

ОПЫТ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ В РАМКАХ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

IBS — крупнейший российский системный интегратор и консалтинговая компания. Будучи проектно-ориентированной, IBS нуждается в специалистах с развитыми компетенциями в сфере IT, консалтинга, менеджмента и особенно управления проектами. Для обеспечения кадровых потребностей IBS совместно с ведущими вузами России создала программу магистерской подготовки, в которой вопросы менеджмента проектов включены в контекст программ по стратегическому и операционному управлению, управлению финансами, персоналом и др.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, консалтинг, магистерская программа, аккредитация, сертификация



Садков Дмитрий Владимирович — заместитель генерального директора компании IBS, директор департамента управленческого консалтинга (г. Москва)



Ципес Григорий Львович — главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)



Товб Александр Самуилович — вице-президент IPMA, вице-президент СОВНЕТ, национальный ассессор IPMA, CRM IPMA, член PMI, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)

1. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ IBS

Почти двадцатилетняя история компании IBS ясно показала все недостатки традиционных программ подготовки российскими вузами специалистов в области менеджмента и информационных технологий: практически любой приходящий в компанию выпускник обнаруживал неготовность полноценно участвовать в производственном процессе. Требовался длительный период переподготовки и дополнительного обучения, что негативно сказывалось и на финансовых показателях организации, и, что не менее важно, на моральном состоянии молодого сотрудника.

Стратегической инициативой компании IBS стало создание системы целевой профессиональной подготовки выпускников вузов по ключевым специальностям в области информационных технологий и консалтинга. Это обучение проводится в рамках магистерских программ, реализуемых на базе инновационной модели частно-государственного партнерства компании IBS и ведущих вузов России (МФТИ и МИСиС).

Ключевым элементом реализуемой IBS модели бизнес-образования, представленной на рис. 1, являются производственные подразделения (департаменты) компании, которые выполняют ряд важнейших функций в процессах набора и обучения студентов.

Схематично эти процессы выглядят следующим образом:

- департаменты IBS формируют требования к компетенциям выпускников магистратуры и делают заказ на нужное количество мест;
- специализированное подразделение компании (Академия IBS) консолидирует требования и заявки и совместно с вузами формирует учебные планы и программы;
- корпоративные факультеты (институты) информационных бизнес-систем, созданные с помощью IBS в составе ведущих вузов России, организуют и обеспечивают учебный процесс;
- департаменты IBS принимают активное участие в учебном процессе в самых различных формах, например привлекают своих сотрудников в качестве штатных преподавателей кафедр корпоративных факультетов (так, кафедра управленческого

консалтинга практически полностью укомплектована работниками департамента управленческого консалтинга IBS);

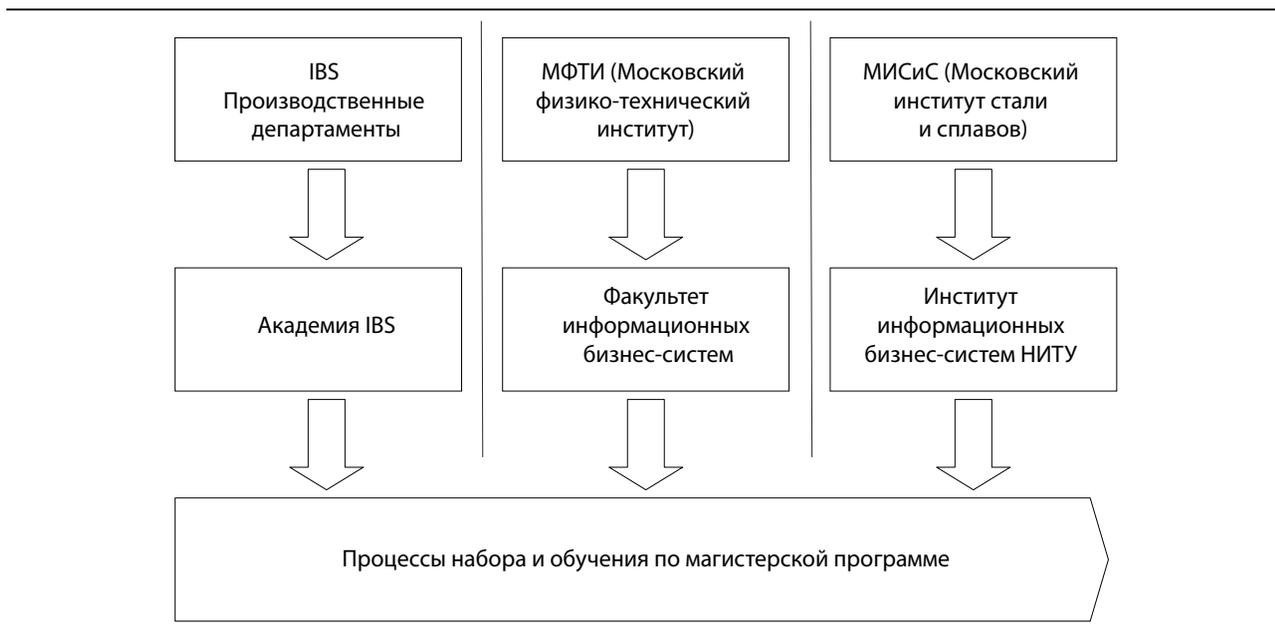
- департаменты IBS обеспечивают участие студентов в научно-исследовательских и коммерческих проектах, предоставляют материалы, необходимые для подготовки магистерских диссертаций. По завершении обучения студенты зачисляются в штат департаментов.

Таким образом, заказчики обучения в лице производственных департаментов, будучи полностью вовлеченными в учебный процесс, получают возможность оперативно влиять на него, что особенно важно в период становления магистерских программ.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ СОТРУДНИКА IBS

Одной из принципиально важных для консалтингового бизнеса специальностей было признано управление проектами. Можно выделить три

Рис. 1. Участники системы бизнес-образования



основные причины, по которым управлению проектами в IBS придается такое значение (рис. 2).

Прежде всего компания IBS оказывает услуги в различных областях консалтинга (IT-, управленческий, финансовый, стратегический, HR-консалтинг), реализуя ежегодно несколько сотен проектов различного масштаба и сложности. Это означает, что одной из наиболее востребованных позиций в компании являются профессиональные руководители проектов. Однако, учитывая специфику бизнеса, они должны кроме общих знаний и навыков иметь еще и дополнительную специализацию в области консалтинга и информационных технологий.

Кроме того, управление проектами является не только способом ведения бизнеса, но и собственно бизнесом IBS: в портфеле компании имеется целый ряд продуктов в области управления проектами. Это требует наличия соответствующих знаний, навыков и опыта у консультантов,

деятельность которых связана с разработкой и внедрением корпоративных стандартов и систем управления проектами.

Наконец, владение в той или иной степени методологией проектного управления, понимание основных принципов организации и функционирования проектно-ориентированной компании важны для всех сотрудников IBS, поскольку вся деятельность фирмы осуществляется в проектной форме.

К сожалению, значительная часть нареканий по подготовке выпускников вузов касается именно сферы управления проектами. Это связано, в частности, с тем, что учебные программы большинства вузов в этой области находятся в стадии становления, а сама специальность «Управление проектами» до сих пор не признана Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ.

Такая ситуация, а также высокие требования к компетентности сотрудников в области управления проектами обусловили необходимость

Рис. 2. Потребности консалтинговой компании в компетентности в области управления проектами



особого подхода к формированию и специально-го курса обучения управлению проектами, и общего контекста магистерской программы. В частности, многие специальные вопросы управления проектами включены в различные дисциплины программы по информационным технологиям, экономике и финансам, стратегическому и операционному управлению и др.

3. УЧЕБНЫЙ КУРС «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ»

Целью курса «Управление проектами в современной компании» является формирование у студентов целостного представления о состоянии, механизмах и основах методологии профессионального менеджмента проектов, о международных и национальных стандартах, об основных принципах их применения в деятельности проектно-ориентированных компаний, а также о подходах к реализации системы управления проектами на основе стандарта организации.

Общая логика курса, представленная на рис. 3 в виде «Дорожной карты», построена таким образом, чтобы последовательно дать ответы на наиболее важные вопросы, возникающие у многих специалистов, сталкивающихся с проектными формами деятельности.

Прежде всего это вопрос: «Почему управление проектами?», рассматриваемый во введении к курсу. Здесь анализируются основные преимущества, причины и факторы успеха профессионального управления проектами, современное состояние этой дисциплины в мире и России.

Далее мы стараемся дать достаточно краткий ответ на вопрос: «Что такое управление проектами?» Этому посвящена первая часть курса, в которой выделены два раздела. В первом рассматриваются основные положения методологии управления проектами, международные и национальные стандарты в этой области, а также глоссарий. Второй раздел содержит краткий обзор развития моделей управления проектами.

Следующему вопросу — «Как устроена проектно-ориентированная компания?» — посвящена вторая часть курса. Здесь рассмотрены роль и возможности применения менеджмента проектов в практике современной компании. Материал этой части курса основан на собственном опыте и научных исследованиях IBS. Рассматриваются различные модели — организационная, процессная, экономическая — проектно-ориентированной компании [1]. К ключевым темам этой части также относятся:

- гармонизация проектного и процессного подходов [2, 3];
- роль проектов в стратегическом управлении компанией [4];
- оценки проектно-ориентированной деятельности [5, 6];
- офисы управления проектами.

Если управление проектами рассматривается не как умозрительная доктрина, а как практический инструмент, то очень важно найти ответ на вопрос: «Как заставить это работать?» В третьей части курса изучаются принципы построения корпоративного стандарта управления проектами, охватывающего все основные уровни управления — от политики до операционного стандарта. В качестве сквозного примера здесь рассматривается стандарт управления проектами компании IBS, действующий и развивающийся с 2000 г. [7].

И наконец, последнему вопросу — «Как это работает?» — посвящен четвертый раздел курса. Здесь рассматриваются общие принципы и примеры построения систем управления проектами в российских и зарубежных компаниях. Значительная часть примеров взята из практики IBS по внедрению стандартов и систем управления проектами на различных предприятиях [8].

Рабочая программа курса включает 32 часа лекций и 46 часов практических занятий и мастер-классов. Специально для этого курса разработано учебное пособие [9] и комплект методических материалов общим объемом более 500 страниц.

Рис. 3. «Дорожная карта» учебного курса по управлению проектами



4. КУРС ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ОБЩЕМ КОНТЕКСТЕ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

В течение всего первого года обучения студенты также получают дополнительные знания по методологии и инструментам управления проектами в рамках смежных курсов. Общая структура программы магистерской подготовки включает шесть блоков дисциплин, тесно связанных с курсом «Управление проектами в современной компании» (рис. 4). Рассмотрим некоторые из этих связей.

Курс стратегического и корпоративного управления позволяет более глубоко изучить

вопросы стратегического менеджмента проектов. В частности, детально рассматриваются современные технологии стратегического управления на основе методологии Balanced Scorecard, а также возможности и способы ее применения для управления отраслевыми и корпоративными программами / портфелями проектов развития.

Курс операционного управления фокусирует внимание слушателей на ситуациях, когда необходима интеграция различных организационных, методических и программных инструментов проектного и процессного управления в единую систему, подчиняющуюся общекорпоративным правилам и нормам.

Рис. 4. Общая структура программы магистерской подготовки IBS



Большой объем информации об управлении проектами студенты получают в рамках курсов блока «Информационные технологии». Здесь подробно изучаются специальные отраслевые стандарты управления проектами, особенности организации и жизненных циклов IT-проектов, принципы работы IT-службы как подразделения, совмещающего проектную и операционную деятельность и т.д.

Другие показанные на рис. 4 блоки дисциплин позволяют более полно рассмотреть вопросы управления стоимостью, персоналом и качеством в проекте, охватывая более широкий

корпоративный контекст соответствующих контуров управления компании.

Большое внимание в программе уделено также формированию и развитию у студентов практических навыков работы в проектных командах и управления проектами (см. рис. 4). Базовые навыки проектной деятельности приобретаются в научно-исследовательских проектах, выполняемых в течение первого года обучения. На втором году обучения студенты в качестве стажеров IBS уже участвуют в реализации коммерческих проектов компании. Полученные в ходе проектов результаты являются

основой для подготовки магистерских диссертаций, в том числе по тематике управления проектами. Как правило, диссертационные исследования напрямую связаны с потребностями IBS в части развития и совершенствования продуктового портфеля.

Контроль обучения осуществляется в разнообразных формах, а итоговая аттестация в области управления проектами проводится в рамках государственного экзамена.

Программа магистерской подготовки прошла аккредитацию в Российской ассоциации управления проектами COBHET и получила официальное подтверждение соответствия требованиям, предъявляемым COBHET и Международной ассоциацией управления проектами IPMA к знаниям и навыкам специалистов по управлению проектами (рис. 5). Все студенты, успешно сдавшие государственный экзамен и защитившие магистерскую диссертацию, получают соответствующий сертификат COBHET.

5. ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Программа магистерской подготовки действует с 2007 г. За три года набор увеличился в два раза (с 40 до 80 человек), а конкурс — более чем в пять раз. В плане набора на следующий учебный год уже 140 человек.

Сегодня уже два поколения выпускников Академии IBS работают в компании консультантами и стажерами. Ожидания руководства департаментов в отношении знаний и навыков молодых сотрудников в области управления проектами в основном оправдываются. Сотрудники без труда вливаются в проектные команды еще студентами и не испытывают серьезных стрессов от работы в матричной организационной структуре, от необходимости заниматься параллельно несколькими задачами.

Далеко идущие выводы делать пока еще рано, но можно отметить и успехи молодых сотрудников в проектах, связанных с консалтингом в области управления проектами, и явные задатки будущих руководителей проектов.

И конечно, нельзя не упомянуть о первых серьезных профессиональных достижениях студентов магистратуры. Весной 2010 г. Мария Подколзина, магистрант пятого курса, стала победительницей в личном зачете Второй Международной студенческой олимпиады по управлению проектами¹, а команда магистрантов шестого курса (Евгений Глушков, Кирилл Кондаков, Мирон Кузнецов, Станислав Орехов) одержала победу во Всероссийском чемпионате по решению бизнес-кейсов Changellenge Cup 2010².

Высокую оценку в профессиональном сообществе получил и проект «Магистратура IBS» в целом. Компания IBS завоевала Гран-при премии «HR-БРЕНД 2009»³ в номинации «Старт карьеры» за успешную работу среди молодых специалистов.

Рис. 5. Свидетельство об аккредитации программы в COBHET



¹ Официальный сайт олимпиады — <http://olympiadp.com>. — Здесь и далее прим. авт.

² Официальный сайт чемпионата — <http://changellenge.com>.

³ Официальный сайт премии — <http://hrbrand.ru>.

ЛИТЕРАТУРА

1. Садков Д., Ципес Г. Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса // Управление проектами и программами. — 2008. — №4 (16).
2. Ципес Г., Товб А. Проекты и процессы — туда и обратно // Директор информационной службы. — 2006. — №7.
3. Tsipes G., Tovb A. (2009). *Harmonization of Project and Process Approaches in Activity of the Modern IT-company*. India, Icfai University Press, Projects and Profits, No. 1.
4. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2009. — 480 с.
5. Циперман Г., Ципес Г. BSC для CIO // Директор информационной службы. — 2004. — №6.
6. Tsipes G., Tsiperman G. (2008). *Strategy and Politics in IT System Implementation Projects*. India, Icfai University Press, Projects and Profits, No. 12.
7. Ципес Г.Л. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании // Директор информационной службы. — 2003. — №5.
8. Товб А., Ципес Г. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, 2005. — 240 с.
9. Ципес Г., Товб А. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2006. — 304 с.

Авторы выражают благодарность коллективу, реализующему магистерскую программу, и прежде всего профессору А. Силантьеву, профессору М. Нежуриной, доценту И. Щербининой, доценту В. Бабешко, доценту Н. Ечкаловой, за неоценимую помощь, оказанную при подготовке и становлении курса «Управление проектами в современной компании».