

С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Д.В. Лукьянов
Украинская ассоциация управления проектами

РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Постановка проблемы. Процессы развития компаний осуществляются в современных условиях классических противоречий, когда сложность продукции и продуктов проектов значительно увеличивается, а длительности их жизненных циклов существенно сокращаются. Стратегия развития компаний лежит в плоскости управления проектами, портфелями проектов и программами на основе систем знаний, требует решения ряда проблем, связанных с накоплением и переносом знаний предыдущих проектов, включающих знания о типовых элементах проектов их связях, методах оценки текущих состояний проектов и принятия решений [1]. Иными словами, стратегия развития компаний лежит в плоскости формирования технологической зрелости продуктов, услуг и систем управления их созданием. Низкий уровень переноса и использования знаний между проектами в проектно-ориентированных организациях, является одной из проблем эффективного применения современных моделей и методов управления проектами, а, следовательно, и технологической зрелости.

Анализ последних исследований и публикаций. В рамках поставленной проблемы проводятся исследования и разработки новых систем знаний, основанных на видении перспектив развития управления проектами.

Цель данного доклада является исследование развития компаний на основе формирования их технологической зрелости в предметной области и области развития, развития профессиональной культуры управления проектами на уровнях менеджеров проектов и компаний.

Технологическая зрелость компаний и развитие систем знаний

Технологическая зрелость – это мера готовности предприятия к эффективному управлению своей деятельностью и развитием на основе проектного подхода.

В настоящее время существуют и используются в практике более 20 различных моделей технологической зрелости. По своей направленности эти модели разделяются на два класса – модели создания и развития продуктов в определенной предметной области и модели развития компаний на основе проектного подхода.

Одной из наиболее ранних методологий в области оценки и сертификации технологической зрелости при управлении проектами явилась модель СММІ института Прикладного программирования Карнеги Меллон [2], используемая для проектов разработки и внедрения информационных технологий. Модель содержит пять уровней – начальный, управляемый на основе качественных показателей, строго определенный, управляемый на основе количественных значений и оптимизируемый. Данная модель используется для реализации проектов развития и сертификации команд по разработке программного обеспечения.

Дальнейшее развитие системы знаний PMI в сфере технологической зрелости компаний представлено в модели ОРМЗ [3] – модели развития технологической зрелости предприятий. Структура модели приведена на рис. 1.



Рис. 1. Модель OPM3

Модель OPM3 PMI [3] представляет методологию развития управления проектами основанную на идее переноса лучшей мировой практики в управление проектами конкретной организации и включает области знаний, оценки и улучшений. Область знаний формирует представления о лучшей мировой практике, отдельных составляющих систем управления проектами, ожидаемых результатах и ключевых индикаторах прогресса проектов. Область оценки позволяет определить текущую зрелость организации на основе модели континуума уровней OPM3 и самооценки для определения сильных и слабых сторон организации в области управления проектами. Область улучшений позволяет использовать лучшую мировую практику для настройки отдельных составляющих систем управления проектами.

Одна из моделей оценки технологической зрелости проектно-ориентированных компаний предложена проф. Р. Гарайсом (Венский университет, Австрия) - Maturity Model for the Project-oriented Company — POC (рис.2). Основным инструментом, формирующим стратегию развития компании, по заданным направлениям является анализ разрывов (GAP анализ) видения будущего компании – модель «как должно быть» и текущего состояния – модель «как есть».

Модель имеет следующие характеристики для оценки технологической зрелости проектно-ориентированной компании:

- *Управление проектами* — как бизнес-процесс проектно-ориентированной компании. Он состоит из подпроцессов: инициализация проекта, координация проекта, контроллинг проекта, управления разрывами проекта и закрытия проекта.
- *Управление программой*: Программа — как набор проектов и заданий, которые тесно связанные совместными целями, стратегиями, правилами и ценностями.
- *Портфель проектов* — как набор проектов (и программ), которые выполняются или планируются к выполнению проектно-ориентированной компанией в определенный момент времени.
- Процессы *управления персоналом* в проектно-ориентированных компаниях — как набор персонала, распределение обязанностей и развитие персонала проекта.
- *Организационная модель*: проектно-ориентированы компании имеют интегрированные структуры, такие как Офис по управлению проектами и программами, Группы управления портфелями проектов или Группы экспертов.
- Официальные *образовательные программы в области управления проектами* должны обеспечивать получение научных степеней магистра, кандидата и доктора наук по управлению проектами.

- *Исследования в области управления проектами* и программами, связанные с управлением проектами публикации, конференции, симпозиумы и т.п. и услуги, которые предоставляют консалтинговые и образовательные организации.
- Проведение маркетинга в области *управления проектами* в проектно-ориентированной организации
- Услуги, которые предоставляются организациями по *стандартизации управления проектами* — это стандарты и нормы управления проектами и официальные требования к управлению проектами при проведении открытых тендеров и т.п.

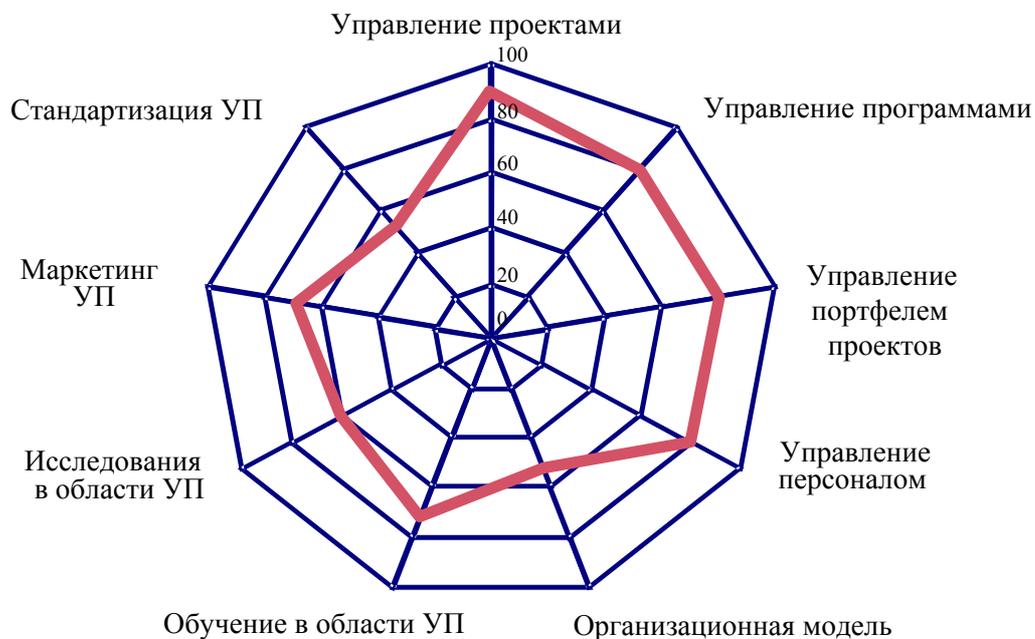


Рис 2. Моделей оценки технологической зрелости компаний - РОС

При сертификации используется модель технологической зрелости предприятий (бизнесов) в области управления проектами CP3M (Company Project Management Maturity Model) [5]. Модель достаточно наглядна, проста для понимания и является действенным инструментом стратегического управления развитием компании и служит эффективной структурой знаний предприятия в области управления проектами (рис.3). Согласно модели, предприятия сертифицируются по следующим уровням технологической зрелости:

1. Формирование общего профессионального языка управления проектами предприятия.
2. Формирование общей системы процессов управления проектами, программами и портфелями проектов предприятия.
3. Создание единой методологии профессионального управления проектами, портфелями проектов и программ.
4. Устойчивое развитие проектно-ориентированного предприятия через управление на основе жизненных циклов, постоянных улучшений, бенчмаркинга, реинжиниринга продуктов и бизнес-процессов.

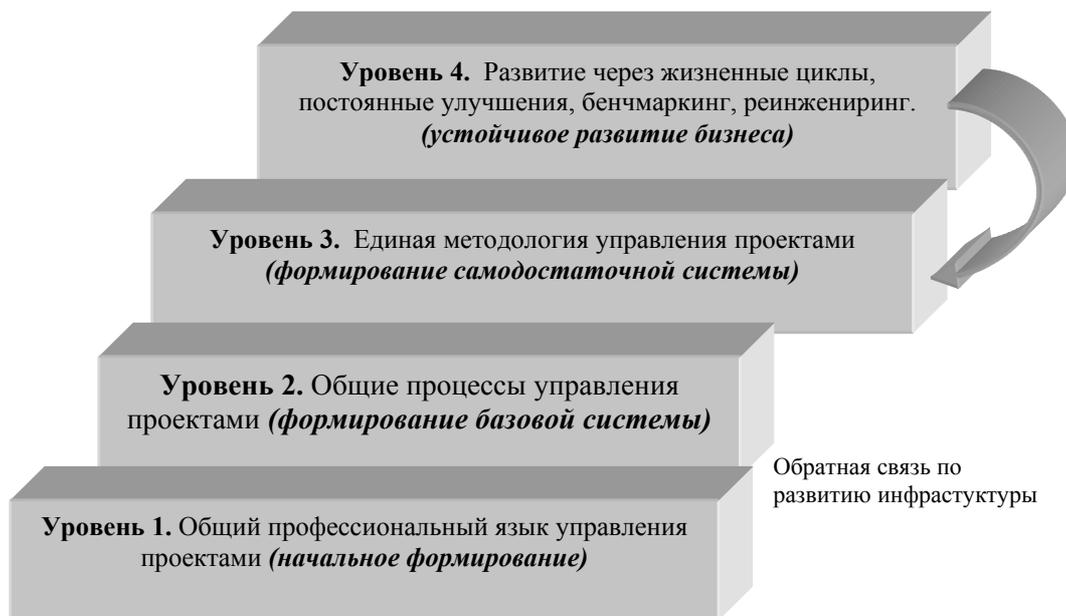


Рис. 3. Модель знаний в формате технологической зрелости предприятия в области управления проектами

Каковы выгоды от модели знаний по управлению проектами в формате технологической зрелости?

1. Четкие и ясные пути формирования профессиональной культуры управления проектами и развитием предприятия на основе проектного подхода.
2. Значительное уменьшение потерь, вызванных отсутствием единого профессионального языка, системы процессов и методологии управления проектами.
3. Увеличение конкурентных преимуществ предприятия на отечественном и международном рынках, связанное с более эффективной реализацией проектов компании.
4. Улучшение взаимопонимания между менеджерами предприятия, а также рост их компетенции в управлении проектами, портфелями проектов и программами развития.
5. Использование модели технологической зрелости как стратегического инструмента развития культуры управления предприятия.
6. Организация мультипроектного управления на основе современных методологий управления проектами типа «Проектный офис», «Программно-целевое управление развитием» и др.[4,6].

Развитие технологической зрелости предприятия подразумевает множество взаимосвязанных действий по формированию профессионального языка, системы процессов УП, методов и средств устойчивого развития. Для этого необходимо:

1. Обучить и сертифицировать ключевых проектных менеджеров предприятия в рамках системы сертификации IPMA 4-L-C (уровни C, D).
2. Сформировать минимально необходимый словарь терминов управления проектами и планомерно внедрять общий профессиональный язык управления проектами на предприятии (первый уровень).
3. Пересмотреть бизнес-процессы компании, связанные с управлением проектами, создать регламенты процессов управления проектами предприятия (второй уровень).

4. Выбрать и провести внедрение методологии мультипроектного, программного управления на предприятии (третий уровень).
5. Разработать и внедрить в практику управления проектами инструменты устойчивого развития на основе концепции взаимодействия жизненных циклов, постоянных улучшений, бенчмаркинга, реинжиниринга продуктов и бизнес-процессов предприятия (четвертый уровень).

К настоящему времени в Украине сертифицирована по данной модели одна строительная компания, в процессе сертификации находится одна ИТ компания, ряд компаний готовятся к сертификации.

Выводы и использование результатов работы.

Рассматриваемая модель развития компаний на основе формирования технологической зрелости базируется на системе знаний в области управления проектами, портфелями проектов и программами.

Знания об управлении проектами рассматривается как универсальная структура хранения и последующей обработки информации о проектах при формировании технологически зрелой системы управления развитием компаний.

Структуризация знаний позволяет гибко применять современные подходы по созданию моделей проектов, накапливать знания в виде методологий (платформ) типовых решений, а, следовательно, формировать технологическую зрелость компаний на пути устойчивого развития.

Использование модели знаний в формате развития технологической зрелости компании в области управления проектами позволяет построить наиболее полезную, с точки зрения предприятий систему знаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ Third Edition (PMBOK® Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004
2. CMMISM for System Engineering/Software Engineering, Version 1.02. Carnegie Mellon Software Engineering Institute. 2000.
3. Organizational Project Management Maturity Model – OPM3. PMI Today. October 2003.
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.