Ильина О.Н.
канд. техн. наук, доцент кафедры управления проектами Государственного университета – Высшей школы экономики

Учимся управлять корпоративными проектами

формирование корпоративной методологии управления проектами

Для большинства российских компаний, которые стремятся к использованию в своей деятельности проектно-ориентированного подхода, важнейшей задачей является разработка корпоративной методологии управления проектами (КМУП). Она определяет основные понятия, принципы, механизмы и процессы функционирования корпоративной системы управления проектами (КСУП) (1, 5, 6).

Традиционно в состав КМУП включаются глоссарий, описание ролей участников КСУП, процессы управления проектами, программами и портфелями проектов, а также шаблоны управленческих документов (устав проекта, структурная декомпозиция работ проекта, календарный план проекта и др.).

Элементы методологии управления проектами

Проведенный автором статьи опрос консультантов по внедрению КСУП в российских компаниях показал, что в подавляющем большинстве случаев в качестве методологической основы разработки КМУП используется стандарт Института управления проектами США PMBOK. Налицо явное недоиспользование всей палитры стандартов, моделей, подходов, имеющихся в мировом современном управлении проектами. Предлагается при разработке КМУП опираться на методологическую базу знаний управления проектами, которая включает структурированное описание элементов методологии управления проектами в различных методологических источниках.

Итак, под методологической базой знаний управления проектами будем понимать матрицу размером $M \times S$, где M – количество методологических элементов КМУП, а S – количество источников методо-

логического знания по управлению проектами.

Методологические элементы КМУП включают следующие основные группы:

1) *управление монопроектом*.

Рассматриваются модели жизненного цикла проекта, состав участников проекта, процессы управления проектом, состав и шаблоны документов по управлению проектом.

Процессы управления проектом включают инициацию, планирование, исполнение, контроль, завершение. При этом они учитывают предметные области (управление интеграцией, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками и т.д.);

2) *управление программой.*

Описываются модели жизненного цикла программы, ее участники, процессы управления программой и шаблоны документов.

3) *управление портфелем проектов*.

Процессы управления портфелем проектов можно подразделить на две подгруппы:

– процессы формирования портфеля (идентификация, категоризация, оценка, отбор, определение приоритетов, балансировка, авторизация);

– процессы мониторинга и контроля (обзор и отчетность, стратегические изменения). Помимо процессов также рассматриваются состав участников и их роли, организационная структура управления портфелем, шаблоны документов;

4) *описание моделей зрелости организационного управления проектами.*

Дается описание каждого уровня зрелости, который проходит компания в процессе внедрения и развития КСУП;

5) *определение компетенций участников КСУП;*

Описываются требования к знаниям, навыкам и поведению менеджеров и сотрудников, которые в рамках КСУП должны обладать новыми компетенциями, связанными с переходом к проектно-ориентированному стилю работы.

Стандарты управления проектами

Что касается источников методологического знания по управлению проектами, они могут быть классифицированы следующим образом.

1. *Профессиональные стандарты управления проектами.*

На сегодняшний день управление проектами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизованных областей менеджмента. Доказательством

в подавляющем большинстве российских компаний в качестве методологической основы разработки КМУП используется стандарт Института управления проектами США

процессы управления проектом включают инициацию, планирование, исполнение, контроль, завершение

этому является целое семейство профессиональных стандартов, описывающих различные аспекты рассматриваемой проблемы. Основными разработчиками стандартов управления проектами являются:

– Институт управления проектами США (PMI);
– Международная ассоциация управления проектами (IPMA);
– Японская ассоциация управления проектами (PMAJ);
– Международная организация по стандартизации (ISO);
– Агентство по ИТ и телекоммуникациям Великобритании (CCTA).

В рассматриваемую методологическую базу знаний предлагается внести следующие стандарты:

– стандарты управления монопроектами (PMBOK (PMI), ISO 10006 (ISO), PRINCE2 (CCTA), P2M (PMAJ));
– стандарты управления программами (Standard for Program Management (PMI), P2M (PMAJ));
– стандарт управления портфелем проектов (Standard for Portfolio Management (PMI));
– стандарты описания компетенций менеджера проекта (PMCDF (PMI), ICB Version 3.0 (IPMA), НТК (Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ));
– стандарты организационного управления проектами (OPM3 (PMI)).

База может быть дополнена также отраслевыми стандартами, например, для компаний, работающих в сфере информационных технологий, представляют интерес стандарты MSF и RUP, представляемые соответственно компаниями Microsoft и Rational.

2. *Авторские модели и концепции.*

В первую очередь, необходимо включить в базу известные модели зрелости организационного управления проектами, такие как модель Г. Керцнера, модель Беркли, модель Р. Гариса и другие, и авторские подходы к управлению проектами Д. ДеКарло, Р. Арчибальда и др.(2,3,4)

3. *Научные статьи и монографии по управлению проектами.*

За последние несколько лет значительно выросло количество публикаций по управлению проектами в России и мире. Их анализ и классификация в соответствии с предлагаемой схемой методологических элементов позволят существенно дополнить базу знаний.

на сегодняшний день управление проектами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизованных областей менеджмента

Механизм формирования КМУП

Механизм формирования КМУП опирается на описываемую методологическую базу знаний, учитывает уровень зрелости компании в области управления проектами, программами и портфелями проектов (7) и содержит следующие этапы.

1. Оценка уровня зрелости КСУП.
2. Определение требований заказчика КСУП.
3. Определение состава и структуры элементов КСУП.
4. Выбор соответствующих элементов из методологической базы знаний по управлению проектами, их сравнительный анализ.
5. Формирование содержания элементов КМУП.
6. Объединение элементов КМУП в единую методологию.
7. Апробация КМУП, повторная оценка уровня зрелости КСУП.

Использование предлагаемого механизма формирования КМУП позволяет усовершенствовать решения по разработке КСУП. Это достигается за счет использования более широкого спектра стандартов, моделей, подходов, выработанных теоретиками и практиками управления проектами. Предлагаемый механизм также позволит достичь более точного учета особенностей организации, для которой разрабатывается КСУП.

за последние несколько лет значительно выросло количество публикаций по управлению проектами в России и мире

Литература

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. – М.: ФАИР-Пресс, 2006. – 296с.
2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 464с.
3. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами. – М.: p. m. Office, 2007. – 588с.
4. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320с.
5. Орр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Днепропетровск: Балан Бизнес Букс, 2006. – 224с.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240с.
7. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003. – 150p.

рп