

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИИ.

Рассматривается системная модель методологий управления проектами в развитии холдингов на примере компании «АТЛАНТ-М». Проведен анализ существующих организационных структур управления проектами. Отработаны основы внедрения Офиса по управлению проектами и программами в контексте применения модели формирования технологической зрелости

Введение

В современных конкурентных условиях компании, стремящиеся сохранить свое место на рынке, уже не могут просто поддерживать существующий бизнес на тех географических рынках, где они присутствуют сегодня. Перед ними стоят задачи разрабатывать и реализовывать стратегии, в которых одним из основных ключевых факторов успеха является обеспечение условий роста компании, особенно, если это касается сбытовых сетей. При этом происходит преобразование организационной структуры таких компаний, в первую очередь касающееся выделения структур, занятых проектно-ориентированной деятельностью, наряду с сохранением и развитием процессно-ориентированной составляющей деятельности компании. В таких условиях важным становится формирование внутрифирменной методологии управления проектами, как относительно проектов запуска новых предприятий сходной сферы деятельности (формализация технологий "Start-Up"), так и перевода на современную основу методов управления всеми другими проектами внутри компании [1].

В данной статье рассматривается опыт Международного Автомобильного Холдинга «Атлант-М», предоставляющего свои услуги по продаже новых автомобилей (на 2005 год – 13 автомобильных брендов) и сопутствующих сервисов на рынках трех стран – Украины, Белоруссии и России. А также опыт Украинской Ассоциации Управления Проектами по формированию технологической зрелости по управлению проектами в деятельности отделения информационных технологий Холдинга «Атлант-М», а позднее и других структур этой организации в период 2003-2005 годов.

Для эффективного преобразования организационной структуры компании в период подготовки мер, требуемых для реализации стратегии расширения сбытовой сети Холдинга в регионах этих трех стран, необходимо было провести исследование, целью которого было создать инструменты анализа противоречий и разрывов между существующим способом управления компанией в целом и методологией управления проектами в условиях ее роста. При этом использовались как данные по развитию Холдинга «Атлант-М» с момента создания (1991 год), так и данные компаний-партнеров «Атлант-М».

1. Постановка проблемы

Современная наука и практика управления наработала ряд подходов, которые применяются в системах управления проектами и программами развития компаний. Такими подходами являются – системный, проектный, процессный и сценарный подходы. Каждый из них занимает свое место в общей модели и методологии управления проектами. Все рассматриваемые подходы касаются применения философии жизненных циклов проектов, программ, продуктов и процессов и их логической взаимосвязи. **Проблема**, исследуемая в

данной статье, касается вопросов создания и внедрения эффективной методологии управления проектами в Холдингах на основе применения технологии Офиса по управлению проектами и программами и формирования технологической зрелости в процессах развития.

2. Стадии жизненного цикла компании и трансформации ее организационной структуры

Для того чтобы определить потребность во внедрении инструментов и методов проектного подхода в управлении компанией, необходимо представлять на каком этапе жизненного цикла она находится. В качестве модели предлагается использовать предложенную Л. Грейнером модель, описывающую развитие таких организаций через последовательность кризисных точек. Он выделяет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии своего развития, в следующую стадию, лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода (см. рис. 1). Л. Грейнер называет следующие стадии и кризисы организационного развития:

Стадия развития, основанного на творчестве. Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – *кризиса лидерства*. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации, ее основателям требуется все больше контролировать и устремлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.

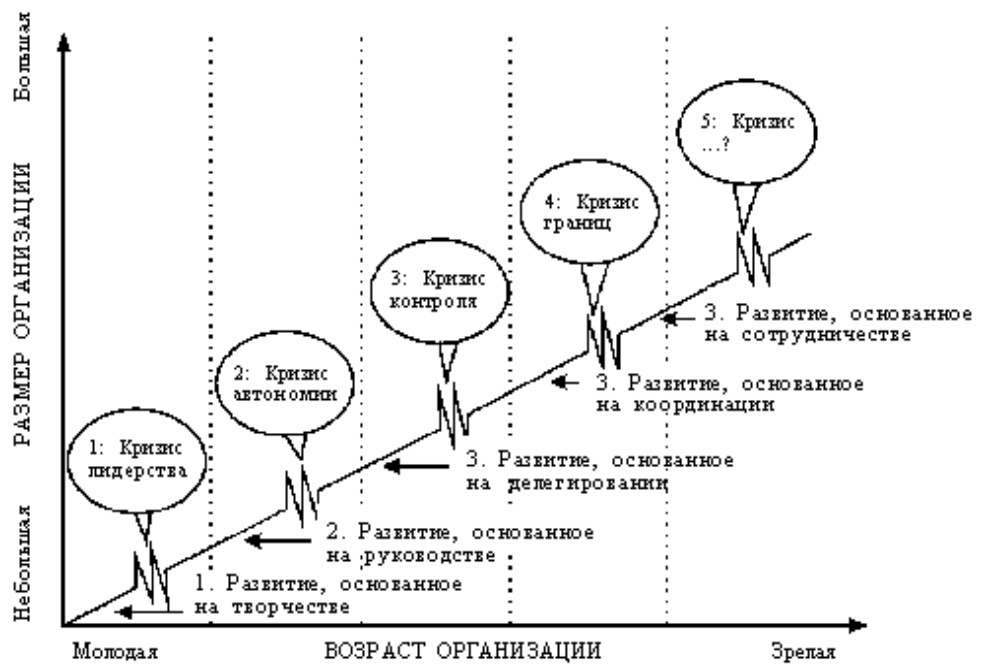


Рис. 1. Модель организационного развития (по Л. Грейнеру)

Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

Стадия развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако, через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это – кризис *автономии*.

Стадия развития, основанного на делегировании. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса – кризиса *контроля*, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Стадия развития, основанного на координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной кризиса *границ*.

Стадия развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуются высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изолированности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации. Л.Грейнер считает, что эта стадия может завершиться кризисом *психологической усталости или доверия*, когда все устают от работы как единая команда. После разрешения этого кризиса может последовать 6 стадия организационного развития, основанная на дуальной структуре: “привычной” структуре для обеспечения выполнения ежедневных, рутинных операций и “рефлексивной” структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Теория организационного развития, выдвинутая Л. Грейнером, подводит к мысли, что все изменения в организации как бы запрограммированы (рис. 2).



Рис. 2. Последовательность организационных изменений

Сначала организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация функций и структуры управления организацией. Следующим шагом будет их децентрализация. Далее возникает необходимость в развитии внутриорганизационной кооперации и координации деятельности. На высшей стадии развития организации начинает ощущаться острая потребность в изменении форм коллективной работы, создании команд. Однако, рано или поздно наступает стадия “организационной усталости”, преодолеть которую можно только через трансформацию организации в целом. В процессе такой трансформации может возникнуть организация, очень похожая на ту, в недрах которой она зародилась, т.е. организация с “традиционной” структурой. Но может возникнуть и организация с “рефлексивной” структурой, т.е. структурой, в которой учтен весь прошлый опыт и в которой может возникнуть механизм самообучения организации.

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако, от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее “век”, но и эффективность функционирования.

Если рассматривать в качестве примера развитие Холдинга «Атлант-М», то можно утверждать, что в данный момент Холдинг находится на этапе между выходом из кризиса автономии и входом в кризис контроля. Иными словами на

стадии развития, основанного на делегировании, как в рамках структуры, по времени, прошедшему с момента рождения компании, пришлось пройти практически по всем типам организационных структур, описанных в РМВоК[2] – от функциональной оргструктуры до усиленной матричной структуры с выделением бизнес-единиц, которым присуще осуществление «сквозных» функций во всей организации и ведение соответствующих проектов. Также выделились несколько подразделений Холдинга, имеющих типично проектные структуры – такое, например, как Отделение Развития Бизнеса. Некоторые же подразделения в своем составе имеют уже фактически две структуры – и матричную, и проектную в составе своих отделов. При этом кризис контроля не миновал и это подразделение. В частности, трансформация отделения информационных технологий на сегодня приведена рис. 3

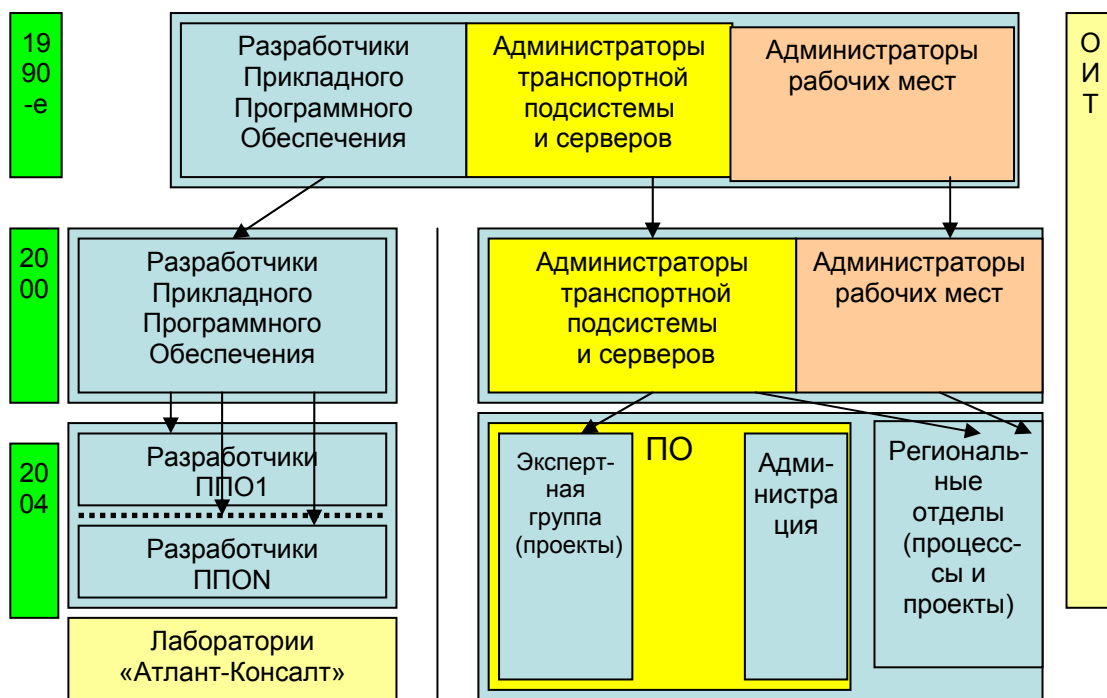


Рис. 3. Последовательность организационных изменений в отделении информационных технологий Международного автомобильного холдинга «Атлант-М».

Для успешного преодоления кризиса контроля необходимо было определить существующие проблемы внутри подразделения и организовать единую систему сбора, анализа и контроля информации, касающейся ведения проектов в подразделении. В качестве решения был выбран путь построения Офиса Управления Проектами [6] в области ИТ – модель «репозитарий», которая дает возможность получить Project Management Expertise, Project Control and Portfolio Management и такой офис управления проектами может быть построен без серьезной перестройки компании и требует небольших вложений, учитывая развитую инфраструктуру ИТ в компании.

3. Платформа Офиса управления проектами и модель технологической зрелости Холдинга

Для формализации управления проектами и доступа к информации по ведущимся проектам необходимо было создать соответствующую среду. В качестве технологической платформы была использована собственная разработка в среде Lotus (см. рис.4):

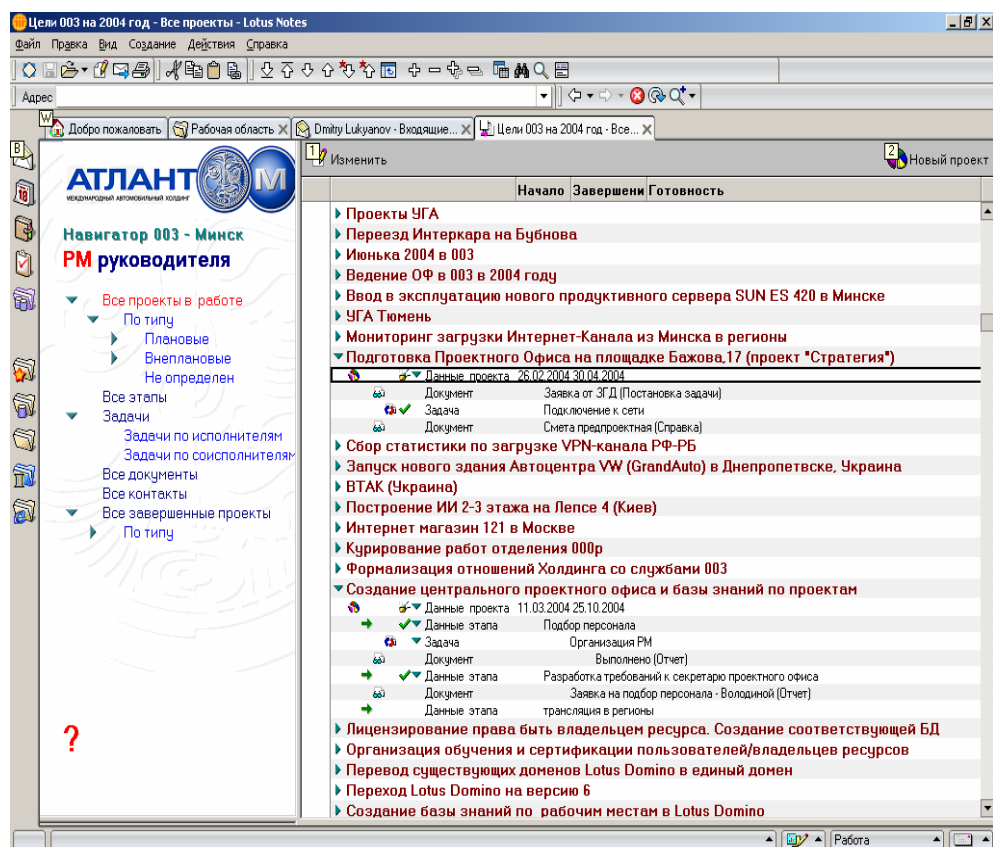


Рис. 4. Инструмент управления Офисом Управления Проектами отделения ИТ Холдинга «Атлант-М»

При этом нельзя сказать, что это единственный из имевшихся в распоряжении инструментов – наряду с этим использовались и некоторые модули находящейся в продуктивной эксплуатации ERP системы разработки компании SAP AG, а также программное обеспечение Microsoft Project. Но даже внедрение подобного офиса управления проектами потребовало серьезного переосмысления состояния необходимых для успешной работы ключевых компетенций, в т.ч. и знаний в области Управления Проектами. Для диагностики сложившегося состояния возникла потребность в использовании той или иной метрики [3,4,5,7]. И в качестве таковой была использована Модель технологической зрелости в области управления проектами, предложенная Украинской Ассоциацией Управления Проектами (см. рис.5):

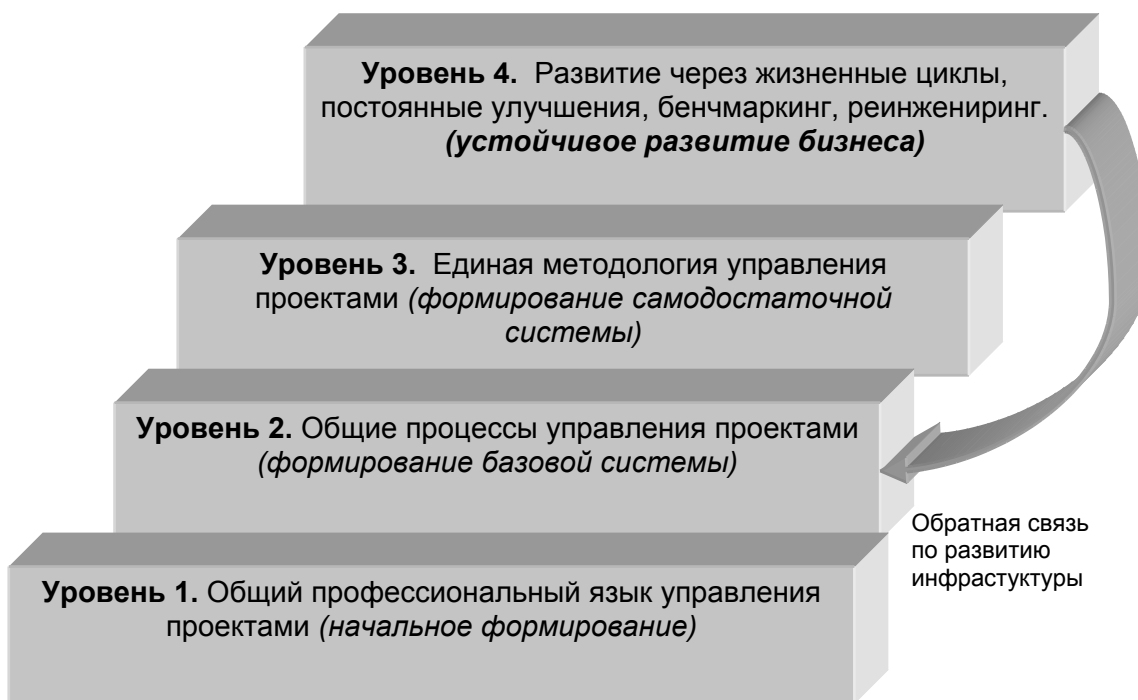


Рис. 5. Модель технологической зрелости в области управления проектами

Проведенный анализ состояния дел в отделении ИТ на основании данной модели, проведенный с помощью Украинской Ассоциации Управления Проектами дал возможность создания плана мероприятий, направленных на движение вверх по уровням технологической зрелости.

В первую очередь необходимо было провести обучение сотрудников отделения основам управления проектами, а руководителей отделов и ключевых сотрудников и на более углубленных курсах по данной тематике, что и было сделано на протяжении 2002-2004 годов на базе Учебного центра IBM (Москва), Академии Ай-Ти (Киев), Учебного центра Украинской Ассоциации Управления Проектами (Киев), Института Бизнес-Технологий и Управления Проектами «Атлант-М Форум-Ост» (Минск). В том числе в программу мероприятий входила и сертификация сотрудников отделения по системе сертификации Международной Ассоциации Управления Проектами. На данный момент в отделении работают 1 сертифицированный специалист уровня В, 1 специалист уровня С и более десятка сертифицированных специалистов уровня D. И только после того, как процент специалистов, имеющих знания в области УП стал более 50, мы смогли реально начать работать в системе офиса управления проектами, а с тотальным обучением перейти от стадии репозитария к стадии наставника, поднявшись внутри своего подразделения на второй уровень модели технологической зрелости в области управления проектами (2004 год).

4. Определение разрывов в технологической зрелости в области управления проектами между подразделениями Холдинга и пути решения таких противоречий

Для успешного дальнейшего развития в направлении движения вверх по уровням модели ТЗ и успешного функционирования отделения ИТ внутри компании необходимо организовать соответствующие «горизонтальные» связи с другими «сквозными» службами компании – такими, как отделение управления персоналом, финансовыми службами, а также с внешними партнерами организации. При этом наблюдались те же проблемы, что и в рамках одного подразделения, только в большем масштабе (рис. 6).



Рис. 6. Модель технологической зрелости в области управления проектами и соответствие вероятности успеха проекта внедрения системы управления в организации ее уровням

Заключение

Для обеспечения непрерывности бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла производимых и предлагаемых на рынок продуктов и услуг, компаниям необходимо задуматься о внедрении методов проектного управления в своей деятельности, но только на основе всестороннего анализа состояния компании – определения стадии развития компании, уровня технологической зрелости в области управления проектами, присущего как компании в целом, так и ее подразделениям, соотношения между проектной и процессной составляющей ее деятельности, уровнем культуры управления в организации. При этом модель технологической зрелости может и должна являться определяющим инструментом для определения разрывов в системе менеджмента компании, а соответствие тому или иному уровню данной модели

может являться одним из индикаторов деятельности подразделений компании, особенно для проектно-ориентированных подразделений.

Список литературы

1. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ Third Edition (PMBOK® Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004
3. CMMISM for System Engineering/Software Engineering, Version 1.02. Carnegie Mellon Software Engineering Institute. 2000.
4. Kerzner H. Strategic planning for Project Management using a project management Maturity Model, John Wiley & Sons, Inc. 2001.
5. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Развитие технологической зрелости в управлении проектами. Управління проектами та розвиток виробництва. г. Луганск №2. 2003.
6. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. М.: ПМСОФТ. М: 2004.
7. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.