается РП	Не более 3 рабочих дней
Скорректированный план-график проекта	РП, сотрудник ОУП	Руководитель предприятия	РП, копия в ОУП	При возникновении отклонений проекта	Не более 5 рабочих дней
<b>Стадия мониторинга и управления</b>					
Общий отчет об участии сотрудников в проекте	РП	Куратор проекта	ОУП	По мере необходимости	Не более 3 рабочих дней
Сводный отчет по проектам	ОУП	Руководитель предприятия	ОУП	Еженедельно	Не более 3 рабочих дней
Предложения по системеощерения участников проекта	РП, ГИП	Руководитель предприятия	отдел кадров, копия в ОУП	По мере необходимости	Не более 5 рабочих дней
Запрос на изменения	РП	Куратор проекта	ОУП	По мере необходимости	Не более 2 рабочих дней
<b>Стадия завершения проекта</b>					
Итоговый отчет по проекту	РП	Куратор проекта	ОУП	По мере закрытия проекта	В течение 10 рабочих дней после акта о закрытии проекта
Акт о закрытии проекта	РП, ГИП	Куратор проекта	Договорной отдел, копия в ОУП	По мере закрытия проекта	Не более 5 рабочих дней
Приказ о закрытии проекта	РП, ГПП	Руководитель предприятия	ОУП	По мере закрытия проекта	Не более 5 рабочих дней

Отметим, что методологическая основа проектно-менеджмента может включать как внешние стандарты управления проектами, так и внутренние стандарты проектной деятельности на предприятии.

Среди внешних по отношению к предприятию стандартов можно выделить такие, как: Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) (A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)), международный стандарт ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту» (ISO 21500:2012 «Guidance on project management»), ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент.

Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой проектов», стандарты, регламентирующие компетенции участников проектной деятельности [1, 2].

Внутренние стандарты проектной деятельности на промышленном предприятии могут включать следующие документы: политика (концепция) проектной деятельности на предприятии, должностные инструкции основных участников проектной деятельности, типовая форма устава проекта и шаблоны операционных стандартов, организационно-распорядительные документы (приказ об открытии проекта, положение о рабочей группе), нормативно-

методические документы (устав проекта, календарно-ресурсный план проекта, сводные отчеты по проектам, и пр.), коммерческие документы (контракт, акты завершения работ и пр.), техническая документация и пр. Данные стандарты легли в основу вышеупомянутой разработанной системы документов управления проектами новых разработок промышленного предприятия.

- Документооборот на разных стадиях управления и реализации проекта промышленного предприятия сформулирован следующим образом: на стадии инициации проекта, предполагающей возникновение идеи проекта, появление заказа на продукт, сопровождается формированием таких документов как технико-экономическое обоснование или устав проекта, укрупнённый план-график проекта, техническое задание на проект, приказ (распоряжение) об открытии проекта, программа проектов (корректировка), договор на проект, шаблоны, формы заполнения проектных документов, стандарты и иные материалы. Подобная документация необходима для спецификации работ проекта, определения зон ответственности участников проекта, идентификации критических точек и длительности проекта. В их подготовку вовлечены руководитель проекта, главный инженер проекта, команда проекта, заказчик, офис управления проектами;
- на стадии планирования, на которой определяется состав команды и работ проекта, формируются следующие документы: сбалансированный по срокам и ресурсам план-график проекта, детализированный по срокам и исполнителям, ведомость исполнения проекта, распоряжение о создании команды проекта. В подготовку данных документов вовлечены офис управления проектами, руководитель проекта, экономист;
- на стадии исполнения проекта предполагается выполнение работ согласно техническому заданию и договору, а также их корректировка в связи с возникновением неучтенных или непредвиденных обстоятельств, вызывающих изменение содержания и сроков работ проекта. В связи с чем, на данной стадии могут быть сформированы такие документы как отчет об участии сотрудников в проектах, скорректированный план-график проекта. В документообороте данной стадии участвуют руководитель проекта, команда проекта, офис управления проектами;
- на стадии мониторинга и управления предполагается отслеживание и регулирование работ проекта, поэтому на данном этапе включены документы как общий отчет об участии сотрудников в проекте, сводный отчет по проектам, предложения по системе поощрения участников проекта, запрос на изменения. Участвуют в документообороте данного этапа руководитель проекта, главный инженер проекта, офис управления проектами;
- на стадии завершения проекта предполагается закрытие и сдача работ проекта, соответственно на ней будут формироваться документы - итоговый отчет по проекту, акт о закрытии проекта, приказ о закрытии проекта. Участниками данной стадии с позиции документооборота являются руководитель проекта и главный инженер проекта.

Помимо обозначенных участников документооборота на разных стадиях управления и реализации проекта в процессах утверждения и хранения документов проектного управления задействованы: научно-технический совет промышленного предприятия, руководитель предприятия, куратор проекта, представители отдела кадров, договорного отдела.

В статье задействованы только ключевые заинтересованные стороны проекта и базовые операции необходимых, при разработке проектов создания новых изделий на промышленных предприятиях. В связи, с чем отметим, что в зависимости от специфики деятельности предприятия и особенностей его менеджмента данные списки могут расширяться и видоизменяться.

Подводя итоги, отметим, что создание единой корпоративной системы управления проектами, центральным звеном которой является офис управления проектами, позволит решить вопросы взаимодействия отделов на разных этапах реализации проекта, закрепит логику распределения трудовых и материальных ресурсов между проектами, упростит понимание каждым участником его полномочий и ответственности, а также снизит риски отклонений ключевых параметров проектов (сроки, бюджет, качество). При этом важно понимать, что проектный офис развивается постепенно с развитием концепции проектного менеджмента в предприятии. В статье наглядно показано увеличение масштабов и влияния проектного офиса на инновационную деятельность предприятия в зависимости от этапов жизненного цикла проектного менеджмента предприятия (рис. 1).

Одной из фундаментальных составляющих единой корпоративной системы управления проектами является регламентационная (методологическая) подсистема управления проектами. В работе предложена система внутренних документов на разных стадиях управления и реализации проекта в системе промышленного предприятия, определены основные участники процесса разработки, хранения документации, периодичность и длительность ее оформления. Именно наличие организованной системы внутреннего документооборота офиса управления проектами предприятия помогает четко определить обязанности и отчетную документацию, необходимую каждому участнику проектной деятельности предприятия, что позволяет эффективно организовать процессы и повысить результативность проектов, проконтролировать качество работ в рамках заявленного бюджета и времени, повысить прозрачность работы. Кроме того, представленная система документов является основой для создания электронного документооборота проектного управления, без которого невозможно организовать удаленное управление проектами. Таким образом, наличие четкой системы документооборота позволяет организации с меньшими потерями интегрироваться в цифровую среду и дает новые перспективные возможности для автоматизации управления проектами.

## Литература

1. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. [Электронный ресурс] : ГОСТ Р 52807-2007 Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».
2. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. [Электронный ресурс] : ГОСТ Р 54869-2011 Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».
3. Ильдарханова А.К. Разработка модели финансовой эффективности портфеля проектов конструкторско-

технологической подготовки производства на основе оптимизации загрузки участников проектной команды [Текст] / А.К. Ильдарханова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. – Т. 11. – №3. – С. 256-268.

4. Ильдарханова А.К. Сравнительный анализ прикладных особенностей современных информационных систем управления проектами на российских предприятиях приборостроения [Текст] / А.К. Ильдарханова, А.Р. Сафиуллин // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17. – № 2. – С. 308–323.
5. Равзиева Д. Структурный анализ эффективности производства по видам экономической деятельности в условиях формирования конкурентного промышленного профиля территории (опыт Республики Татарстан) [Текст] / Д. Равзиева, А. Шугаева // Selected papers of the International scientific and Practical Conference “Contemporary Problems of Regional Economy Management”, May 23–24 2013 - Saint Petersburg, Russia: Saint-Petersburg state University of Economics. – 2013. – С. 110-119.
6. Сафиуллин М.Р. Управление отраслевыми проектами на примере продуктов предприятий приборостроения Республики Татарстан [Текст] / М.Р. Сафиуллин, А.К. Ильдарханова, А.Р. Сафиуллин // Издательство ИП Кузнецов Никита Владимирович, 2021. – 175 с.
7. Тренды проектного управления 2021-2022/ Официальный сайт российского центра компетенций по управлению проектами [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pmssoft.ru/news/pmssoft/trendy-proektnogo-upravleniya-2021-2022>.

### Ключевые слова

Проектный менеджмент, управление проектами, команда проекта, заинтересованные стороны проекта, документооборот, офис управления проектами, жизненный цикл проектного менеджмента, проекты в промышленности.

*Ильдарханова Альмира Камилевна*  
E-mail: [ildarkhanova.alm@gmail.com](mailto:ildarkhanova.alm@gmail.com)

*Шугаева Алия Аюповна*  
E-mail: [a.shugaeva@mail.ru](mailto:a.shugaeva@mail.ru)

*Шакирзянова Дилъра Ирековна*  
E-mail: [9dilyara@mail.ru](mailto:9dilyara@mail.ru)

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Сложившиеся в настоящее время тенденции развития мировой экономики вызывают особую потребность в профессиональном управлении проектами и портфелями проектов. Как показала себя экономическая и социальная конъюнктура 2020-2021 гг., именно вопросы эффективной организации проектной деятельности во многом определяют конкурентоспособность предприятия на рынке. Современные тенденции цифровизации бизнеса, переход на удаленную работу и электронный документооборот раскрыли новые эффективные механизмы управления проектами, способные динамично реагировать на изменения условий внешней среды, но также выявили узкие места в коммуникациях и организационных аспектах проектного менеджмента. В связи с чем, рассмотренные в статье вопросы разработки инструментов управления проектами, в частности системы документооборота управления проектами, на примере промышленных предприятий в России являются актуальными и востребованными на сегодняшний день.

Научная новизна. Преимуществом работы является анализ современной методологической подсистемы управления проектами и разработка на ее основе системы документооборота проектов деятельности. Вопросам изучения нормативов, стандартов разработки новых изделий предприятий всегда уделялось большое внимание, однако не всегда в литературе использовались системные подходы для анализа внутреннего документооборота компании с учетом специфики отраслей применения. Новизной представленной работы является создание системы документов для инициации и продвижения проекта разработок с учетом специфики промышленного предприятия. Отметим, что авторы представили систему документооборота промышленного предприятия с позиции жизненного цикла проекта.

Теоретическая и практическая значимость. Разработанная авторами система внутреннего документооборота промышленного предприятия для проектов разработок, вносит вклад в расширение теоретической литературы отраслевого проектного менеджмента.

Стоит отметить высокую практическую значимость работы для промышленного сектора экономики. Статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации.

*Сафиуллин А.Р., д.э.н., профессор, зав. кафедрой Проектного менеджмента и оценки бизнеса, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань*