



IPMA ОСВ

Organizational Competence Baseline

Требования к компетентности организации в области управления проектами



IPMA
International Project management Association
P.O. Box 7905
1008 AC Amsterdam
The Netherlands
www.ipma.ch

'IPMA', 'IPMA ICB', 'Уровень А IPMA', 'Уровень В IPMA', 'Уровень С IPMA', 'Уровень D IPMA' и 'IPMA Delta' - зарегистрированные торговые знаки, находящиеся под защитой законодательства в большинстве стран мира.

Собственник и автор настоящего документа

Юридический адрес:

International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger,
Fraumünsterstrasse 17,
Postfach 2018,
CH-8022 Zurich,
Switzerland

Адрес для связи:

International Project Management Association (IPMA)
P.O. Box 1167
3860 BD Nijkerk
The Netherlands

© 2013 International Project Management Association (IPMA ®)

Все права сохранены (в том числе на перевод на другие языки). Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа в любой форме – в виде печатных копий, фотографий, микрофильмов или в любом другом виде – без письменного разрешения Международной Ассоциации управления проектами.

'IPMA', 'IPMA ICB', 'Уровень А IPMA', 'Уровень В IPMA', 'Уровень С IPMA', 'Уровень D IPMA' и 'IPMA Delta' - зарегистрированные торговые знаки, находящиеся под защитой законодательства в большинстве стран мира.

УДК 005.8 (083.74)
ББК 65.291.217я86
Т66

IPMA OCB, Organizational Competence Baseline/ Требования к компетентности организации в области управления проектами

М.: ОЧУ «УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 2014 – 137 с.

ISBN 978-5-9905548-0-1

В последние несколько десятилетий большинство организаций всех размеров и во всех отраслях уделяют особое внимание успешной реализации проектов. Мир становится все более сложным и динамичным, и организации должны быть готовы оправдывать постоянно растущие ожидания заинтересованных сторон через более эффективное управление проектами, программами и портфелями проектов. И они должны уметь делать это, несмотря на различные ограничения, например, по срокам или бюджету. Кроме того, компании должны уметь реализовывать проекты результативно и эффективно, с оптимальным использованием ресурсов. И в то время как они, конечно, должны развивать компетентность отдельных сотрудников, им также следует анализировать и развивать компетентность организации в целом.

В настоящем стандарте, Требованиях к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OCB), описывается концепция компетентности организации в управлении проектами. Это целостный подход, позволяющий совершенствовать управление проектами, программами и портфелями проектов в организации. В основе IPMA OCB – опыт и знания Международной Ассоциации управления проектами (IPMA®), мирового лидера в сертификации компетентности в области управления проектами.

Перевод с английского: Исламова А.Р.

Редактор русского перевода: Полковников А.В.

Авторский коллектив:

Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic, and Reinhard Wagner.

Издательство: ОЧУ «УКЦ «Проектная ПРАКТИКА»;

115419 Москва, ул. Шаболовка, д. 34;

+7 (495) 258-06-68; www.pmpractice.ru; info@pmpractice.ru.

© 2013 International Project Management Association (IPMA ®)

Все права сохранены (в том числе на перевод на другие языки). Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа в любой форме – в виде печатных копий, фотографий, микрофильмов или в любом другом виде – без письменного разрешения Международной Ассоциации управления проектами.

'IPMA', 'IPMA ICB', 'Уровень А IPMA', 'Уровень В IPMA', 'Уровень С IPMA', 'Уровень D IPMA' и 'IPMA Delta' - зарегистрированные торговые знаки, находящиеся под защитой законодательства в большинстве стран мира.

ISBN 978-5-9905548-0-1

Содержание

Предисловие к русскому изданию	5
Предисловие	6
Краткий обзор.....	8
Аббревиатуры и акронимы.....	11
Термины и определения	12
Список таблиц.....	13
1. Введение	14
2. Цель документа и для кого он предназначен.....	16
3. Проекты с точки зрения организации	20
3.1 Проблемы, с которыми сталкиваются организации во время управления проектами.....	20
3.2 Организация и ее окружение	23
3.3 От миссии, видения и стратегии к результатам.....	25
3.4 Проекты, программы и портфели проектов как средство достижения результатов.....	28
4. Компетентность организации в управлении проектами	32
4.1 Концепция компетентности организации.....	32
4.2 Концепция компетентности организации в управлении проектами	33
5. Элементы компетентности, группы элементов компетентности и их взаимодействие	39
5.1 Группы элементов компетентности.....	39
5.2 Обзор элементов компетентности	42
5.3 Взаимодействие элементов компетентности	55
6. Развитие компетентности организации в управлении проектами	56
6.1 Разработка классификации элементов компетентности организации.....	57
6.2 Оценка компетентности организации	66
6.3 Схема развития компетентности организации.....	70
Справочные приложения	75
Приложение А: Описание элементов компетентности.....	75
Приложение В: Программа развития компетентности	120
Приложение С: Рисунки и таблицы английской версии стандарта	126
Библиографический справочник.....	133

Предисловие к русскому изданию

Многие российские отрасли и компании достигли сегодня того уровня зрелости, когда дальнейшее развитие бизнеса невозможно без внедрения инноваций и осознанной перестройки организационных структур и бизнес-процессов. Особенно сложной является задача повышения эффективности реализации проектов и программ развития. Как показывает практика, просто обучить или принять на работу в организацию опытных руководителей проектов недостаточно для повышения эффективности проектной деятельности, необходимо создать организационную среду, которая будет поддерживать реализацию проектов и программ развития.

Стандарт IPMA OCB (Organizational Competence Baseline) является первым стандартом, определяющим требования к компетентности всей организации в области управления проектами (а не только отдельных специалистов). Компетентность организации в области управления проектами в стандарте определяется, как «способность организации интегрировать людей, ресурсы, процессы, структуры и культуры на проектах, программах и портфелях при поддержке системы управления и руководства». Стандарт позволяет четко выделить те элементы компетентности и системы, которые должны быть развиты в организации, для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию проектов и программ. Особое внимание уделяется корпоративной политике и системе руководства проектно-ориентированной деятельностью на уровне высшего руководства. Стандарт определяет не только роль и место руководителей проектов и программ, но и показывает роль руководителей высшего звена, руководителей направлений и функциональных подразделений в развитии компетентности и систем управления проектами, важность их непосредственного вовлечения в управление проектно-ориентированной деятельностью.

Стандарт написан таким образом, что ключевые принципы и рекомендации могут повторяться при описании каждой из компетенций. Это позволяет обращаться к разделам стандарта выборочно, в зависимости от текущих задач и приоритетов. Некоторые термины и понятия являются относительно новыми, и пока еще не имеют широкого применения в профессиональной сфере проектного управления на русском языке. Будем благодарны за отзывы и рекомендации по дальнейшему совершенствованию терминологии в данной области.

Уверен, что данный стандарт является важным шагом в процессе развития профессионального управления проектами. Надеюсь также, что организации, развивающие собственные системы управления проектами, используя рекомендации данного стандарта в качестве методологической основы, достигнут свои цели и добьются конкурентных преимуществ!



Алексей Полковников
Президент Ассоциации управления проектами COBHET
Член команды разработки стандарта IPMA OCB

Предисловие

В последние несколько десятилетий большинство организаций всех размеров и во всех отраслях уделяют особое внимание успешной реализации проектов. Мир становится все более сложным и динамичным, и организации должны быть готовы оправдывать постоянно растущие ожидания заинтересованных сторон через более эффективное управление проектами, программами и портфелями проектов. И они должны уметь делать это, несмотря на различные ограничения, например, по срокам или бюджету. Кроме того, компании должны уметь реализовывать проекты результативно и эффективно, с оптимальным использованием ресурсов. И в то время как они, конечно, должны развивать компетентность отдельных сотрудников, им также следует анализировать и развивать компетентность организации в целом.

В настоящем стандарте, Требованиях к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OCB), описывается концепция компетентности организации в управлении проектами. Это целостный подход, позволяющий совершенствовать управление проектами, программами и портфелями проектов в организации. В основе IPMA OCB – опыт и знания Международной Ассоциации управления проектами (IPMA®), мирового лидера в сертификации компетентности в области управления проектами.

IPMA предлагает широкий диапазон услуг для специалистов, проектов и организаций, в том числе четырехуровневую сертификацию (4-L-C) в области управления проектами для специалистов и двухуровневую сертификацию для консультантов по управлению проектами. Кроме того, IPMA проводит ежегодный конкурс на лучший проект, по результатам которого награждаются проектные команды, добившиеся наибольшего успеха в деле управления проектами. «На новый уровень» - это слоган IPMA Delta®, следующей услуги из линейки услуг IPMA. Оценка IPMA Delta® может стать следующим шагом в развитии для организаций, заинтересованных в увеличении эффективности управления

During the last few decades, a majority of organisations of all sizes and in all sectors have given emphasis to the successful delivery of projects. An increasingly complex and dynamic world requires organisations to meet the more demanding expectations of their stakeholders through the better management of projects, programmes and portfolios. These aspirations are despite various constraints such as deadlines or fixed budgets. In addition it is expected that projects should operate effectively and efficiently with optimal use of resources. While it is, of course, necessary to develop the competence of individuals, it is also necessary to analyse and develop the competence of the organisation.

This standard, the IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB), introduces the concept of organisational competence in managing projects. It is a holistic approach for organisations to strengthen their management of projects, programmes and portfolios. IPMA OCB is built on the strong heritage of the International Project Management Association (IPMA®), the global leader in competence certification.

IPMA offers a wide range of beneficial services for individuals, projects and organisations, starting with the Four-Level Certification (4-L-C) in PM for individuals and the Two-Level Certification for PM Consultants. In addition, IPMA offers the IPMA Project Excellence Award which annually honours project teams that achieve top performance worldwide. 'Up to the next dimension', the slogan for IPMA Delta®, is an obvious next step in the service offered by IPMA as well as a next step for all organisations interested in improving their performance in project management. IPMA Delta is a service to assess and certify organisations in a broad and thorough way. It is offered by

проектами. IPMA Delta представляет собой всеобъемлющую систему оценки и сертификации организаций. Она выполняется независимыми сертификационными органами ассоциаций - членов IPMA. В процессе оценки IPMA Delta используются три стандарта - IPMA ICB® для оценки отдельных сотрудников, Модель совершенства проектов IPMA для оценки отдельных проектов и/или программ и настоящий стандарт - IPMA OCB - для оценки организации в целом.

В IPMA OCB описывается, как можно усовершенствовать управление проектами, программами и портфелями в организации. Стандарт предназначен для топ-менеджеров, старших руководителей, директоров по управлению проектами, линейных руководителей, работающих на проектах и программах или взаимодействующих с ними, консультантов, тренеров и преподавателей, и проектного персонала. Кроме того, из стандарта IPMA OCB преподаватели, тренеры и их студенты узнают, как должна выглядеть проектно-ориентированная организация и как можно улучшить будущее благодаря более эффективному управлению проектами.

Мы хотели бы выразить благодарность команде проекта (Сергей Бушуев, Мартин Госден, Ганс Кнопфель, Геррит Кох, Эрик Манссон, Ликсон Оу, Беверли Пэзиэн, Алексей Полковников, Младен Вукоманович и Рейнхард Вагнер) и членам группы оппонентов (Тьерри Бонжур, Сурай Дахал, Хосе Гарсия, Пол Гудж, Эрнесто Ла Роса, Джуру Луисто, Владимиру Обрадовичу, Хосе Э. Рейесу, Янушу Смурава, Лесцеку Стасто и Яню Сюэ) за их вклад в работу.

IPMA OCB поможет нам
усовершенствовать управление проектами!



Рейнхард Вагнер
Вице-президент IPMA по стандартам

independent Certification Bodies (CB) of IPMA Member Associations (MA). Three standards are used during the IPMA Delta assessment, the IPMA ICB® to assess selected individuals, the IPMA Project Excellence Model to assess selected projects and/or programmes, and this IPMA OCB to assess the organisation as a whole.

IPMA OCB offers insights for all people interested in understanding how to improve the way projects, programmes and portfolios are managed in an organisation. The main target audiences are top managers, senior executives, executives directing project management activities, line managers working within or interacting with projects and programmes, consultants, trainers and coaches, and project staff. In addition, IPMA OCB provides teachers, coaches and their students' insights into how a project-oriented organisation should look and how the future might be improved through better project management.

We want to thank the project team (Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic, and Reinhard Wagner) and sounding board members (Thierry Bonjour, Suraj Dahal, José Garcia, Paul Goodge, Ernesto La Rosa, Jyry Louhiso, Vladimir Obradović, José E. Reyes G., Janusz Smurawa, Leszek Stasto, and Yan Xue) for their contributions.

IPMA OCB will help us move the project
management profession forward



Reinhard Wagner
IPMA Vice President for Standards

Краткий обзор

Мы уже знаем сегодня, насколько важно эффективное управление проектами для реализации стратегических целей организации. Каждый проект заслуживает того, чтобы им управляли результативно и эффективно. Однако то, будет ли проект успешным или нет, зависит от того, в какой организации он реализуется. В Требованиях к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OCB) описывается способность организации интегрировать и синхронизировать людей, ресурсы, процессы, структуры и культуры в проектах, программах и портфелях в рамках существующей системы корпоративного и оперативного управления.

Основная цель IPMA OCB состоит в том, чтобы показать роль, которую играет организация в управлении проектами, программами и портфелями. Здесь описывается концепция компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями и то, как эта компетентность должна использоваться для реализации видения, миссии и стратегических целей организации. Здесь также показано, как должны осуществляться анализ, оценка, совершенствование и дальнейшее развитие руководства и управления проектами, программами и портфелями (здесь и далее термин «руководство» относится к функциям корпоративного управления проектно-ориентированной деятельностью, термин «управление» относится к функциям управления конкретными проектами, программами и портфелями в организации. (Прим. ред.).

В IPMA OCB описывается роль ключевых игроков. Высшее руководство определяет, что необходимо изменить в организации, планирует инвестиции в новые разработки и привлекает внешних партнеров. Менеджеры проектов, программ и портфелей должны понимать, в каком организационном окружении они работают, и идентифицировать изменения и улучшения, необходимые на их проектах. Консультанты, преподаватели, тренеры и исследователи

The importance of effective project management is increasingly understood as essential for delivering an organisation's strategic objectives. Every single project deserves to be run effectively and efficiently. However, a project's success or failure is influenced by the organisation in which it exists. The IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) addresses the ability of organisations to integrate and align people, resources, processes, structures and cultures in projects, programmes and portfolios within a supporting governance and management system.

The main purpose of the IPMA OCB is to show clearly the role that an organisation has in managing its project, programme and portfolio-related work. It describes the concept of organisational competence in managing projects, programmes and portfolio-related work and how this should be used to deliver the organisation's vision, mission and strategic objectives in a sustainable manner. It also demonstrates how the governance and management of projects, programmes and portfolios (PP&P) should be continuously analysed, assessed, improved and further developed.

The IPMA OCB describes the role of key players. Senior executives identify the organisational aspects needing adjustment, they plan investments for development activities and they involve external partners. PP&P managers should understand the organisational context in which they are acting and they identify relevant changes and improvements needed in their projects. For PM consultants, educators, trainers and

могут использовать IPMA OCB в качестве основного документа для выполнения своей работы в рамках совершенствования компетентности организаций в области управления проектами, программами и портфелями проектов.

В IPMA OCB описывается пять групп элементов компетентности организации в области управления проектами:

- Руководство проектами, программами и портфелями – это та составляющая корпоративного управления, которая связана с проектами, программами и портфелями. Обычно реализуется высшими руководителями, которые входят в состав управляющих комитетов. Они разрабатывают стратегическое видение, политики, рекомендации, принимают решения, осуществляют мониторинг и контроль эффективности работы, а также дают указания относительно устойчивого развития компетентности в области управления проектами, программами и портфелями.
- Управление проектами, программами и портфелями – это та составляющая системы управления организацией, которая связана с проектами, программами и портфелями. Обычно реализуется руководителями разных уровней постоянных и временных подразделений организации. Они обеспечивают проекты, программы и портфели людьми, разрабатывают методы, инструменты, рекомендации, принимают решения, осуществляют мониторинг и контроль, а также дают указания относительно устойчивого развития всех элементов компетентности.
- Согласование проектов, программ и портфелей направлено на обеспечение достижения целей и ожиданий, установленных высшим руководством, относительно выполнения проектов, программ и портфелей. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке функциональных руководителей. Процессы, структуры и культура проектов, программ и портфелей должны быть согласованы с соответствующими процессами, структурами и культурой внутренних подразделений и внешних организаций.

researchers the IPMA OCB provides a framework for their contributions to the PP&P competence of organisations.

The IPMA OCB describes five groups of organisational competence:

- PP&P Governance is the part of the organisation's corporate governance that deals with projects, programmes and portfolios. It is usually performed by the top management acting in steering boards and provides strategic views, policies, guidelines, decisions, monitoring and control of performance as well as directions for the sustainable development of the PP&P competence.
- PP&P Management is the part of the organisation's management system that deals with projects, programmes and portfolios. It is usually performed by management functions on different levels in both permanent and temporary parts of the organisation and provides people, methods, tools, guidelines, decisions, monitoring and control as well as directions for the sustainable development for all competence elements.
- PP&P Alignment addresses the goals and expectations for performance set by top management. It is undertaken by PP&P managers with the support of other management functions. Processes, structures and cultures of PP&P are aligned with those of internal and external parties.

- Ресурсное обеспечение проектов, программ и портфелей направлено на обеспечение достижения целей и ожиданий, установленных высшим руководством, относительно доступности и использования ресурсов. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке функциональных подразделений, таких как финансовый, юридический отдел, отдел закупок и подразделений технологического обеспечения. Данный элемент обеспечивает определение требований к ресурсам, вырабатывает рекомендации по приобретению ресурсов и их устойчивому развитию.
- Компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей – это элемент, связанный с развитием компетентности, увеличением производительности работы и стимулированием сотрудников, работающих в проектах, программах, портфелях. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке отдела по работе с персоналом и других функциональных руководителей. Данный элемент обеспечивает определение требований к компетентности персонала, оценку текущего состояния компетентности и осуществление устойчивого развития компетентности в области управления проектами, программами и портфелями.
- PP&P Resources addresses the goals and expectations for resource availability and utilisation set by top management and is undertaken by PP&P managers together with support functions such as finance, legal, purchasing, and technology. It provides guidance for defining resource requirements, the acquisition of, and the sustainable development of the PP&P resources.
- PP&P People's Competences deals with the competence, performance and recognition of PP&P people, and is undertaken by PP&P managers supported by human resource management together with other functional management. It provides guidance for the definition of competence requirements, determination of the current state of competences and the sustainable development of, the PP&P competence.

Организацию можно назвать успешной, если она на протяжении длительного времени достигает поставленных целей в интересах заинтересованных сторон. IPMA OCB представляет собой инструмент, с помощью которого организации смогут проанализировать ситуацию, идентифицировать существующие тенденции и разработать необходимые стратегии, процессы, структуры, культуру и базу знаний по управлению проектами, программами и портфелями проектов. Обучение в организации будет способствовать ее непрерывному развитию и увеличению ее конкурентоспособности, результативности и эффективности.

An organisation is successful if it achieves its goals over a long time to the benefit of stakeholders. The IPMA OCB provides a tool for organisations to analyse their context, to identify relevant trends and to develop their strategies, processes, structures, cultures and PP&P competences. Organisational learning assist continuous development and improvement of its competitiveness, effectiveness and efficiency.

Аббревиатуры и акронимы

Аббревиатура или акроним	Определение
4-L-C	Международная четырехуровневая система сертификации IPMA
CB	Сертификационный орган IPMA
EFQM	Европейский фонд менеджмента качества
HSSE	Охрана труда, промышленная и общая безопасность и охрана окружающей среды
HR	Человеческие ресурсы
ICB	Требования к компетентности IPMA
ICT	Информационные и коммуникационные технологии
IPMA	Международная Ассоциация управления проектами
KPI	Ключевой показатель эффективности
MA	Национальная ассоциация, член IPMA
OCB	Требования к компетентности организации IPMA
PDCA	Планирование-действие-проверка-корректировка (Цикл Деминга)
PEM	Модель совершенства проектов IPMA
PM	Управление проектами
PMO	Офис управления проектами
PfMO	Офис управления портфелем проектов
PP	Проекты и программы
PP&P	Проекты, программы и портфели
QM	Управление качеством
QMS	Система управления качеством

Термины и определения

Термин	Определение
Оценка	Механизм оценки компетентности организации с помощью одного или более инструментов – например, самооценки или оценки третьей стороны
Сертификация	Ряд действий, выполняемых в соответствии со схемой сертификации в рамках процессов и системы сертификации [IPMA ICB 3.0]
Компетентность	Выраженная способность применять свои знания и умения [ISO 9000]
Непрерывное совершенствование	Повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования [ISO 9000]
Культура	Набор общих представлений, ценностей или убеждений, которыми люди руководствуются в своих действиях, осознанно или неосознанно
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [ISO 9000]
Эффективность	Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [ISO 9000]
Совершенство	Продемонстрированная эффективность работы – исключительно высокая, превосходящая обычные стандарты
Руководство	Система руководства и управления организацией [ISO 38500]
Менеджмент	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией [ISO 9000]
Система менеджмента	Система для разработки политики и целей и достижения этих целей [ISO 9000]
Организация	Группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений [ISO 9000]
Процесс	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы [ISO 9000]
Заинтересованная сторона	Лицо, группа или организация, способные повлиять на то или иное решение или действие, зависящие от этого решения или действия, или считающие себя зависящими от него [ISO 38500]
Стратегия	Общий план развития организации, описывающий эффективное использование ресурсов на благо организации в ее будущей деятельности [ISO 38500]
Устойчивое развитие	Развитие, которое соответствует потребностям настоящего и не ущемляет права будущих поколений на реализацию их собственных потребностей [ISO 26000]
Система	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов [ISO 9000]
Высшее руководство	Лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне [ISO 9000]

Список рисунков

Рисунок 3-1: Проектно-ориентированная организация и ее окружение	24
Рисунок 3-2: Стратегия определяет направление текущей деятельности	26
Рисунок 3-3: Согласование проектов со стратегией с помощью сбалансированной системы показателей	27
Рисунок 3-4: Проекты, программы и портфели проектов в организации	29
Рисунок 4-1: Компетентность организации в управлении проектами.....	34
Рисунок 4-2: Модель совершенства проектов IPMA	38
Рисунок 5-1: Краткий обзор всех элементов компетентности	39
Рисунок 6-1: Управленческая перспектива с использованием проектов, программ и портфелей	63
Рисунок 6-2: Архитектура IPMA Delta	67
Рисунок 6-3: Компетентность организации в управлении проектами и IPMA Delta	70
Рисунок 6-4: Развитие компетентности организации	71
Рисунок 6-5: Система сертификации IPMA 4-L-C	73

Список таблиц

Таблица 6-1: Характеристики классов компетентности.....	58
Таблица В-1: Структура плана развития компетентности	121

1. Введение

Управление проектами значительно усовершенствовалось за прошедшие десятилетия. Сегодня мы намного лучше понимаем, как следует управлять отдельным проектом от его запуска до завершения, с применением современной методологии и компетентности специалистов, в соответствии с Требованиями к компетентности IPMA (ICB). Организации обучили своих сотрудников и разработали детальные стандарты управления проектами. Множество проектов, тем не менее, терпят неудачу. Очевидно, что, для достижения оптимальных результатов от реализации правильных проектов и программ, необходимо нечто большее, чем компетентное применение стандартов управления проектами.

В IPMA OCB представлено еще одно важное измерение из мира управления проектами, программами и портфелями – это концепция компетентности организации в управлении проектами. В рамках этой концепции проекты рассматриваются как неотъемлемая часть организации. Соответственно, организация – группа людей, объединенных общей целью – должна сама стать компетентной, чтобы управлять своим портфелем проектов. Ключевой задачей высшего руководства должно стать развитие компетентности организации в управлении проектами – это позволит достигнуть стратегических целей организации, в соответствии с ее миссией, видением и стратегией.

В концепции компетентности организации в управлении проектами учитывается комплексность деятельности, связанной с реализацией проектов. В этой деятельности задействуются люди и ресурсы, а все необходимые процессы, структуры и культуры интегрируются с процессами, структурами и культурами внутренних и внешних партнеров. В рамках этой концепции проектно-ориентированные системы руководства и управления связываются с корпоративным руководством и системами управления.

В настоящем стандарте IPMA OCB определяются основы концепции компетентности организации в управлении проектами, ее элементы и взаимодействие между ними. В нем объясняется, что организация может

Project management has developed considerably over the past decades. We have a much better understanding today of how we should manage a single project from start to finish, applying state-of-the-art methodology and individual competences as shown in the IPMA Competence Baseline (ICB). Organisations have trained their employees and developed sophisticated PM standards. Nevertheless a fair amount of projects still fail. It is clear that the optimal benefit from the results of the right projects and programmes requires more than competent application of PM standards.

The IPMA OCB adds an important dimension to the world of projects, programmes and portfolios – the concept of organisational competence in managing projects. It sees projects as an integral part of an organisation. Thus, an organisation – a group of people identified by a shared interest or purpose – needs to build competences for managing its portfolio of projects. It is the key task of top management and senior executives to develop the organisation's competence in managing projects in order to deliver the organisation's strategic objectives, in accordance with the organisation's mission, vision and strategy.

Organisational competence in managing projects takes into account the complexity of project-related work. It builds on people and all resources involved and integrates necessary processes, structures and cultures with those of both internal and external partners. It also links project-oriented governance and management systems with the corporate governance and management systems.

This IPMA OCB standard defines the foundations of the concept of organisational competence in project management, its elements and their interactions. It explains what an

сделать для непрерывного совершенствования компетентности в управлении проектами. IPMA OCB представляет собой стандарт или свод знаний, с помощью которого старшие руководители, менеджеры и консультанты, специализирующиеся на совершенствовании управления проектами в организации, смогут начать работу по совершенствованию. В работе по совершенствованию проектного управления они также могут опираться на результаты независимой оценки IPMA Delta, использовать знания национальных и международных экспертов.

Стандарт IPMA OCB не является ни учебником, ни сборником рецептов. Здесь описано, ЧТО должно быть сделано, а не КАК. Организации сами должны адаптировать концепцию к своим конкретным потребностям и возможностям. Непрерывное развитие компетентности организации в управлении проектами должно стать неотъемлемой частью деятельности организации.

После настоящего введения, в Главе 2, будет описана цель документа и его предполагаемые пользователи. В Главе 3 рассматривается позиционирование проектов в контексте организации. Сначала будут описаны основные проблемы организаций в управлении проектами, и показана проектно-ориентированная организация, ее содержание и окружение. Затем последует объяснение того, как организация может связать миссию, видение и стратегию с результатами. После этого мы покажем роль проектов, программ и портфелей в достижении результатов. В Главе 4 описана концепция компетентности организации и ее связь с управлением проектами. В Главе 5 приводится подробное описание концепции. Сначала перечисляются группы элементов компетентности, дается определение каждого элемента, и затем описывается взаимодействие между ними. В Главе 6 мы обсудим развитие компетентности организации в управлении проектами. В Приложении А элементы компетентности описаны более подробно. В Приложении В показаны возможные подходы к развитию компетентности организации в управлении проектами.

organisation can do to continuously improve its competence in managing projects. The IPMA OCB provides senior executives, managers and consultants involved in developing project management capability with a standard or baseline from which to start improvement activities. These could also be based on the results of an independent IPMA Delta assessment, using the expertise of national and international assessors.

The IPMA OCB standard is neither a textbook nor a cookbook. It shows WHAT should be done, not HOW to do it. Organisations are responsible for tailoring the concepts to their specific needs possibilities. The continuous development of the organisational competence in managing projects should be an integral part of an organisation's activities.

Following this introduction, Chapter 2 explains the purpose of the document and its intended users. Chapter 3 offers an organisational view of projects. It starts with the major challenges for organisations in managing projects, showing a project-oriented organisation in its context. There follows an explanation of how an organisation could link its mission, vision and strategy to results. It then describes the roles of projects, programmes and portfolios in delivering results. Chapter 4 describes the concept of organisational competence and its relation to managing projects. Chapter 5 describes the concept in detail. It starts with how the competence elements are grouped, defines each element, and then shows the interactions between them. Chapter 6 discusses the development of organisational competence in managing projects. Annex A describes the competence elements in more detail. Annex B shows potential approaches to developing organisational competence in managing projects.

2. Цель документа и для кого он предназначен

Настоящий стандарт был разработан силами международного сообщества экспертов в области управления проектами, программами и портфелями проектов. В эту группу вошли эксперты из организаций различных типов и культур. Главная цель настоящего документа – продемонстрировать роль организации и ее руководителей в управлении проектами, описать концепцию компетентности организации в управлении проектами и то, как она может помочь в реализации миссии, видения и стратегии организации. Кроме того, документ направлен на то, чтобы показать, как организация может осуществлять постоянное совершенствование компетентности.

Настоящий стандарт – как все другие стандарты – носит универсальный характер, и может применяться по отношению ко всем видам организаций и культур. Соответственно, решение о том, как применять стандарт в конкретном окружении и как он может быть адаптирован к потребностям конкретной организации, должен принять пользователь. Стандарт может использоваться в качестве основы для обучения и коучинга сотрудников в организации. Он также может использоваться для анализа, оценки, развития и непрерывного совершенствования системы управления проектами, программами и портфелями. IPMA OCB также может использоваться для бенчмаркинга или сертификации системы управления проектами, программами и портфелями организации.

В настоящем стандарте мы идентифицировали семь групп пользователей – они будут описаны ниже. Следует, однако, отметить: поскольку настоящий стандарт носит универсальный характер, эти группы пользователей соответствуют типичной структуре организации. Поэтому здесь не приводится подробное описание роли каждой из групп. Список групп пользователей не является окончательным или исчерпывающим. Тем не менее, это примерный перечень, который можно применить к любой организации:

This standard was developed by an international community of experts in the field of project, programme and portfolio management. This group has a broad range of experience across many kinds of organisation and cultures. The main purpose of this document is to demonstrate the role of an organisation and its management in project related work, to describe the concept of organisational competence in managing projects and how this can help deliver an organisation's mission, vision and strategy. Furthermore it aims to show how an organisation could develop its competence in a sustainable manner.

The approach in this standard - as in all others - is generic and written for application across all kinds of organisations and cultures. Therefore it is for the user to decide how it could be applied in a context and how it could be tailored to meet the needs of a specific organisation. It could be used as a basis for teaching, training and coaching of people within an organisation. It could also be used to analyse, assess, develop, and continuously improve the management systems for projects, programmes and portfolios (PP&P). The IPMA OCB could also be applied to benchmarking or certification of an organisation's PP&P system.

This standard has identified seven typical user groups, which are discussed below. However, it should be noted that in accordance with the generic nature of this standard that they are for illustrative purposes to indicate a typical organisational structure. Therefore, no attempt is made to define the role of each group in detail. The list of user groups is not intended to be definitive or exhaustive. Nonetheless, the list provides an informative guide which can be adapted to any specific organisation's context:

- a. Высшее руководство
- b. Руководители направлений
- c. Менеджеры проектов, программ, портфелей
- d. Внутренние и внешние консультанты
- e. Внутренние и внешние методисты, преподаватели и тренеры
- f. Сертификационные органы и ассессоры
- g. Исследователи, работающие в области управления проектами, программами и портфелями проектов

a. Высшее руководство организации может использовать стандарт, чтобы понять, какую роль играют проекты, программы и портфели в реализации и управлении миссией, видением и стратегией организации. С помощью стандарта они смогут понять, какую роль играют они сами в формировании компетентности организации, проанализировать компетентность своей организации, идентифицировать области для совершенствования и осуществлять руководство заинтересованными сторонами, ресурсами и действиями для развития способностей организации в управлении проектами. Они могут использовать данный стандарт, когда будут выбирать внешние компании для выполнения бенчмаркинга, оценки, сертификации и консалтинга.

b. Руководители, осуществляющие руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью, директор офиса управления проектами), могут использовать стандарт также, как старшие руководители. Поскольку они непосредственно участвуют в управлении проектами, они могут быстрее осознать необходимость в изменениях (например, после проведения оценки), и обеспечить, чтобы компетентность организации в управлении проектами соответствовала миссии, видению и стратегии организации, и чтобы достигались намеченные результаты. Стандарт должен помочь руководителям более эффективно взаимодействовать со старшими руководителями (например, для того, чтобы продемонстрировать им ценность управления проектами), так же как с сотрудниками функциональных подразделений, проектов и внешних организаций через создание общего представления об управлении проектами, программами и портфелями и изменениях, необходимость которых показала оценка или бенчмаркинг.

- a. Senior Executives
- b. Executives
- c. PP&P Managers
- d. Internal or External Consultants
- e. Internal or External Educators, Teachers or Trainers
- f. Certification Bodies and Assessors
- g. PP&P Researchers

a. Senior executives of an organisation could use the standard to understand the role of PP&P for executing and controlling mission, vision and strategy. It can help them understand their own role in the concept of organisational competence in managing projects, to analyse the status of their organisation's competence in managing projects, to identify areas for improvement, and to direct stakeholders, resources and activities for the development of the organisation's capabilities in managing projects. They could use this standard as a basis to engage external partners for benchmarking, assessment, certification and consulting.

b. Executives directing project management activities (e.g. PM Director, PMO Director) could use the standard in a similar way to the Senior Executives. Being directly involved, they can better understand the requirements for change (e.g. resulting from assessments), ensuring that organisational competence in managing projects continually satisfies the organisation's mission, vision and strategy, and that intended results are achieved. The standard should help executives interact more effectively with senior executives (for example, to be able to clearly demonstrate the value of project management), as well as functional, project and external staff through developing a common understanding of PP&P management and the need to implement change identified by assessments or benchmarking.

c. Менеджерам проектов, программ и портфелей проектов этот стандарт покажет окружение, в котором они работают. Они должны учитывать его в ходе управления проектами, программами и портфелями. Стандарт поможет им понять концепцию компетентности организации в управлении проектами и их роль в формировании этой компетентности. Из стандарта менеджеры проектов, программ и портфелей узнают, как реализовать рекомендации по изменению самых актуальных и важных с точки зрения результативности элементов компетентности и учитывать воздействие этих изменений в отчетах. Они могут использовать этот стандарт в качестве основы в ходе совершенствования управления проектами, программами и портфелями.

d. Внутренние или внешние консультанты могут использовать стандарт для работы с топ-менеджерами, старшими руководителями, менеджерами и сотрудниками проектов, программ и портфелей, для комплексного развития компетентности организации в управлении проектами. Привлечение консультантов может принести выгоды организации, поскольку они обладают экспертными знаниями в конкретных областях, могут выполнить независимую оценку, и предложить дополнительные услуги, такие, как бенчмаркинг, обучение и развитие.

e. Внутренние и внешние методисты, преподаватели и тренеры могут использовать стандарт для совершенствования своей компетентности, в соответствии с потребностями организации. Во время обучения необходимо показать окружение, в котором выполняются проекты в организации, и то, как оно должно учитываться при выполнении проектов, программ и портфелей проектов. Учебные курсы также должны показывать, что может сделать тот или иной человек для непрерывного совершенствования компетентности организации в управлении проектами.

f. Сертификационные органы и ассесоры могут использовать стандарт в качестве основы во время выполнения оценки, сертификации организации на наличие элементов компетентности, описанных в настоящем документе, и для формирования рекомендаций по совершенствованию компетентности организации в области управления проектами.

c. For PP&P managers, this standard shows the context in which they are operating. They need to take this into account whilst managing projects, programmes and portfolios. The standard will assist with their understanding of the concept and their role within organisational competence in managing projects. The standard will help PP&P managers understand how to implement recommendations for change to the most relevant and potentially effective elements of organisational competence in managing projects and to report on the impact of those changes. They could use this standard as a basis to directly improve the management of their projects, programmes or portfolios.

d. Internal or external consultants could use the standard to work with the organisation's top managers, senior executives, PP&P managers and their staff to develop organisational competence in managing projects in a holistic way. Consultants may offer benefits such as specific expertise, independent views and additional capacity and provide services such as benchmarking, training and development.

e. Internal or external educators, teachers or trainers could use the standard as a basis for developing individual competence aligned to the needs of the organisation. Training courses should show the context of project-related activities within organisations and how this should be considered while executing projects, programmes and portfolios. Training courses should also highlight the contribution each individual is able to make for continuous development of organisational competence in managing projects.

f. Certification Bodies and their assessors could use the standard as a baseline for conducting an assessment, certifying organisations against the competences described in the document and deriving recommendations for the organisation to improve organisational competence in managing projects.

g. Исследователи могут использовать стандарт при подготовке предложений по исследованиям, а также чтобы запустить практическое исследование с использованием результатов оценки или бенчмаркинга. Стандарт также может использоваться в исследовательской работе для получения данных и оценки изменений в сравнении с базовыми данными, внутренними или полученными извне, для анализа существующих тенденций и для непрерывного совершенствования, идентификации хороших практик и инноваций, запуска новых исследований в области управления проектами, программами и портфелями проектов.

Мы рассказали о цели IPMA OCB и о том, для кого он предназначен, и в следующей Главе 3 рассмотрим проекты в контексте организации.

g. Researchers could use the standard to support their research proposals and to start practice-based research, using results of assessment or benchmarking activities. The standard could also be used in research to extract data and validate changes against baseline data generated internally or provided externally for trend analysis and continuous improvement, to identify good practice as well as innovation, enabling new research activities in the field of project, programme and portfolio management.

Having discussed the purpose of the IPMA OCB and the intended users we can now consider in Chapter 3, the organisational view of projects.

3. Проекты с точки зрения организации

В настоящей главе описывается позиционирование проектов в контексте организации. Здесь мы расскажем о трудностях, с которыми сталкиваются организации при управлении проектами в сегодняшнем все более сложном мире, и о внутреннем и внешнем окружении организации. Затем мы расскажем о важности миссии, видения и стратегии организации, и о том, как проекты, программы и портфели могут использоваться для достижения целей организации.

3.1. Проблемы, с которыми сталкиваются организации во время управления проектами

Выполнение работ всегда, так или иначе, организовывалось, но было, возможно, менее структурированным и формальным. Объединение последовательных работ в проекты все чаще используется в качестве средства достижения целей организации. Во многих организациях постоянно растет количество проектов и программ в таких областях, как научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа, разработка продуктов и маркетинг, инвестиции и организационные изменения. Чтобы решать эти и другие, комплексные и динамические проблемы, организации должны сфокусироваться на компетентности в области управления проектами и совершенствовать ее на постоянной основе. Однако недостаточно просто привлекать мотивированных и компетентных людей. Для решения сегодняшних задач необходимо, чтобы организация совершенствовала компетентность в области управления проектами структурированно. По мере увеличения количества реализуемых проектов, программ и портфелей растут и потребности организации с точки зрения комплексности.

Увеличение комплексности во всех аспектах проектов создает проблемы для менеджеров проектов. Это может быть техническая комплексность: так, например, в автомобильной промышленности на одном проекте нужно работать с различными аппаратными компонентами, полномасштабными программными системами и интегрированными информационно-развлекательными инструментами.

This chapter describes the organisational view of projects. It discusses the challenges faced by organisations in managing their projects in today's increasing complex environment, and the internal and external context of an organisation. It then discusses the importance of an organisation's mission, vision and strategy, and how projects, programmes and portfolios are used as a means for delivering the organisation's goals and results.

Work was always organised, but was maybe less structured and formal. Formalising coherent work into projects is increasingly becoming an accepted means of achieving goals. Many organisations deal with an increasing number of projects and programmes in areas like research and development, product creation and marketing, investment, and organisational change. To meet these, and other, complex and dynamic challenges, organisations should focus on project-related competences and develop them in a sustainable manner. However, it is not sufficient to have highly motivated and competent people, today's challenges require organisations to deal with project management competences in a structured way. With the intensified use of PP&P the organisation's demands in terms of complexity increase.

Increasing complexity in all aspects of projects is imposing challenges on project managers. This can include technical complexity, where for example in the automotive industry projects may deal with various hardware components, comprehensive software systems and integrated 'infotainment' tools.

Это означает, что все функциональные отделы, работающие с теми или иными технологиями, должны работать интегрированно и в соответствии с общими целями проекта. Быстро растет количество внутренних и внешних заинтересованных лиц, участвующих в проектах, что требует управления отношениями, гибкости коммуникаций, наличия информационных структур и оптимизированных интерфейсов. Это особенно важно для международных и виртуальных команд проектов. Они требуют вложения значительных усилий и ресурсов, а также понимания культурных особенностей и различий.

Количество проектов и программ постоянно растет, и это означает, что организации должны добиваться сбалансированности в работе временных и постоянных структур. Создаются специализированные подразделения, такие как офис управления проектами, помогающие в работе проектному персоналу, старшим руководителям и структурам, обеспечивающим корпоративное руководство. Портфели включают проекты, программы и иногда даже подпортфели, и это помогает старшим руководителям согласовывать проектные работы со стратегией организации.

Другая проблема организаций состоит в необходимости оправдывать растущие ожидания заинтересованных сторон. Клиенты хотят получить высококачественный конечный результат за короткий срок по конкурентной цене. Сотрудники хотят развиваться и продвигаться по службе в результате работы на проектах и хотят работать в комфортных условиях. Поставщики и партнеры требуют, чтобы организация работала с ними на взаимовыгодных и справедливых условиях. Управление проектами все в большей степени связано человеческими факторами, ключевыми среди которых являются лидерство, мотивация, доверие и управление отношениями. Поведенческие компетенции становятся все важнее для менеджеров проектов, их сотрудников и руководителей всех уровней.

Нехватка ресурсов заставляет многие организации признавать необходимость эффективного планирования и использования ограниченных ресурсов, таких как финансовые активы, персонал, знания, средства, материалы и оборудование, на проектах, программах и портфелях проектов.

This requires all functional departments dealing with specific technologies to be integrated and aligned to overall project goals. The number of internal and external stakeholders involved in projects is rapidly increasing, requiring relationship management, flexible communication, information structures, and optimised interfaces. This is especially important for internationally spread project teams and virtual project teams. These require considerable investment of effort and resources with awareness of cultural sensitivities and differences.

An increasing number of projects and programmes require organisations to balance temporary and permanent parts of an organisation's structure. Specialised units such as Project Management Offices (PMO) emerge, providing a service to project staff, senior executives and governance structures. Portfolios embody projects, programmes and sometimes even sub-portfolios, helping Senior Management to align project activities with the organisation's strategy.

Another challenge for an organisation is to deal with growing expectations of stakeholders. Customers demand high quality deliverables in short lead-times at competitive prices. Employees want to develop their career through projects and expect a competitively attractive work environment. Suppliers and partners require an organisation to build mutually beneficial relationships and cooperate on a fair basis. Project management needs to increasingly deal with human factors - key among these are leadership, motivation, trust, and relationship management. Behavioural competences are increasingly important for project managers, their staff and executives at all levels.

Resource shortages drive many organisations to recognise the need to plan efficiently and deploy scarce resources such as financial assets, personnel, knowledge, facilities, material and equipment in PP&P.

Планирование и управление ресурсами должно осуществляться в мультипроектной перспективе (например, на уровне портфеля), чтобы правильно реализовывать правильные проекты. В сегодняшнем конкурентном мире организации должны постоянно бороться за увеличение эффективности работы, максимизировать возможности и минимизировать риски.

Устойчивое развитие становится все более важным для организаций, работающих в современном обществе. В стандарте ISO 26000 устойчивое развитие определяется как интегрированное достижение следующих целей: обеспечение высокого качества жизни, поддержание здоровья, процветания, социальной справедливости и способности земли к сохранению жизни во всем ее разнообразии. Эти социальные, экономические и экологические цели являются взаимозависимыми и усиливают друг друга. Соответственно, организации должны придерживаться принципов устойчивого развития, чтобы оправдывать надежды заинтересованных сторон в том, что касается социальной ответственности.

Постоянные изменения в обществе, экономике, политике и технологии требуют, чтобы организация на постоянной основе занималась формированием оптимальной организационной структуры и обеспечивала своевременное реагирование. Должен быть достигнут баланс между стабильностью и гибкостью, необходимо поощрять в сотрудниках креативность и способность работать по-новому, и, в то же время, организация должна опираться на опыт, правила и нормы, разработанные в прошлом. Как и в природе, организация должна развиваться эволюционно, используя мудрость и знания для выживания и роста.

Разные организации сталкиваются с разными проблемами – это зависит от их структуры и того, в каком окружении они работают. Организация должна регулярно анализировать текущую ситуацию, идентифицировать важные тенденции и соответственно изменять стратегии, процессы, структуры, культуру и компетентность. Стандартные решения могут быть простыми в использовании, но в сегодняшнем сложном мире они имеют свои ограничения. Чтобы преуспеть в сегодняшнем окружении, менеджмент организации должен внедрять адаптированные подходы в процессе реализации долгосрочной миссии, видения и стратегии, гибко реагировать на внешние проблемы и стремиться к совершенству.

Planning and controlling of resources needs to be done from a multi-project perspective (e.g. from a portfolio level) in order to do the right projects right. In a competitive world, organisations constantly need to strive for better performance, maximising opportunities and minimising risks imposed on them.

Sustainable development is increasingly important for organisations operating within modern society. ISO 26000 defines it as integrating the goals of a high quality of life, health and prosperity with social justice and maintaining the earth's capacity to support life in all its diversity. These social, economic and environmental goals are interdependent and mutually reinforcing. Therefore, organisations need to take account of sustainable development in order to meet stakeholder expectations for social responsibility.

Constant changes in society, economies, politics and technology require an organisation to determine continuously their optimal organisational design and then to respond accordingly. It needs to balance stability with flexibility, encouraging employees to be creative and to adapt ways of working, while building on the experiences, rules and regulations derived from the past. As in the natural world, an organisation needs to develop in an evolutionary way, using wisdom and knowledge in order to survive and grow.

These challenges vary from organisation to organisation, depending on their constitution and the environment in which they operate. They need to analyse regularly their situation, identify relevant trends and align their strategies, processes, structures, cultures and competences. Standard solutions might be simple to use but will reach their limits in a challenging world. To succeed in today's environment, an organisation's management need to adopt tailored approaches, building on a long-term mission, vision and strategy, responding flexibly to external challenges and striving to reach excellence.

3.2. Организация и ее окружение

Термин «организация» используется здесь в различных значениях: мы говорим о государственных и частных, коммерческих и некоммерческих организациях. В бизнесе под организацией обычно подразумевается компания, часть более крупной корпорации или совместное предприятие нескольких компаний. Кроме того, существуют некоммерческие и государственные организации, а также объединения граждан (например, клубы, фонды). Организации создаются для достижения намеченных целей и выполнения коллективных скоординированных действий.

В IPMA OCB мы будем различать два вида организации: постоянная организация, которая работает на протяжении длительного времени, и временная организация, которая используется для выполнения ограниченных по времени проектов и программ, и распускается по их завершении.

В международном стандарте ISO 9000 организация определяется как «группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений». Другие характеристики структуры определяются целями, потребностями и природой организации.

На рисунке 3-1 показан пример проектно-ориентированной организации. Она состоит из временных организационных структур проектов и программ. Кроме того, в ней присутствуют постоянные структуры, которые должны управлять множеством проектов и/или управлять портфелем, осуществлять стратегическое руководство и/или руководство на высшем уровне, а также функциональные единицы, разрабатывающие продукты и оказывающие услуги. Единицы взаимодействуют друг с другом для результативного и эффективного достижения целей организации.

Любая организация может рассматриваться в перспективе внутренней среды и внешнего окружения. Внешнее окружение организации - это клиенты, регуляторы, партнеры, наука, технология, экономика, законодательство, общество и природа. Внутренняя среда - это все постоянные и временные организационные структуры. Постоянные организационные структуры - это структуры, осуществляющие руководство на высшем уровне, и функциональные отделы.

The term 'organisation' is used here in various contexts: public or private, profit or not-for-profit. In a business sense, it usually means a company, a part of a larger corporation or a joint venture of several companies. In addition, there are organisations in the not-for-profit and public sectors as well as in our private lives (e.g. clubs, foundations). Organisations exist to achieve pre-set goals and to generate collective coordinated actions.

In IPMA OCB, we differentiate between two kinds of organisation: a permanent organisation that remains over time and a temporary one, which is used for time-limited projects and programmes, which close at their completion.

The International Standard ISO 9000 describes an organisation as 'people and facilities with an arrangement of responsibilities, authorities and relationships'. The extent of the detail of the structure will depend on the objectives, needs and nature of the organisation.

Figure 3-1 shows an example of a project-oriented organisation. It is composed of temporary project and programme organisations. In addition, there are permanent units to manage multiple projects and/or portfolio management, for strategic and/or top management as well as functional units for product and service delivery. The units interact with each other to achieve the organisation's objectives in an effective and efficient way.

Each organisation can be defined by its internal and external perspectives. The external context of an organisation may include customers, regulators, partners, science, technology, economy, legislation, society and the natural environment. The internal context includes all permanent and temporary organisational units. Permanent units include top management structures and functional departments.

В ICB перечисляются следующие функциональные отделы: бизнес, финансы, охрана труда, промышленная и общая безопасность и охрана окружающей среды, юридический отдел, управление персоналом, системы, и продукты и технология. Кроме того, в организации, в качестве постоянной структуры, может функционировать Офис управления портфелем, координирующий работу временных организаций программ и проектов.

In the ICB the following functional departments are referenced: Business, Finance, HSSE, Legal, Personnel Management and Systems, and Products and Technology. In addition, a permanent Portfolio Organisation may be used for coordinating the temporary programme and project organisations.



Рисунок 3- 1: Проектно-ориентированная организация и ее окружение
Figure 3-1: A project-oriented organisation in its context (Приложение С)

В настоящем документе за самую маленькую единицу в организации мы приняли команду, объединенную общей целью или задачей. Несколько команд, выполняющих определенную функцию в организации, могут быть сгруппированы в отдел. В случае необходимости отделы могут быть объединены в подразделение. Организация может рассматриваться как группа взаимосвязанных организационных структур, организованных таким образом, чтобы они могли достигать долгосрочных стратегических целей.

Организацию можно рассматривать с различных перспектив. Ее можно рассматривать как упорядоченную систему структур - как правило, это отражается в организационной схеме, где приводятся описания ролей, полномочия и обязанности, определяется иерархия всех членов организации. В другой перспективе

For the purpose of this document, the smallest unit in an organisation is a team with a common goal or task. Several teams, fulfilling a specific function within an organisation, could be grouped into a department. If necessary, departments could be grouped into a division. Organisations can be seen as a group of interrelated organisational units, which are arranged for achieving long-term strategic objectives.

Organisations can be viewed from various perspectives. One is to look at it as an orderly arrangement of structures, typically shown in organisation charts with descriptions of roles, authorities and responsibilities, defining the hierarchy of all people involved. Another perspective is to see an organisation as an arrangement of

организация рассматривается как система процессов, с помощью которых организация преобразует исходные материалы в продукцию. В результате реализации всех процессов - от определения ожиданий потребителя до поставки продукта - создается ценность.

В других перспективах рассматриваются коммуникации и обмен информацией между людьми в организации, или полномочия и политики, которые часто вызывают конфликты и создают путаницу, или различные культуры в рамках одной организации или в разных организациях. Исходя из данных перспектив, организации часто называются «социальными системами».

Еще одна перспектива – изменения в организации и путь эволюционного развития организации. Все перспективы важно учитывать при осуществлении анализа и развития организации. Если принимать во внимание только одну перспективу (например, процессы), можно упустить важную информацию и принять не самое лучшее решение.

3.3. От миссии, видения и стратегии к результатам

Сотрудники или члены организации должны получить ответы на такие важные вопросы, как: «Какова цель нашей организации?», «Чего мы хотим достигнуть?» или «Как мы хотим достигнуть нашей цели?». Это позволяет им ориентироваться и мотивирует к работе. Именно высшее руководство должно дать им ответы на эти вопросы. Соответственно, одна из основных задач высшего руководства состоит в том, чтобы определить миссию, видение и стратегию организации и донести эту информацию до сотрудников организации.

Миссия определяет фундаментальную цель организации - почему она была создана и чем она занимается. Видение разъясняет, чего организация хочет достигнуть в будущем. Это могут быть среднесрочные или долгосрочные (на пять лет или больше) цели. Формулировка видения должна быть позитивной, привлекать и вдохновлять людей. Стратегия показывает, как должно быть реализовано видение. Она показывает, куда нужно двигаться и на что обращать внимание, заинтересованным сторонам внутри и за пределами организации (например, акционерам, клиентам и партнерам).

processes, transforming input into output. The (work) flow of all processes defines the value creation from a customer expectation through to the delivery.

Other perspectives emphasise the communication and information flows between the people in an organisation, or the power and politics, often causing conflicts and disturbances, or the different cultures within or between organisations. This is why organisations are often referred to as 'social systems'.

A further perspective is that of organisational change and the evolutionary development path of an organisation. All perspectives are important to consider while analysing or developing an organisation. Looking only at one perspective (e.g. the process), risks the danger of missing important information and compromising decisions.

The employees or members of an organisation need answers to crucial questions such as 'What is the purpose of our organisation?', 'What do we want to achieve?' or 'How do we want to achieve this future state?' This gives orientation and motivation to their work. It is the job of the top management to provide answers to these kinds of questions. Therefore, one of their primary tasks is to develop and communicate the mission, vision and strategy.

A mission defines the fundamental purpose of an organisation, why it exists and what it does. The vision clarifies what the organisation wants to achieve in future. This future state can be mid-term or long-term (five years or more). The vision statement should be formulated positively, attracting or inspiring people to follow. The strategy shows how the vision should be realised. It gives direction and focus to the stakeholders in and around an organisation (e.g. shareholders, customers and partners).

Разработка миссии, видения и стратегии организации - это интенсивный процесс. Высшее руководство должно вовлекать в этот процесс ведущих специалистов и заинтересованные стороны. Процесс обычно начинается со стратегического анализа, оценки текущей ситуации, прошлых и будущих изменений в организации, моделирования сценариев или применения других методов. Затем анализируются и сравниваются позиция организации и позиция основных конкурентов, рассматриваются существующие сильные и слабые стороны, а также будущие возможности и угрозы в сравнении с конкурентами.

Разработка стратегии может осуществляться по-разному - «сверху вниз» и/или «снизу вверх» или это может быть «креативная (спонтанная) разработка стратегии». По завершении этого процесса всем заинтересованным сторонам должно стать ясно, как организация собирается реализовать видение (см. рисунок 3-2). Стратегии определяют требования к реализации текущей деятельности организации на пути к долгосрочному видению.

Developing the mission, vision and strategy for an organisation is an intensive process. Key personnel and stakeholders should be engaged in such a process by top management. The process usually starts with a strategic analysis, looking at the present situation, past and future developments in the organisation's context, using scenario modelling techniques or other kinds of method. Next, the organisation's own position and the position of all relevant competitors are analysed and compared, considering current strengths and weaknesses as well as future opportunities and threats in comparison with competitors.

Strategy development can be done in various ways, 'Top-Down' and/or in 'Bottom-Up' approaches or 'Emergent Strategy Development'. At the end of this process it should be clear to all stakeholders how the organisation intends to achieve its vision (see Figure 3-2). Strategies guide day-to-day activities towards the long-term vision.

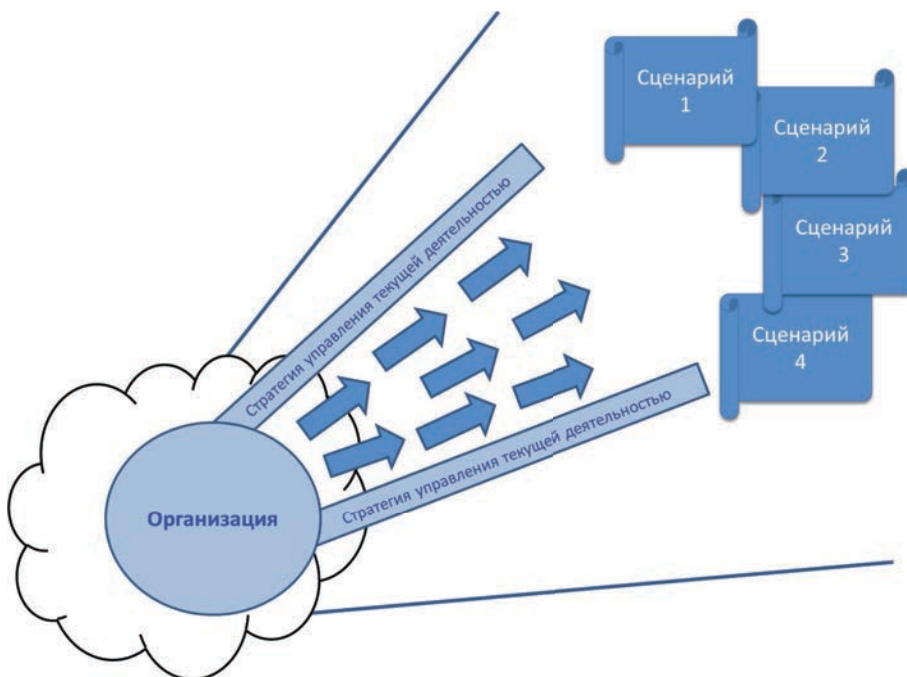


Рисунок 3- 2: Стратегия определяет направление текущей деятельности
Figure 3-2: Strategy guiding day-to-day activities (Приложение С)

В процессе стратегического планирования организация определяет свои стратегические цели, параметры и ключевые показатели

Through strategic planning, an organisation defines its strategic objectives, metrics and Key Performance

эффективности (KPI), принимая во внимание доступные ресурсы и возможности. Как правило, проекты и программы представляют собой инструменты реализации стратегии.

Соответственно, проекты и программы должны быть согласованы со стратегией и стратегическими целями организации. В качестве инструмента «перевода» стратегических целей с уровня стратегии на уровень проекта может использоваться сбалансированная система показателей (см. рисунок 3-3). Тот же подход используется для мониторинга и контроля соответствия проектов стратегии, а также для формирования отчетов по эффективности работы на основе определенных KPI.

Indicators (KPIs), taking into account available resources and capabilities. Typically, projects and programmes are means for implementing strategies.

Therefore, projects and programmes should be aligned with the strategy and the strategic goals. The Balanced Scorecard could be used as a tool for 'translating' the strategic goals from strategy to the project perspective (see Figure 3-3). The same approach is used for monitoring and controlling the strategy implementation in projects as well as performance reporting based on the defined KPIs.

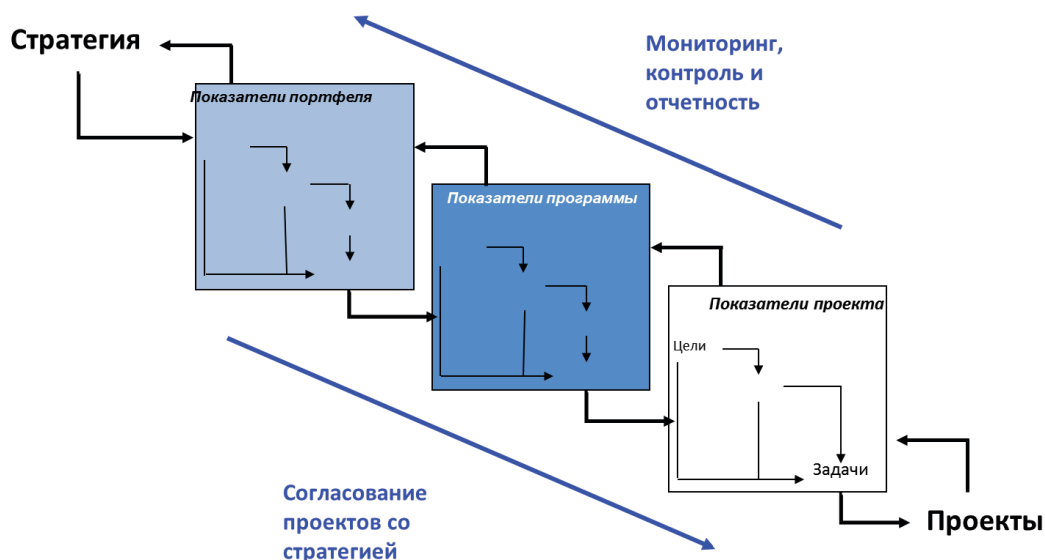


Рисунок 3- 3: Согласование проектов со стратегией с помощью сбалансированной системы показателей

Figure 3-3: Linking projects with strategy using the Balanced Scorecard (Приложение С)

Проекты должны поставлять желаемые результаты. В конце проекта нужно проверить, соответствует ли конечный продукт спецификации, временным и бюджетным ограничениям. Но это еще не все – нужно задать и другие вопросы, посмотреть, соответствует ли результат проекта определенным ранее целям с точки зрения заинтересованных сторон. Использовался ли для достижения результатов проекта наиболее эффективный способ, результативно ли использовались дефицитные ресурсы? Соответствует ли результат проекта общей стратегии? Была ли достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон, таких как клиенты, поставщики и сотрудники?

Projects are intended to deliver desired outputs. At the end of a project it is normal to check whether the deliverables are consistent with the specification, on time and within budget. But this is not the whole story; there are other questions to ask to see whether the project outputs met the stated objectives as perceived by the stakeholders. Did the project deliver outputs in the most efficient way, using scarce resources effectively? Did the outputs contribute to the overall strategy? Did the project satisfy stakeholders, such as customers, suppliers and employees?

Результаты проектов и программ (например, производственное оборудование) часто используются в организации на протяжении длительного периода времени. Высшее руководство организации должно видеть дальше определенных проектов и программ, и проверять, получены ли ожидаемые эффекты и способствуют ли они выполнению миссии, видения и стратегии организации. Также важно проанализировать результативность («выполнение правильных проектов») и эффективность («выполнение проектов правильно»).

The outputs of projects and programmes (e.g. manufacturing equipment) are often used in an organisation over a long period of time. An organisation's top management needs to look far beyond the end of specific projects and programmes to check whether the desired benefits are achieved and are helping to meet the mission, vision and strategy in a sustainable way. It is also important that effectiveness ('doing the right projects') and efficiency ('doing the projects right') are considered.

3.4. Проекты, программы и портфели проектов как средство достижения результатов

ICB определяет проект как ограниченную по времени и стоимости деятельность, направленную на получение ряда определенных результатов (работы, направленные на достижение целей проекта) в соответствии со стандартами и требованиями относительно качества. В ISO 21500 процессы описываются следующим образом: «Проект - это уникальный набор процессов, которые состоят из скоординированных и контролируемых действий, имеющих даты начала и завершения, выполняемых для достижения целей проекта». Управление проектами здесь определяется как «применение методов, инструментов, техник и компетенций на проекте, в том числе во время интеграции различных фаз жизненного цикла проекта».

The ICB defines a project as a time and cost constrained operation to realise a set of defined deliverables (the scope to fulfil the project's objectives) up to quality standards and requirements. ISO 21500 highlights processes in its definition: 'A project consists of a unique set of processes consisting of coordinated and controlled activities with start and end dates, performed to achieve project objectives'. It defines project management as 'application of methods, tools, techniques and competencies to a project including the integration of the various phases of the project life cycle.'

В ICB указывается, что программы запускаются для достижения стратегических целей. Программа здесь определяется как «набор связанных проектов и организационных изменений, которые необходимо реализовать для достижения стратегической цели и реализации определенных бизнес выгод». Соответственно, программа представляет собой нечто большее, чем сумма всех конечных результатов составляющих ее проектов. Она должна произвести выгоды и результаты на стратегическом уровне. Продолжительность программы обычно намного больше, чем продолжительность проекта. Тем не менее, программами от начала до завершения управляют как временной организационной структурой.

In the ICB, programmes are seen to be set up for achieving strategic goals. It defines a programme as a 'set of related projects and required organisational changes to reach a strategic goal and to achieve the defined business benefits.' Therefore, programmes are more than the sum of all deliverables of their constituent projects. They are intended to deliver benefits and outcomes on a strategic level. The lifespan of a programme is usually much longer than that of a project. Nevertheless, programmes are managed from start to end in a temporary form of organisation.

Управление программой можно рассматривать как применение методов, инструментов, техник и компетенций по отношению к программе. Как правило, руководители программы работают в намного более сложных условиях, чем менеджеры проектов. Они должны управлять с учетом сложности всех составляющих программу проектов и взаимосвязей между ними. Так, управление ресурсными ограничениями на программе требует намного более пристального внимания, чем на проекте.

На рисунке 3-4 показаны проекты, программы и портфели в организации. Проектами можно управлять автономно, или в составе программы. Кроме того, организация может объединять проекты и программы в портфели (под термином «портфель» в IPMA OCB подразумевается «портфель проектов»). Портфель определяется в ICB как «набор проектов и/или программ, которые не обязательно связаны друг с другом - они объединены для выполнения контроля, координации и оптимизации портфеля в целом». В одной организации может быть несколько портфелей, например, один портфель может включать все ИТ проекты и программы, а другой - все проекты и программы по разработке продуктов. Портфели могут состоять из подпортфелей – например, портфель разработки продукта может включать подпортфель исследовательских проектов.

Programme Management can be seen as the application of methods, tools, techniques and competences to a programme. Usually programme managers need to deal with much higher complexity than project managers. They have to manage the complexity of all the embodied projects and the interrelations between them, e.g. management of resource constraints needs a lot more attention in a programme than in a project.

Figure 3-4 shows the set-up of an organisation with projects, programmes and portfolios. Projects could be managed as stand-alone or they could be part of a programme. In addition an organisation could organise projects and programmes in portfolios, (the IPMA OCB uses the term 'portfolio' meaning 'project portfolios'). A portfolio is defined by the ICB as 'a set of projects and/or programmes, which are not necessarily related, brought together for the sake of control, coordination and optimisation of the portfolio in its totality.' There could be several portfolios in one organisation, e.g. one portfolio for all ICT-related projects and programmes and one portfolio for all product development projects and programmes. Portfolios could also have sub-portfolios included, e.g. all research-related activities within a product development portfolio.

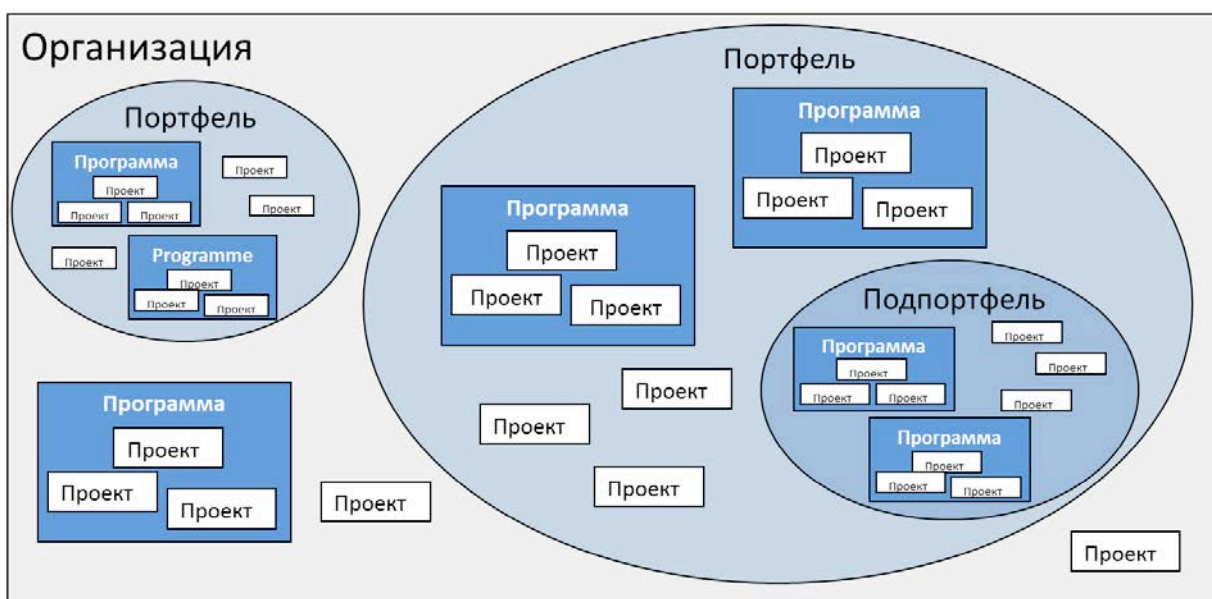


Рисунок 3- 4: Проекты, программы и портфели проектов в организации
Figure 3-4: Projects, programmes and portfolios in an organisation (Приложение С)

Управление портфелем – это постоянная функция, которая обычно выполняется централизованно, чтобы можно было видеть все связанные работы и осуществлять оптимизацию. Одна из основных задач управления портфелем состоит в том, чтобы согласовывать проекты и программы со стратегией организации, осуществлять их отбор и приоритизацию, ради эффективного и результативного достижения стратегических целей («правильно реализовывать правильные проекты»).

В некоторых организациях управление проектами и программами осуществляется определенными подразделениями, которые входят в состав постоянной организации. Такие организационные структуры, как офис управления проектами, должны поддерживать реализацию проектов и программ.

Роль офиса управления проектами, как правило, заключается в том, чтобы разрабатывать стандарты (методологию, процессы и инструменты) и рекомендации для менеджеров проектов и программ, собирать информацию по управлению проектами с разных проектов и создавать консолидированную отчетность для руководства. Например, проектный офис или офис управления программой могут оказывать прямую поддержку команде управления проектом или команде управления программой.

Руководство – другая ключевая функция, которая рассматривается в управлении проектами, программами и портфелями. В ISO 21500 руководство в целом определяется как «система, посредством которой организация направляется и контролируется». Соответственно, проектно-ориентированное руководство включает те области руководства, которые связаны с реализацией проектов, программ и портфелей проектов, например, определение политик и управленческих стандартов, выбор процессов, методологий и инструментов, а также структур отчетности и принятия решений. Руководство может осуществляться высшим руководством или управляющим комитетом.

Одна из задач такого руководства состоит в том, чтобы обеспечить достижение желаемых целей проектов, программ и портфелей. Как показано на рисунке 3-3, с помощью сбалансированной системы показателей стратегические цели можно разбить на цели

Portfolio management is a permanent function, which is usually centralised in order to achieve a better overview of all the related activities to assist optimisation. One of the main tasks of portfolio management is to align projects and programmes with the organisation's strategy, selecting and prioritising them in order to reach the strategic goals in the most effective and efficient way ('doing the right projects right').

In some organisations, projects and programmes are managed through specific departments as part of the permanent organisation. Units such as a Project Management Office (PMO) are used to support the execution of projects and programmes.

The role of a PMO is typically to set standards (e.g. methodology, processes, and tools) and guidelines for managers of the projects and programmes, to collect project management information from the projects and to consolidate these in a report for governing bodies. For example, Project Offices or a Programme Office could directly support the project or programme management team.

Governance is another key function to be considered in project, programme and portfolio management. ISO 21500 defines governance in general as a 'framework by which an organisation is directed and controlled.' Project-oriented governance consequently includes those areas of governance that are specifically related to project, programme and portfolio management activities, e.g. definition of policies and management standards, selection of processes, methodologies and tools as well as structures for reporting and decision-making. The governance function could be performed by a senior executive or a steering board.

One of the tasks of such a governing body is to ensure that the desired goals in projects, programmes and portfolios are reached. As shown in Figure 3-3, the Balanced Scorecard could be used to breakdown strategic goals into goals for

портфелей, программ и проектов. Отчетность создается по принципу «снизу вверх» до стратегического уровня, с использованием целей и KPI, которые были определены на более высоком управленческом уровне. В то время как проекты запускаются для получения продукта/результата, программы имеют более стратегическую направленность и должны обеспечивать достижение стратегических результатов и долгосрочных выгод. В рамках портфеля осуществляется координация составляющих его проектов и программ, оптимизируется использование ограниченных ресурсов, а вся проектно-ориентированная деятельность согласовывается со стратегией организации.

Мы рассказали о том, что представляют собой проекты для организации, обсудили проблемы, окружение, связь с миссией, видением и стратегией, и ту роль, которую играют проекты, программы и портфели в достижении целей организации, и теперь можем рассмотреть в Главе 4 концепцию компетентности организации в управлении проектами.

portfolios, programmes and projects. Reporting would be from bottom-up to the strategic level, using the goals and KPIs defined by the higher management levels. Whilst projects are undertaken to produce outputs/deliverables, programmes are more strategic, intended to deliver strategic outcomes and long-term benefits. Portfolios coordinate the constituent projects and programmes, optimise the use of scarce resources, and align all project-related activities with organisational strategy.

Having described the organisational view of projects, and discussed the challenges, context, the link to mission, vision and strategy, and the role projects, programmes and portfolios have in delivering results, we can now consider in Chapter 4 the concept of organisational competence of managing projects.

4. Компетентность организации в управлении проектами

В данном разделе описывается концепция компетентности организации вообще и концепция компетентности организации в управлении проектами. Она включает общее представление об элементах компетентности, об их влиянии и взаимодействии с внешним окружением и внутренней средой организации. Здесь также говорится о необходимости осуществлять мониторинг реализации проектов и программ, и о том, как может использоваться Модель совершенства проектов IPMA для оценки эффективности работы на проекте. Как уже говорилось выше, IPMA OCB - это не учебник и не сборник рецептов. Стандарт скорее рассказывает о том, что делать, а не о том, как делать. Каждая организация должна адаптировать концепцию в соответствии со своими потребностями и возможностями.

4.1. Концепция компетентности организации

В ISO 17024 компетентность определяется как «способность применять знания и навыки для достижения определенных результатов». ICB расширяет определение следующим образом: «компетентность – это набор знаний, личных установок, навыков и соответствующий опыт, необходимые для достижения успеха в той или иной деятельности». В обоих определениях речь идет об отдельных людях. Однако концепцию компетентности можно также применить к группе людей (например, к командам проектов, подразделениям, организациям, группам и сообществам). В этих случаях компетентность группы намного больше, чем сумма элементов компетентности составляющих ее людей. Взаимосвязи в группе со всеми динамическими взаимодействиями между участниками и соответствующими заинтересованными сторонами составляют социальную систему (было описано в 3.1).

Концепция компетентности организации опирается на множество других. Одна из таких концепций - «ключевые компетенции». Это дифференцированные навыки, дополняющие друг друга ресурсы и способы работы, которые составляют основу производственных мощностей и конкурентных преимуществ компании. Другие концепции связаны со способностью организации достигать цели, определяемые для каждой из заинтересованных сторон и

This chapter describes the concept of organisational competence in general and the concept of organisational competence in managing projects. It includes a high level view of the competence elements and the interaction with, and influence of, an organisation's external and internal contexts. It also discusses the need to monitor the performance of projects and programmes, and how the IPMA Project Excellence Model (PEM) can be used to assess project performance. As mentioned above, IPMA OCB is not a textbook or cookery book - the focus is rather on what to do and not on how to do it. Each organisation needs to tailor the concept to its specific needs and abilities.

ISO 17024 defines competence as the 'ability to apply knowledge and skills to achieve intended results.' The ICB expands the definition to, 'a competence is a collection of knowledge, personal attitudes, skills and relevant experience needed to be successful in a certain function.' Both definitions are aimed at individuals. Nevertheless, the concept of competence could also be applied to groups of people (e.g. project teams, departments, organisations, networks or societies). In these cases, competence is much more than the collective competence of its individuals. The coherence of that group with all the dynamic interactions between the members and relevant stakeholders constitutes a social system (as discussed in 3.1).

There is a rich heritage that supports the concept of organisational competence. One of these concepts, that of 'core competences', can be summarised as differentiated skills, complementary assets, and routines, providing the basis for a firm's competitive capacities and sustainable advantage. Other concepts highlight the inherent capabilities of an organisation to reach stakeholder-specific

зависящие от ситуации. Эта способность представляет собой определенное для данной ситуации сочетание всех возможных человеческих, структурных и ресурсных характеристик, которыми организация может управлять одновременно. Кроме того, эволюционное развитие организации можно определить как способность организации интегрировать, создавать и изменять внутренние и внешние ресурсы и компетенции для работы в быстро меняющихся условиях.

4.2. Концепция компетентности организации в управлении проектами

Настоящий стандарт определяет компетентность организации в управлении проектами как способность организации интегрировать людей, ресурсы, процессы, структуры и культуры на проектах, программах и портфелях при поддержке системы управления и руководства. Компетентность организации в управлении проектами должна соответствовать миссии, видению и стратегии организации и ее целью является достижение результатов, а также обеспечение непрерывного развития организации. На рисунке 4-1 показано общее представление компетентности организации в управлении проектами.

Границы организации отделяют ее от внешнего окружения. Во внешнем окружении организация должна учитывать потребности различных заинтересованных сторон, таких как клиенты, подрядчики или поставщики услуг, соблюдать требования законодательства и различные правила, учитывать особенности различных культур, рынков, окружения и доступность ресурсов, чтобы осуществлять свою текущую деятельность. Организация должна иметь четкое представление обо всех этих факторах окружения и учитывать их в своих действиях. Это представление также должно изменяться вместе с изменениями во внешнем окружении.

and situation-dependent goals, whilst this capability consists of the situation-specific combination of all possible individual-based, structure-based and asset-based attributes manageable by an organisation at a time. Furthermore, the evolutionary development of organisation can be seen as an organisation's ability to integrate, build and reconfigure internal and external resources and competencies to cope with rapidly changing environments.

This standard defines the organisational competence in managing projects as the ability of organisations to integrate people, resources, processes, structures and cultures in projects, programmes and portfolios within a supporting governance and management system. Organisational competence in managing projects is specifically aligned with the mission, vision and strategy of the organisation and is intended to achieve results as well as to ensure continuous organisational development. Figure 4-1 gives an overview of organisational competence in managing projects.

An organisation is shown with boundaries separating it from the external context. In the external perspective, the organisation needs to address the needs of different stakeholders, such as customers, suppliers or service providers, comply with legislation and different regulations, respond to different cultures, markets, the environment, and available resources in order to fulfil operational needs. The activities of the organisation need to be based on a solid understanding of all these contextual factors, which also need to adapt in order to meet the changing external environment.



Рисунок 4- 1: Компетентность организации в управлении проектами
 Figure 4-1: Overview of organisational competence in managing projects (Приложение С)

Внутреннее окружение организации состоит из многих факторов, которые необходимы для формирования компетентности в области управления проектами. Они включают, но не ограничиваются следующими:

- a. Системы руководства и управления,
- b. Организационная структура,
- c. Процессы,
- d. Культура,
- e. Люди и команды,
- f. Ресурсы.

a. Руководство и управление проектами, программами и портфелями должны соответствовать и быть связаны с общей системой руководства и управления организации. Система руководства проектами, программами и портфелями строится на принципах корпоративного руководства, и все функции управления проектами, программами и портфелями связываются с системой управления организации.

b. Организационная структура. Важный аспект интеграции в концепции компетентности организации в управлении проектами – координирование организационных структур. Необходимо добиться согласованности работы временных организационных структур (например, организационных структур проектов, программ и портфелей) и постоянных, соответствия ролей и

Within the organisation’s boundaries, the internal context consists of many factors which are needed for organisational competence in managing projects. These include, but are not limited to:

- a. Governance and management systems,
- b. Organisational structure,
- c. Processes,
- d. Culture,
- e. People and teams,
- f. Resources.

a. Governance and management of projects, programmes and portfolios (PP&P) need to be aligned and linked with the organisation’s overall governance and management system. The principles of Corporate Governance are translated into the PP&P governance system and all PP&P management functions are linked to the organisation’s management system.

b. Organisational Structure. An important aspect of integration in the concept of organisational competence in managing projects is the alignment of organisational structures. Alignment is needed between temporary parts of the organisation (e.g. PP&P functionalities) and the permanent parts, between roles and responsibilities in PP&P and other parts of the organisation,

обязанностей в управлении проектами, портфелями и программами и ролей и обязанностей в других подразделениях организации, согласованности работы внутренних структур организации и структур внешних партнеров, а также скоординировать структуры, отвечающие за коммуникацию, отчетность, принятие решений и эскалацию проблем. Такая координация позволит обеспечить бесперебойную и эффективную работу организации в целом.

c. Процессы. Интеграция внутренних и внешних процессов в проектах, программах и портфелях жизненно важна для эффективности: интеграция включает согласование процессов разработки продукта и процессов поддержки с процессами управления проектами, программами и портфелями. Кроме того, процессы управления проектами, программами и портфелями должны соответствовать процессам внешних партнеров, таких как клиенты, поставщики или регуляторы. Координация процессов часто осуществляется посредством синхронизации ключевых вех и/или контрольных точек по качеству.

d. Культура. Во время работы в той или иной социальной системе люди, естественно, создают определенную культуру. Культуру можно определить следующим образом: набор общих представлений, ценностей или убеждений, которыми руководствуются люди, сознательно или несознательно, в своих действиях. На международных проектах часто можно наблюдать разницу в поведении людей из разных стран. В этих случаях члены команды проекта могут ощущать дискомфорт или неопределенность относительно того, как реагировать. То же можно сказать об отношениях между организациями. Каждая организация создает свою собственную уникальную корпоративную культуру, включающую все общие представления, ценности или убеждения работающих в ней людей. Кроме того, в любой организации эта корпоративная культура несколько отличается в разных отделах: в отделе разработок люди должны чувствовать себя свободными – это способствует креативности; во временной организационной структуре, такой как организация проекта или программы, развивается проектно-ориентированная культура. Как правило, для проектно-ориентированной культуры характерна сфокусированность на

between internal units and units of external partners, as well as alignment of structures for communication, reporting, decision making and escalation. Such alignment will provide smooth and efficient operation through all interfaces.

c. Processes. The integration of internal and external processes in projects, programmes and portfolios is crucial for efficiency: this includes the alignment of product and support processes with processes used in PP&P. Also, PP&P processes need to be aligned with the relevant processes of external partners, such as customers, suppliers or regulators. Process alignment is often achieved through the synchronisation of milestones and/or quality gates.

d. Culture. People naturally develop a certain culture working within a social system. A culture can be defined as: a set of shared views, values, or beliefs, guiding people consciously or unconsciously through their actions. In international projects, the different behaviours of people from other countries can often be observed. This may cause team members to feel uncomfortable or be unsure how to react. The same applies within or between organisations. Organisations develop their own unique corporate culture embedding all the shared views, values, or beliefs of the people involved. Also, within any organisation there will be variants of this corporate culture: in a research department people need to have freedom to be creative; in a temporary organisation such as a project or programme, a project-oriented culture will develop. Typically a project-oriented culture will have a strong focus on delivery and results, a clear team orientation, a significantly higher tolerance towards ambiguity and failures, extroversion and open exchange of knowledge. People working within a project-oriented culture need to take account of the cultures of

результатах, ориентированность на работу в команде, значительно более высокая терпимость к неопределенности и неудачам, экстравертность и открытый обмен знаниями. Люди, работающие в рамках проектно-ориентированной культуры, должны учитывать особенности культуры внутренних и внешних партнеров, чтобы строить эффективные рабочие отношения и избегать конфликтов. Высшее руководство должно поощрять создание проектно-ориентированной корпоративной культуры в организации, позволяя временным командам проектов и программ создавать соответствующую рабочую атмосферу внутри постоянных подразделений организации. Признание существования различных культур в организации и информирование людей о различиях позволят создать атмосферу уважения к разным культурам и добиться слаженной работы постоянных и временных организационных структур, а также увеличить эффективность сотрудничества с внешними партнерами.

e. Люди и Команды. Компетентность организации в управлении проектами связана с самыми важными активами организации – людьми и их компетенциями. Однако для результативного и эффективного достижения результатов проекта важно умение работать в команде. Менеджеры проектов, программ и портфелей должны создавать эффективные команды из людей, которые умеют работать в команде и способны эффективно взаимодействовать с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Необходимо определить требования к компетентности для всех менеджеров проектов, программ и портфелей, членов команд и сотрудников, взаимодействующих с проектами, программами и портфелями. В процессе набора сотрудников и развития компетентности необходимо опираться на определенные требования к компетентности – это позволит организации развивать компетентность в управлении проектами.

f. Ресурсы, важные для проектов, программ и портфелей включают, но не ограничиваются, следующим: финансы, права на интеллектуальную собственность, материалы, оборудование и средства производства. В ходе развития компетентности организации в управлении проектами необходимо учитывать потребности в ресурсах и их доступность.

internal and external partners in order to build effective working relationships, and avoid conflicts. Top management should seek to encourage a project-friendly corporate culture within an organisation, allowing the temporary project and programme teams to create an effective working environment within the permanent parts of the organisation. Acknowledging the different cultures in an organisation and encouraging communication about the differences will help to develop cultural awareness and to align permanent and temporary parts of the organisation as well achieving better cooperation with external partners.

e. People and Teams. Organisational competence in managing projects is built on the most important assets in an organisation: the people and their individual competences. However, teamwork is essential for effective and efficient project delivery. PP&P managers need to build effective teams of individuals who are competent working in a team environment, and can communicate effectively with internal and external stakeholders. The competence requirements should be defined for all PP&P managers, team members and staff interacting with projects, programmes and portfolios. Recruiting and competence development activities should be based on the defined competence requirements, which support the development of organisational competence in managing projects.

f. Resources relevant to PP&P include, but are not limited to: finance, intellectual property rights, material, equipment, and facilities. Resources, and their availability, need to be taken into account in developing organisational competence in managing projects.

Компетентность организации в управлении проектами формируется с течением времени под влиянием многих факторов. Решающим фактором может стать внешнее событие, такое как экономическая нестабильность или возникновение новых методов в области управления проектами. Внутренним фактором может стать, например, появление в компании профессионала в области управления проектами, способного максимально эффективно организовать работу по проекту. Кроме того, компетентность организации в управлении проектами можно увеличить в результате обучения и деятельности, направленной на непрерывное совершенствование. Эти факторы влияют на то, что зрелость организации повышается в процессе эволюционного развития.

Высшее руководство играет основную роль в анализе текущего состояния компетентности организации в управлении проектами. Оно должно определить четкие цели на будущее (например, стратегические цели в области управления проектами, в том числе цели по результативности, эффективности и общей производительности), и предпринять соответствующие действия. Высшее руководство должно утвердить, и проактивно внедрять стандарты компетентности организации во всех элементах управления проектами. Оно должно осуществлять мониторинг и контроль применения стандартов и поощрять устойчивое развитие. Это включает, но не ограничивается, следующим: использование опыта предыдущих проектов, создание сообществ по обмену опытом для персонала проектов, программ и портфелей, организация обмена опытом в области управления проектами с внутренними и внешними партнерскими организациями и бенчмаркинг компетентности организации в управлении проектами.

Высшее руководство должно обращать особое внимание на результаты проектов. Оценить успехи проектов можно с помощью такого инструмента, как Модель совершенства проектов IPMA. В частности, он используется для оценки проектов во время конкурса IPMA на лучший проект Project Excellence Award. Модель совершенства проектов IPMA основана на модели Европейского фонда управления качеством (EFQM).

Organisational competence in managing projects develops in response to many factors over time. Triggers could be external events such as economic turbulence or the availability of new methods in the field of project management. An internal occurrence might be, for example, the arrival of a newly hired project management professional who might organise the project in a more effective way. Furthermore, organisational learning and continuous improvement activities may improve organisational competence in managing projects. An organisation will mature through these triggers, following an evolutionary development path.

Top management has a crucial role in analysing the current status quo of organisational competence in managing projects. It needs to set clear objectives for future developments (e.g. strategic goals for project management including those for effectiveness, efficiency and overall performance), and must implement appropriate action. Top management should set, and pro-actively implement, standards for organisational competence in all project management elements. It should monitor and control the application of standards and encourage sustainable development. This includes, but is not limited to, using lessons learned from previous projects, building communities of practice for PP&P personnel, exchanging experiences and benchmarking organisational competence in managing projects with internal and external partner organisations.

Top management should pay particular attention to the results achieved by projects. A tool for measuring achievements in projects is the IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM), which is used to assess the performance of projects for the IPMA Project Excellence Award. IPMA PEM is based on the model of European Foundation for Quality Management (EFQM).

На рисунке 4-2 представлена Модель совершенства проектов IPMA. С левой стороны перечислены пять критериев оценки эффективности управления проектом: ориентированность на цель, лидерство, люди, ресурсы и процессы. С правой стороны перечислены критерии оценки результатов проекта. Кроме прямых результатов, необходимо учитывать удовлетворенность клиента, сотрудников и других заинтересованных сторон. Результаты такой оценки помогут команде проекта и организации оценить свои сильные стороны и возможные области для совершенствования.

Figure 4-2 shows the IPMA PEM model. The left side has five criteria for the application of project management in a project: goal orientation, leadership, people, resources and processes. The right side has criteria for the results in a project. In addition to the direct results, the satisfaction of the customer, people and other stakeholders should be considered. The results of such an assessment can help a project team and the organisation to reflect on its own strengths and potential areas for improvement.



Рисунок 4- 2: Модель совершенства проектов IPMA
 Figure 4-2: IPMA Project Excellence Model (Приложение С)

Высшее руководство также должно контролировать и управлять среднесрочными и долгосрочными результатами всех программ (например, реализация выгод, организационных изменений) и портфелей (например, финансовые результаты, использование критических ресурсов) с целью реализации миссии, видения и стратегии организации.

Top management should also monitor and control the mid and long-term results of all programmes (e.g. benefits realisation, organisational changes), and portfolios (e.g. financial results, use of critical resources) in contributing to the mission, vision and strategy of the organisation.

Мы описали концепцию компетентности организации в управлении проектами, представили краткий обзор элементов компетентности, описали их влияние и взаимодействие с внешним и внутренним окружением организации, и в Главе 5 расскажем о группах элементов компетентности, опишем каждый элемент и их взаимодействие.

Having described the concept of organisational competence in managing projects, an overview of the competence elements and the influence of, and interaction with, the external and internal context, Chapter 5 discusses the grouping of the competence elements, describes each element and discusses how they interact.

5. Элементы компетентности, группы элементов компетентности и их взаимодействие

Настоящий раздел начинается с описания групп элементов компетентности. Затем последует общее описание каждого элемента и того, как они взаимодействуют.

This chapter starts with a discussion of the grouping of the competence elements. There follows a high-level description of each element and an explanation of how these interact.

5.1. Группы элементов компетентности

Элементы компетентности разделены на группы в соответствии с концепцией компетентности организации в управлении проектами, представленной на рисунке 4-1. На рисунке 5-1 показаны пять групп и составляющие их элементы компетентности в контексте организационного окружения, ниже следует более подробное описание.

The grouping of the competence elements is based on the concept of organisational competence in managing projects shown in Figure 4-1. In Figure 5-1, the five groups and their competence elements are shown in context, and are described in more detail below.



Рисунок 5- 1: Краткий обзор всех элементов компетентности
Figure 5-1: Overview of all Competence Elements (Приложение С)

Первая группа элементов компетентности - руководство проектами, программами и портфелями [Группа G]. Это та часть корпоративного руководства, которая связана с проектами, программами и портфелями проектов. Обычно руководство проектами, программами и портфелями относится к зоне ответственности высшего руководства или

The first group of competence elements is PP&P Governance [Group G]. It is that part of Corporate Governance that concerns projects, programmes and portfolios. Usually, PP&P Governance is the responsibility of top management or steering boards. It includes, but is not limited to, the provision and effective

управляющего комитета. Оно включает, но не ограничивается, следующим: разработка стратегического видения, политик, рекомендаций и ознакомление с ними сотрудников, осуществление лидерства, принятие решений, мониторинг и контроль эффективности работы и руководство устойчивым развитием компетентности организации в управлении проектами.

Группа Руководство проектами, программами и портфелями [Группа G] включает следующие элементы:

- Миссия, видение, стратегия организации в области управления проектами [G1];
- Развитие управления проектами, программами и портфелями [G2];
- Лидерство [G3];
- Эффективность работы [G4];

Вторая группа элементов компетентности - управление проектами, программами и портфелями [Группа M]. Это та часть системы управления организации, которая связана с проектами, программами и портфелями. Это зона ответственности руководителей разных уровней, постоянных или временных подразделений организации. Группа включает элементы компетентности, связанные с управлением проектами, программами и портфелями, которые опираются на командную работу и эффективные коммуникации.

Группа Управление проектами, программами и портфелями [Группа M] включает следующие элементы:

- Управление проектами [M1];
- Управление программами [M2];
- Управление портфелями [M3];

Третья группа элементов компетентности – согласование проектов, программ и портфелей [Группа A]. Это группа элементов компетентности, которые позволяют обеспечивать согласованность между ключевыми организационными структурами и структурами управления проектами, программами и портфелями. Эта работа осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке других функциональных менеджеров. Эта группа включает элементы компетентности, позволяющие согласовывать процессы, структуры и культуру проектов, программ и портфелей с процессами, структурами и культурой других внутренних и внешних сторон. Они поддерживаются командной работой и эффективными коммуникациями.

communication of strategic views, policies, guidelines, leadership, decisions, monitoring and controlling of performance and direction of sustainable development of the organisational competence in managing projects.

PP&P Governance [Group G] contains

- PP&P Mission, Vision, Strategy [G1];
- PP&P Management Development [G2];
- Leadership [G3];
- Performance [G4];

The second group of competence elements is PP&P Management [Group M]. It is that part of the organisation's management system concerning projects, programmes and portfolios. It is the responsibility of management functions at different levels, either in permanent or temporary parts of the organisation. There are competence elements for the management of projects, programmes and portfolios, which are supported by teamwork and effective communication.

PP&P Management [Group M] contains

- Project Management [M1];
- Programme Management [M2];
- Portfolio Management [M3];

The third group of competence elements is PP&P Organisational Alignment [Group A]. It is a group of competences that relates to ensuring alignment between key organisational and PP&P management elements. It is undertaken by PP&P managers with support of other functional managers. In this group, there are competence elements for the alignment of processes, structures and cultures of PP&P with both internal and external parties. These are supported by teamwork and effective communication.

Группа Согласование проектов, программ и портфелей [Группа А] включает следующие элементы:

- Согласование процессов [A1];
- Согласование структур [A2];
- Согласование культур [A3];

Четвертая группа элементов компетентности - ресурсы проектов, программ и портфелей [Группа R]. Она связана с общими целями и ожиданиями высшего руководства относительно доступности и использования ресурсов. Эта работа осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей вместе с сотрудниками поддерживающих функциональных отделов (например, финансовый, юридический отдел, отдел закупок, технологический отдел).

Эта группа включает элементы компетентности, позволяющие определять требования к ресурсам, текущее состояние ресурсов, приобретать подходящие ресурсы и развивать их.

Группа Ресурсы проектов, программ и портфелей [Группа R] включает следующие элементы:

- Требования к ресурсам [R1];
- Состояние ресурсов [R2];
- Приобретение ресурсов [R3];
- Развитие ресурсов [R4];

Пятая группа элементов компетентности – компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей [Группа P]. Она связана с общими целями и ожиданиями высшего руководства относительно компетентности персонала, в том числе относительно работы в команде, коммуникаций, эффективности работы, признания и поощрения. Эта работа осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке отдела по работе с персоналом и других функциональных менеджеров. Группа включает элементы компетентности, связанные с требованиями к компетентности персонала, текущим состоянием компетентности персонала, приобретением необходимой компетентности и ее постоянным развитием.

PP&P Organisational Alignment [Group A] contains

- Processes Alignment [A1];
- Structures Alignment [A2];
- Cultures Alignment [A3];

The fourth group of competence elements is PP&P Resources [Group R]. It relates to top management's overall goals and expectations for resource availability and utilisation. It is undertaken by PP&P management together with other support functions, (e.g. finance, legal, purchasing, technology).

In this group, there are competence elements for defining the requirements for resources, the current state of resources, the acquisition of suitable resources and their development.

PP&P Resources [Group R] contains

- Resource Requirements [R1];
- Resource State [R2];
- Resource Acquisition [R3];
- Resource Development [R4];

The fifth group of competence elements is PP&P People's Competences [Group P]. It relates to top management's overall goals and expectations for people competences, including teamwork, communication, performance and recognition. It is undertaken by the PP&P management supported by Human Resource (HR) management together with other functional managers. There are competence elements for the people's competences requirements, the current state of people's competences, the acquisition of suitable competences and their sustainable development.

Группа Компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей [Группа P] включает следующие элементы:

- Требования к компетентности сотрудников [P1];
- Состояние компетентности сотрудников [P2];
- Приобретение компетентности [P3];
- Развитие компетентности сотрудников [P4];

PP&P People's Competences [Group P] contains

- People's Competences Requirements [P1];
- People's Competences State [P2];
- People's Competences Acquisition [P3];
- People's Competences Development [P4];

5.2. Обзор элементов компетентности

В этом разделе представлен краткий обзор элементов компетентности. Более детальное описание представлено в приложении А.

This section presents an overview of the competence elements. More detail is provided at Annex A.

Миссия, видение, стратегия в области управления проектами [G1]

PP&P Mission, Vision, Strategy [G1]

Долгосрочное развитие компетентности организации в управлении проектами должно осуществляться в соответствии с миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами, основывающихся, в свою очередь, на общие миссию, видение и стратегию организации.

The long-term development of an organisation's competence in managing projects should be directed by its PP&P mission, vision and strategy which are based on the organisation's mission, vision and strategy.

Миссия организации в области управления проектами определяет роль и назначение реализации проектов, программ и портфелей. Видение объясняет долгосрочные и краткосрочные цели связанные с реализацией проектов, программ и портфелей, показывает направления и приоритеты участникам и другим заинтересованным сторонам. Стратегия организации в области управления проектами показывает, как должно быть реализовано видение.

The PP&P mission defines the rationale and purpose of its functions. The vision explains the intended goals and objectives of the PP&P functions, providing direction and focus to its members and other stakeholders. PP&P strategy shows how the vision should be realised.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями и менеджерами проектов, программ и портфелей разрабатывают миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами, информируют о них заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль (здесь и далее термин «старшие руководители» относится, как правило, к руководителям и директорам направлений в организации, например, финансовый директор и другие. *Примечание редактора.*). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно.

Top managers together with senior executives and PP&P managers establish, communicate, monitor and control the PP&P mission, vision and strategy. PP&P managers and staff act accordingly.

Развитие управления проектами, программами и портфелями [G2]

Управление проектами, программами и портфелями должно непрерывно развиваться, реагируя на изменение условий во внутреннем и внешнем окружении. При выполнении работ по развитию необходимо руководствоваться миссией, видением, стратегией организации в области управления проектами, и обеспечивать удовлетворение потребностей заинтересованных сторон.

Управление проектами, программами и портфелями можно развивать с помощью различных методов. Среди них – анализ прошлого опыта, обмен опытом с другими проектами или программами. Также будет полезен бенчмаркинг компетентности организации в управлении проектами с привлечением внутренних и внешних партнеров. Инновационные сессии с целью создания новых идей также могут быть полезны.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют цели, информируют о них заинтересованные стороны, предоставляют ресурсы и поддерживают развитие управления проектами, программами и портфелями. Развитие осуществляется силами менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей.

Лидерство [G3]

Руководители всех уровней должны активно участвовать в управлении проектами, программами и портфелями, руководствуясь миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами: они должны продемонстрировать заинтересованность, становиться лидерами и обеспечивать непрерывное развитие системы управления и сотрудников проектов, программ и портфелей.

Лидерство в организации демонстрируется через определение четких целей для проектов, программ и портфелей и информирование заинтересованных сторон. Менеджерам проектов, программ и портфелей необходимо разъяснить ожидания. Организация должна предоставить ресурсы для всех работ по проектам, программам и портфелям и наладить полноценный процесс обмена информацией со всеми заинтересованными сторонами. Должен быть разработан

PP&P Management Development [G2]

PP&P management needs to be continuously developed, responding to changing conditions in the internal and external context and environment. All development activities should be guided by the PP&P mission, vision, strategy and enable the organisation to satisfy stakeholder needs.

PP&P Management can be developed using various methods. These include the reviewing of lessons learned and exchanges of experiences in other projects or programmes. The benchmarking of organisational competence in managing projects using internal and external partners is helpful. Innovation sessions to explore new ideas can be productive.

Top managers together with senior executives set and communicate targets and provide resources and support for the PP&P Management Development. PP&P managers and staff undertake development activities.

Leadership [G3]

Based on the PP&P mission, vision and strategy, all management levels should be actively involved in PP&P management: showing commitment, providing leadership and seeking to continuously developing the PP&P management system and personnel.

An organisation's leadership is shown by defining and communicating clear goals for PP&P. Expectations are clarified for the management of PP&P. The organisation needs to provide the resources for all PP&P activities and establish comprehensive communication with all stakeholders. A robust decision making process with defined regulations and guidelines for issue and decision escalation should be put in place.

продуманный процесс принятия решений с определенными правилами и рекомендациями по передаче проблем и решений на более высокий уровень.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями выполняют лидерские функции через эффективные коммуникации и руководство. Менеджеры проектов, программ и портфелей руководят назначенными сотрудниками, которые затем действуют в соответствии с их указаниями.

Эффективность [G4]

В конкурентном окружении организации стремятся к увеличению эффективности управления проектами, программами и портфелями. Они достигают целей проектов, программ и портфелей результативно и эффективно, мобилизуя людей и ресурсы для реализации миссии, видения и стратегии организации.

Менеджеры проектов, программ и портфелей должны достигать целей по эффективности работы, которые были утверждены высшим руководством и руководителями направлений, и о которых они были проинформированы. Цели могут определять эффективность работы на проектах, программах или портфелях, или эффективность управления проектами, программами и портфелями, например, уровень оптимизации ресурсов на разных проектах. Необходимо осуществлять мониторинг и контроль эффективности работы с помощью KPI. Отчетность по управлению проектами, программами и портфелями и по эффективности работы может создаваться с использованием информационных систем и систем управления документооборотом.

Цели по эффективности работы устанавливают высшее руководство и старшие руководители. Они осуществляют мониторинг и контроль этих целей на постоянной основе. Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно, обеспечивают учет и отчитываются перед высшим руководством.

Управление проектами [M1]

Организация выполняет проекты для достижения желаемых результатов. Соответственно, она должна иметь стандарт управления проектами (процессы, методы,

Top managers with senior executives provide leadership through effective communication and their governance functions. PP&P managers lead the assigned staff members who then act accordingly.

Performance [G4]

In a competitive environment, organisations strive to achieve a high degree of performance in the management of PP&P. They achieve the PP&P goals in an effective and efficient manner by mobilising people and resources to best effect to meet the organisation's mission, vision and strategy.

PP&P management needs to meet the performance targets set and communicated by top management or senior executives. Targets can focus on the performance in projects, programmes or portfolio as well as the management of PP&P, e.g. through the optimisation of resources between projects. Performance should be monitored and controlled using KPIs. Information and document management systems should support the management and performance reporting of PP&P.

Top managers together with senior executives set performance targets. They monitor and control these targets on a regular basis. PP&P managers and staff act accordingly, record and report back to top management.

Project Management [M1]

An organisation performs projects in order to reach desired results. Therefore, it should have a project management standard (e.g. processes, methods, tools),

инструменты), позволяющий реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Эти стандарты являются частью управленческой системы организации.

Управление проектами осуществляется командами из людей, использующих эффективные коммуникации и процессы. В ISO 21500 описываются все процессы от инициации проекта до его закрытия.

Каждый проект уникален; поэтому стандарты управления проектами должны адаптироваться в соответствии с потребностями каждого проекта. Правила и рекомендации, описывающие, как использовать стандарты управления проектами, должны быть доступны для менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно стандартов управления проектами и информируют о них заинтересованные стороны. За разработку подобных стандартов часто отвечает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и персонал проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

Управление программами [M2]

Организация выполняет программы, чтобы получить выгоды. В организации должны быть стандарты управления программами (процессы, методы, инструменты), позволяющие реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Эти стандарты являются частью управленческой системы организации.

Через управление программой координируется выполнение составляющих ее проектов таким образом, чтобы была реализована желаемая выгода. Оно включает, но не ограничивается, следующим: инициация, планирование, управление и закрытием проектов, а также распределение необходимых ресурсов. Правила и рекомендации, описывающие, как использовать стандарты управления программами, должны быть доступны для менеджеров и

which enable the PP&P mission, vision, and strategy. These standards are part of the organisation's management system.

Project management is performed by teams of people using effective communication and processes. ISO 21500 describes a full set of such processes from project initiation through to the closing of a project.

Each project is unique; therefore project management standards should be tailored to the needs of each project. Specific regulations and guidelines should be available showing PP&P managers and staff how to use the project management standards.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for project management standards. Often, the executives directing project management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of such standards. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

Programme Management [M2]

An organisation conducts programmes in order to realise benefits. It should have programme management standards (e.g. processes, methods, tools) enabling the PP&P mission, vision, and strategy. These standards are part of the organisation's management system.

Through programme management, constituent projects are coordinated so that the desired benefits of the programme are achieved. This includes, but is not limited to, initiating, planning, controlling and closing of projects as well as allocating the necessary resources. Regulations and guidelines should be available showing PP&P managers and staff how to use and tailor the programme

сотрудников проектов, программ и портфелей. Командная работа и эффективные коммуникации являются базовыми компетенциями.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно стандартов управления программами и информируют о них заинтересованные стороны. Часто за разработку таких стандартов отвечает руководитель, осуществляющий руководство управлением программами (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

Управление портфелями [М3]

Через портфели организация осуществляет скоординированное управление проектами и программами. Она должна иметь стандарты управления портфелями (процессы, методы, инструменты), позволяющие реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Эти стандарты являются частью управленческой системы организации.

Через управление портфелем организация координирует выполнение составляющих его проектов, программ и/или подпортфелей таким образом, чтобы реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Управление портфелями включает, но не ограничивается, следующим: отбор, инициация, мониторинг и контроль проектов и программ, а также распределение необходимых ресурсов. Правила и рекомендации, описывающие, как использовать стандарты управления портфелями, должны быть доступны для менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей. Командная работа и эффективные коммуникации являются базовыми компетенциями.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно стандартов управления портфелями и информируют о них заинтересованные стороны. Часто за разработку таких стандартов отвечает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

management standards. Teamwork and effective communication are considered to be essential competences.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for programme management standards. Often the executives directing programme management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of such standards. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

Portfolio Management [М3]

Through portfolios an organisation manages projects and programmes in a coordinated way. It should have portfolio management standards (e.g. processes, methods, tools) which enable the PP&P mission, vision, and strategy. These standards are part of the organisation's management system.

Through portfolio management, the constituent projects, programmes and/or sub-portfolios are coordinated so that the PP&P mission, vision, and strategy are achieved. This includes, but is not limited to, selecting, initiating, monitoring and controlling projects and programmes as well as allocating the necessary resources. Regulations and guidelines should be available showing PP&P managers and staff how to use these portfolio management standards. Teamwork and effective communication are considered to be essential competences.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for portfolio management standards. Often the executives directing project management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of such standards. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

Согласование процессов [A1]

Проекты, программы и портфели выполняются людьми с использованием определенных процессов. Процессы, используемые для управления проектами, программами и портфелями, должны быть согласованы с взаимосвязанными процессами соответствующих внутренних подразделений организации (в том числе производственных и поддерживающих отделов), и внешних организаций (в том числе клиентов и поставщиков). Целью согласования является результативная и эффективная реализация целей проектов, программ и портфелей, и целей по эффективности работы – это достигается через координацию процессов с процессами соответствующих внутренних и внешних сторон.

Согласование поддерживается командной работой и эффективными коммуникациями.

Все менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей должны быть осведомлены о том, какие внутренние и внешние процессы связаны с управлением проектами, программами и портфелями. Организация должна иметь в наличии правила и рекомендации по согласованию процессов, где должны быть идентифицированы все интерфейсы (например, вехи) и описано, как должны согласовываться процессы, используемые на проектах, программах и портфелях. В процессе согласования должен применяться цикл непрерывного совершенствования.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно согласования процессов и информируют о них заинтересованные стороны. Обычно за разработку соответствующих правил и рекомендаций отвечает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

Согласование структур [A2]

Как правило, для управления проектами и программами создаются временные организационные структуры, тогда как управление портфелями – это постоянная функция. Организационные подразделения и

Process Alignment [A1]

Projects, programmes and portfolios are performed by people using processes. The processes used for the management of PP&P should be aligned with those of relevant internal parties (including operations and support), and external parties (including clients and suppliers). Alignment aims ensure the effective and efficient delivery of PPP goals and performance targets through the co-ordination of processes across relevant internal and external parties.

Alignment is supported by teamwork and effective communication.

Internal and external processes relevant to the management of PP&P should be identified to all relevant managers and staff. The organisation should have regulations and guidelines available for the alignment of processes identifying all interfaces (e.g. milestones) and how processes used in PP&P should be aligned. A continuous improvement cycle should be applied to the process alignment.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for process alignment. Usually, the executives directing project management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of appropriate regulations and guidelines. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

Structural Alignment [A2]

Projects and programmes are typically managed using a temporary organisation whereas portfolios are managed by a permanent function. Organisational units and functions involved with the

функции, связанные с управлением проектами, программами и портфелями, должны быть взаимно согласованы с соответствующими внутренними и внешними сторонами. Согласование должно обеспечить результативную и эффективную реализацию целей проектов, программ и портфелей, и целей по общей эффективности, установленных высшим руководством. Согласование поддерживается командной работой и эффективными коммуникациями.

Все менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей должны быть осведомлены, какие внутренние и внешние подразделения и функции организации участвуют в управлении проектами, программами и портфелями (например, роли и команды проектов, программ и портфелей, офис управления проектами, управляющие комитеты).

Организация должна иметь в наличии правила и рекомендации, описывающие процесс согласования и результативность структур. В них должны быть идентифицированы все интерфейсы, описано, как должны взаимодействовать структуры, участвующие в управлении проектами, программами и портфелями. Степень согласованности взаимодействия структур должна регулярно анализироваться, и должны предприниматься меры по поддержанию согласованности.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно согласованности структур. Обычно за разработку соответствующих правил и рекомендаций отвечает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

Согласование культур [A3]

Проекты, программы и портфели выполняются в условиях определенного культурного окружения, которое влияет на поведение людей, управляющих ими. Культура проекта, программы или портфеля должна соответствовать культуре соответствующих внутренних и внешних сторон. Согласование должно обеспечить результативную и эффективную

management of PP&P should be aligned with relevant internal and external parties. Alignment aims to ensure the effective and efficient delivery of PP&P goals and performance targets set by top management. Alignment is supported by teamwork and effective communication.

Internal and external organisational units and functions relevant to the management of PP&P (e.g. PP&P roles, teams, PMO, steering boards) should be identified to PP&P managers and staff.

The organisation should have regulations and guidelines available for the alignment and effectiveness of structures identifying all interfaces and how structures used in the management of PP&P should be aligned. Structural alignment should be regularly reviewed and action taken to maintain alignment.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for structural alignment. Usually, the executives directing project management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of appropriate regulations and guidelines. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

Cultural Alignment [A3]

Projects, programmes and portfolios are performed within a specific cultural environment, which influences the behaviour of the people managing them. PP&P cultures should be aligned with cultures of relevant internal and external parties. Alignment aims to ensure the effective and efficient delivery of PP&P

реализацию целей проектов, программ и портфелей, и целей по эффективности работы, установленных высшим руководством. Согласование обеспечивается за счет командной работы и эффективных коммуникаций.

Все менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей должны быть ознакомлены с культурой (ценностями, видениями, нормами, символами, убеждениями и этикой) внутренних и внешних подразделений организации, участвующих в управлении проектами, программами и портфелями. Организация должна иметь в наличии правила и рекомендации по согласованию культур, где должно быть описано, как оно может выполняться. Согласованность культур должна регулярно анализироваться, и должны предприниматься меры по поддержанию согласованности.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои ожидания относительно согласования культур. Обычно за разработку соответствующих правил и рекомендаций отвечает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью). Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей действуют соответственно и участвуют в деятельности по непрерывному совершенствованию.

Требования к компетентности сотрудников [P1]

Проекты, программы и портфели выполняются людьми. Чтобы реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами, необходимо четко определить, какой компетентностью должны обладать менеджеры, члены команды и сотрудники, участвующие в проектах, программах и портфелях, в том числе по таким элементам компетентности, как командная работа и коммуникации.

Люди, выполняющие проекты, программы и портфели, должны отвечать определенным требованиям к компетентности. В ICB содержится описание всех элементов компетентности для нескольких ролей в управлении проектами, программами и портфелями. Организация должна определить качественные и количественные требования к компетентности сотрудников (например, разработать матрицу компетентности,

goals and performance targets set by top management. Alignment is supported by teamwork and effective communication.

The cultural environment, (e.g. values, visions, norms, symbols, beliefs and ethics) of internal and external organisational units relevant to the management of PP&P should be identified to PP&P managers and staff. The organisation should have regulations and guidelines available for cultural alignment identifying how cultures could be aligned. Cultural alignment should be regularly reviewed and action taken to maintain alignment.

Top managers together with senior executives define and communicate their expectations for cultural alignment. Usually, the executives directing project management activities (e.g. PM Director) are responsible for the development of appropriate regulations and guidelines. PP&P managers and staff act accordingly and participate in continuous improvement.

People's Competences Requirements [P1]

Projects, programmes and portfolios are performed by people. In order to meet the organisation's PP&P mission, vision and strategy, the competences required of managers, team members and personnel involved with projects, programmes and portfolios should be clearly defined, including teamwork and communication.

People undertaking projects, programmes and portfolios need to meet certain competence requirements. The ICB defines a full set of individual competences for several PP&P roles. An organisation should define the qualitative and quantitative requirements for people's competences (e.g. competence matrix, role description, HR and succession planning) for all people involved in PP&P,

описание ролей, план по персоналу и план замены выбывающих сотрудников) для всех людей, участвующих в проектах, программах и портфелях, в соответствии с миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно требований к компетентности сотрудников проектов, программ и портфелей, информируют о них заинтересованные стороны и утверждают стандарты. За разработку соответствующих правил и рекомендаций обычно отвечает отдел по работе с персоналом. Отдел по работе с персоналом, вместе с руководителем, осуществляющим руководство проектной деятельностью, определяет, планирует и контролирует требования к компетентности.

Состояние компетентности сотрудников [P2]

Необходимо идентифицировать текущее состояние компетентности сотрудников организации в сравнении с соответствующими требованиями к компетентности. Сравнение существующих требований и текущего состояния компетентности позволяет идентифицировать сильные стороны и области для совершенствования на уровне отдельных сотрудников, команды и организации.

Организация должна запланировать, как использовать сильные стороны и как совершенствовать другие элементы компетентности. На индивидуальном уровне для этого можно использовать обучение и развитие, коучинг и наставничество. На уровне организации можно проводить набор компетентного персонала, а также реализовывать программы обучения и развития для существующего персонала.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно состояния компетентности сотрудников, информируют о них заинтересованные стороны и утверждают стандарты. За разработку соответствующих правил и рекомендаций обычно отвечает отдел по работе с персоналом. Этот отдел осуществляет оценку компетентности, как правило, с помощью руководителя, осуществляющего руководство проектной деятельностью, и при поддержке менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей.

based on the PP&P mission, vision and strategy.

Top managers together with senior executives define and communicate their overall goals and expectations for PP&P People's Competence Requirements and set standards. The HR Department is usually responsible for establishing appropriate regulations and guidelines. Together with the executive directing the project management activities, the HR department defines, plans and controls these competence requirements.

People's Competences State [P2]

The current state of an organisation's people's competences should be identified against the defined people's competences requirement. A comparison between the defined requirement and the current state of people's competences will enable strengths and areas for improvement to be identified at individual, team and organisational level.

The organisation should plan how to exploit identified strengths and how to improve others. For an individual this could include training and development, coaching and mentoring. For the organisation, this could include the acquisition of competent staff, as well as training and development programmes for existing staff.

Top managers together with senior executives define and communicate their overall goals and expectations regarding the state of people's competences and set standards. The HR Department is usually responsible for establishing appropriate regulations and guidelines, and conducting competence assessments, typically with the help of the executive directing project management activities and supported by PP&P managers and staff.

Приобретение компетентности [P3]

В организации должны работать люди, обладающие соответствующими компетенциями, которые они смогут использовать на проектах, программах и портфелях. Соответственно, организации должны принимать соответствующие меры, чтобы привлекать на работу людей с необходимыми компетенциями, для реализации миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами.

Организация должна идентифицировать подходящие источники, внутренние или внешние, где она может получить нужных людей с компетенциями, необходимыми для выполнения миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами.

Организация должна обеспечить результативность и эффективность процессов приобретения компетентности (например, набора персонала и заключения контрактов). При наборе персонала необходимо руководствоваться заранее определенными требованиями к компетентности, которые также должны учитываться при назначении сотрудников.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно привлечения на проекты, программы и портфели людей с необходимыми компетенциями и информируют о них заинтересованные стороны. Обычно за разработку соответствующих правил и рекомендаций, также как за приобретение компетентности (набор персонала) отвечает отдел по работе с персоналом. Менеджеры проектов, программ и портфелей часто осуществляют поддержку процессов приобретения компетентности (набор персонала).

Развитие компетентности [P4]

Чтобы организация могла реализовать свою миссию, видение и стратегию в области управления проектами, необходимо развивать компетентность сотрудников, работающих на проектах, программах и портфелях, таким образом, чтобы она соответствовала существующим требованиям к компетентности. Развитие компетентности также позволяет удовлетворить потребность сотрудников в личностном росте.

People's Competences Acquisition [P3]

Organisations must have the right people with the right competences available for their projects, programmes and portfolios. Therefore, organisations should take appropriate action to acquire people with the right competences to achieve their PP&P mission, vision and strategy.

The organisation should identify suitable sources, internally or externally, from where to acquire the right people with the right competences to fulfil the PP&P mission, vision and strategy.

Organisations should ensure their acquisition processes (e.g. recruiting and contracting) are effective and efficient. The people should be selected against pre-defined competence requirements, which should also be used for assignments.

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations for PP&P People's Competences Acquisition. The HR Department is usually responsible for establishing appropriate regulations and guidelines as well as acquisition/recruitment. PP&P managers often support the acquisition/recruitment process.

People's Competences Development [P4]

The competences of people deployed in projects, programmes and portfolios need to be developed against the defined competence requirements in order to achieve the PP&P mission, vision and strategy. Competence development also satisfies people's expectation for personal development.

Организация должна создать систему развития компетентности, а также соответствующие правила и рекомендации. В них необходимо показать возможности профессионального развития и доступные подходы к развитию компетентности (например, тренинги, обучение, наставничество, обучение по месту работы, деловые игры и сертификация). Цели по развитию компетентности должны быть разработаны на основе требований к компетентности и одобрены специалистами и их руководителями.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно развития компетентности персонала проектов, программ и портфелей, информируют о них заинтересованные стороны, оказывают активную поддержку и предоставляют необходимые ресурсы.

За разработку структуры, правил и рекомендаций, также как за создание возможностей развития обычно отвечает отдел по работе с персоналом, часто при поддержке руководителя, осуществляющего руководство проектной деятельностью. Менеджеры проектов, программ и портфелей должны поддерживать развитие компетентности своего персонала.

Требования к ресурсам [R1]

Проекты, программы и портфели нуждаются в ресурсах (например, финансовых ресурсах, ноу-хау, материалах и энергии). Необходимо точно определить, какие ресурсы нужны, чтобы реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами.

Организация должна идентифицировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные требования к ресурсам для всех проектов, программ и портфелей и сравнить эти требования с тем, что доступно в настоящее время. Разрывы между доступными и необходимыми ресурсами показывают, где необходимо приложить усилия к приобретению или развитию ресурсов.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно требований к ресурсам и информируют о них заинтересованные стороны. Часто за разработку соответствующих правил и рекомендаций и за определение требований

The organisation should provide a framework together with regulations and guidelines for the development of competences. It should show career development opportunities and the available approaches for developing competences (e.g. coaching, training, mentoring, on-the-job training, simulation and certification). Development targets should be derived from the competence requirements and agreed between an individual and their managers.

Top managers, together with senior executives, define and communicate their overall goals and expectations for PP&P People's Competence Development and provide active support and resources.

The HR Department, often supported by the executive directing project management activities, is usually responsible for establishing the framework, regulations, and guidelines, as well as ensuring the provision of development opportunities. PP&P managers should support the competence development of their staff.

Resource Requirements [R1]

Projects, programmes and portfolios require resources (e.g. financial resources, know-how, materials and energy). Resource needs should be clearly defined in order to fulfil the PP&P mission, vision and strategy.

The organisation should identify the short, mid and long-term resource requirements for all projects, programmes and portfolios and compare these needs with currently available resources. The gaps between available and required resources show where effort may be required for resource acquisition and development.

Top managers, together with senior executives, define and communicate their overall goals and expectations for Resource Requirements. Often specific functional departments (e.g. purchasing, finance and legal) are responsible for establishing appropriate regulations and

отвечают определенные функциональные отделы (например, отдел закупок, финансовый и юридический отделы). Менеджеры и персонал проектов, программ и портфелей могут оказывать им в этом поддержку.

Состояние ресурсов [R2]

Необходимо идентифицировать текущее состояние доступных ресурсов в сравнении с определенными требованиями. Сравнение идентифицированных требований с текущим состоянием доступных ресурсов позволяет выявить все существующие пробелы.

Организация должна запланировать ликвидацию выявленных пробелов в обеспечении ресурсами: это может быть приобретение необходимых ресурсов и развитие существующих ресурсов.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно идентификации текущего состояния ресурсов. За разработку соответствующих правил и рекомендаций и определение текущего состояния ресурсов отвечают соответствующие функциональные отделы. Менеджеры и персонал проектов, программ и портфелей могут оказывать им в этом поддержку.

Приобретение ресурсов [R3]

Организация должна обладать необходимыми ресурсами (например, финансовыми ресурсами, ноу-хау, активами и службами поддержки), чтобы осуществлять проекты, программы и портфели. Организация должна предпринимать соответствующие меры для приобретения недостающих ресурсов, чтобы реализовывать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами.

Организация должна идентифицировать возможные источники (например, поставщики материалов и поставщики услуг), из которых можно получать ресурсы, необходимые для реализации миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Организации должны обеспечивать эффективность и результативность своих процессов приобретения ресурсов и заключения контрактов. Выбор ресурсов должен осуществляться в соответствии с заранее определенными требованиями,

guidelines and for defining the requirements. PP&P managers and staff can support this role.

Resource State [R2]

The current state of available resources should be identified against the defined requirements. A comparison between the identified requirements and the current state of available resources will enable any gaps to be identified.

The organisation should plan how to satisfy the identified resource gaps which could include the acquisition of required resources and the development of existing resources.

Top managers, together with senior executives, define and communicate their overall goals and expectations for identifying the current Resource State. The relevant functional departments are responsible for establishing appropriate regulations and guidelines and identifying the current resource state. PP&P managers and staff can support the identification process

Resource Acquisition [R3]

Organisations need to have sufficient resources (e.g. financial resources, know-how, assets, and support services) to undertake their projects, programmes and portfolios. Organisations should take the appropriate action for the acquisition of missing resources to achieve their PP&P mission, vision and strategy.

The organisation should identify potential sources (e.g. suppliers and service providers), from which to acquire the resources to fulfil the PP&P mission, vision and strategy. Organisations should ensure their acquisition/contracting processes are efficient and effective. The selection of resources should be based on pre-defined requirements which should also be used to determine the allocation of resources to projects, programmes and portfolios.

которые также должны учитываться при распределении ресурсов по проектам, программам и портфелям.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно приобретения ресурсов и информируют о них заинтересованные стороны. Обычно разработку соответствующих правил и рекомендаций, также как закупки, выполняет отдел закупок, при поддержке руководителя, осуществляющего руководство проектной деятельностью и других функциональных отделов. Менеджеры проектов, программ и портфелей могут осуществлять поддержку процесса приобретения ресурсов.

Развитие ресурсов [R4]

Ресурсы, необходимые для проектов, программ и портфелей, необходимо развивать, таким образом, чтобы они соответствовали требованиям к ресурсам. Это необходимо для выполнения миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Цель состоит в том, чтобы обеспечить доступность ресурсов и их разумное использование.

Организация должна создать структуру, а также правила и рекомендации, регулирующие развитие ресурсов. В нее могут быть включены такие меры, как объединение внешних партнеров в систему поставок организации, использование внутренних поддерживающих функций (например, функций управления финансами, юридической поддержки и информационной поддержки), а также приобретение необходимых ноу-хау, для реализации проектов, программ и портфелей.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно развития ресурсов и информируют о них заинтересованные стороны, оказывают активную поддержку и обеспечивают необходимыми ресурсами. За разработку правил и рекомендаций и за развитие необходимых ресурсов отвечают соответствующие функциональные отделы. Менеджеры проектов, программ и портфелей могут оказывать им в этом поддержку.

Top managers together with senior executives define and communicate their overall goals and expectations for Resource Acquisition. The Purchasing Department, with support of the executive directing project management activities and other functional departments, are usually responsible for establishing appropriate regulations and guidelines as well as performing the acquisition. PP&P managers may support the acquisition process.

Resource Development [R4]

Resources necessary for projects, programmes and portfolios need to be developed in order to meet resource requirements. These are needed to deliver the PP&P mission, vision and strategy. The aim is to secure resource availability and utilisation in a sustainable manner.

The organisation should provide a framework together with regulations and guidelines for developing resources. This could include measures such as integrating external partners into the organisation's supply chain, utilising internal support functions (e.g. financial, legal and ICT functions) as well as acquiring required know-how to implement PP&P.

Top managers together with senior executives define and communicate their overall goals and expectations for Resource Development and provide active support and resources. The relevant functional departments are responsible for establishing regulations and guidelines and developing the required resources. PP&P managers can support the development process.

5.3. Взаимодействие элементов компетентности

IPMA OCB – это комплексная модель, элементы которой взаимодействуют друг с другом по-разному. Особенности взаимодействия между ними необходимо учитывать в ходе развития компетентности организации в области управления проектами.

Анализ взаимодействия между элементами показал, что элементы компетентности «Миссия, видение и стратегия организации в области управления проектами», «Развитие проектов, программ и портфелей» и «Лидерство» оказывают самое большое влияние на все другие элементы компетентности. Их можно считать основными инструментами, с помощью которых организация может разработать структуру и направлять работы в рамках проектов, программ и портфелей.

В центре внимания во время развития компетентности организации в управлении проектами должны быть эти три элемента компетентности.

Считается, что элементы компетентности «Эффективность работы», «Управление проектами», «Управление программами» и «Управление портфелями» находятся под сильным влиянием других элементов. Необходимо постоянно выполнять анализ и обновление этих элементов, чтобы поддерживать согласованность.

Мы описали группы элементов компетентности организации, каждый из элементов по отдельности, и то, как они взаимодействуют. В Главе 6 мы расскажем о развитии компетентности организации в управлении проектами

The IPMA OCB is a complex model with various interactions between the component elements. These interactions should be considered whilst developing the organisational competence in managing projects.

An analysis of the interactions has shown that the competence elements 'PP&P Mission, Vision and Strategy', 'PP&P Development' and 'Leadership' have the greatest impact on all other competence elements. They can be seen as the main enablers for an organisation setting the framework and directing activities within projects, programmes and portfolios.

The focus for developing organisational competence in managing projects should be on these three competence elements.

The following competence elements were seen to be strongly influenced by others: 'Performance', 'Project Management', 'Programme Management' and 'Portfolio Management'. These need to be constantly reviewed and updated to maintain alignment.

Having described the grouping of the organisational competence elements, each element and how they interact, Chapter 6 discusses the development of organisational competence in managing projects.

6. Развитие компетентности организации в управлении проектами

В организации постоянно происходят какие-то изменения. Изменение может быть вызвано внешними факторами (например, новые технологии, состояние экономики и требования законодательства) или внутренними факторами (например, новые продукты или услуги, слияния и поглощения). Организация должна правильно реагировать на все изменения, чтобы обеспечить свое выживание и успех. Организацию можно считать успешной, если она достигает своих ежегодных целей в течение долгого времени и создает выгоды для всех заинтересованных сторон.

Если мы будем рассматривать организацию как социальную систему, в которой, как в природе, происходят эволюционные процессы, то сможем понять, как происходит развитие организации. Согласно теории эволюции, в мире природы естественный отбор стимулирует развитие. В конечном счете, выживают только те организмы, которые могут приспособиться к среде обитания. Те же принципы действуют в экономическом мире, где организации должны постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям. Только те организации, которые способны успешно адаптироваться к изменениям, находить решения возникающих проблем и вызовов, выживают и успешно развиваются. Эти решения должны работать в существующей среде и с теми ресурсами, которыми организация располагает в данный момент времени.

Таким образом, организации должны регулярно анализировать окружение, идентифицировать важные тенденции и создавать соответствующие стратегии, процессы, структуры, культуру и компетенции. Главная задача высшего руководства, особенно в проектно-ориентированных организациях, состоит в том, чтобы идентифицировать изменения в окружающей среде и предпринимать соответствующие меры по развитию компетентности организации в управлении проектами, программами и проектами, при поддержке руководителей направлений, менеджеров и рядовых сотрудников.

В Главе 6 мы опишем связь между IPMA OCB и IPMA Delta. IPMA OCB - это стандарт, в котором описывается компетентность организации в управлении проектами. IPMA

Organisations are subject to constant change. Change may be caused by external factors (e.g. new technologies, economic cycles and legislation) or internal factors (e.g. new products or services, and mergers and acquisitions). All changes require the organisation to react in order to ensure its long-term survival and success. An organisation is considered successful if it achieves its annual goals over the long term for the benefit of all stakeholders.

Considering an organisation as a social system with evolutionary processes as found in nature is a useful way to explain organisational development. According to the theory of evolution, natural selection drives development in the natural world. In the long run, only those organisms that are able to adjust to their environment survive. The same principles could be applied in the economic world, where organisations must constantly adjust to changing conditions. Only organisations that are successful in adjusting to change by finding solutions to new challenges survive and succeed. These solutions must work within the context and resources available at any point in time.

Therefore, organisations should regularly analyse their context and environment, identify relevant trends and develop their strategies, processes, structures, culture and competences accordingly. Top management's main responsibility, especially in project-oriented organisations, is to identify changes in the environment and to initiate appropriate action to develop the organisation's competence in PP&P, with the support of senior executives, managers and staff.

Chapter 6 describes the relationship between the IPMA OCB and IPMA Delta. The IPMA OCB is a standard which describes organisational competence in

Delta – это подход, который IPMA использует для оценки уровня развития компетентности организации в управлении проектами. Однако следует отметить, что, хотя подход IPMA Delta – это предпочтительный с точки зрения IPMA способ оценки и развития компетентности организации в управлении проектами, приведенное в Главе 6 описание должно восприниматься только как пример. Существуют также другие подходы к выполнению оценки.

IPMA OCB и IPMA Delta основаны на концепции компетентности. Они были разработаны, чтобы организации получили представление о концепции компетентности организации в управлении проектами. Они представляют собой инструменты, с помощью которых организации могут совершенствовать свою компетентность.

Оценка компетентности организации в управлении проектами IPMA Delta – это определение класса компетентности. Классификация компетентности и классы описаны в разделе 6.1. Подход, используемый в IPMA Delta для оценки компетентности организации, описан в разделе 6.2. В разделе 6.3 представлены подходы к развитию компетентности организации в управлении проектами, которые также направлены на инновационное развитие и обучение организации.

6.1. Разработка классификации элементов компетентности организации

В IPMA Delta используется концепция классов компетентности для оценки текущего состояния компетентности организации в управлении проектами. В IPMA Delta для определения классов использовался такой же подход, как в других системах оценки – таких, как EFQM и CMMI. Как правило, можно отметить, что развитие компетентности идет по следующему пути: от класса «начальный» к «определенному», «стандартизированному», «управляемому» и «оптимизируемому». Однако, следует отметить, что не все организации должны стремиться к классу «оптимизируемый». То, какой класс подходит для той или иной организации, определяется бизнес потребностями и конкурентным окружением, в котором работает эта организация.

managing projects. IPMA Delta is the approach IPMA uses to assess an organisation's development of organisational competence in managing projects. However, it should be noted that although the IPMA Delta approach is IPMA's preferred way to assess and develop organisational competence in managing projects, the description in chapter 6 should be seen as an example only. There may be other assessment approaches that are able to serve the same purpose.

The IPMA OCB and IPMA Delta are both based on the concept of competences. They have been developed to enable organisations to understand the concept of organisational competence in managing projects. They provide a tool to assist the development of an organisation's competence.

The IPMA Delta assessment of an organisation's competence in managing projects is made against a competence class. The competence classification and classes are described at 6.1. The approach used by IPMA Delta for the assessment of an organisation's competence is described at 6.2. Approaches to the development of organisational competence in managing projects are discussed at 6.3, which also addresses innovation and organisational learning.

IPMA Delta uses the concept of competence classes to help assess the current project management competence state of an organisation. IPMA Delta follows a similar approach as other assessment systems such as EFQM and CMMI in the definition of the classes. In general, development of competence can be seen to follow a development path from Initial, through Defined, Standardised, Managed and Optimising. However it should be noted that not all organisations need to aspire to the Optimising class. The appropriate class for any particular organisation depends on the business need, and the competitive environment in which it operates.

Развитие компетентности организации в управлении проектами

критерии оценки	наличие стандартов	применение стандартов	управление стандартами	участие заинтересованных сторон	соответствие результатов целям	уровень успехов проекта
класс компетентности						
начальный	на отдельных проектах	применение ограничено	пока нет	владелец проекта	иногда получаются хорошие результаты, но часто нарушаются временные и бюджетные ограничения, и требования по содержанию	уровень отдельных сотрудников
определенный	частично	отличается на отдельных проектах	ограниченное	владелец проекта и основные внутренние заинтересованные стороны	ниже общего уровня по отрасли	уровень проектов
стандартизируемый	присутствует большинство стандартов	частично	на отдельных проектах	владелец проекта и все внутренние заинтересованные стороны	на уровне общем по отрасли	проекты выполняются в соответствии со стандартами и процедурами
управляемый	присутствуют все стандарты	в большинстве случаев	частично	владелец проекта, все внутренние заинтересованные стороны и основные внешние заинтересованные стороны	результаты существенно лучше результатов общих по отрасли, возможен перерасход бюджета портфеля	проекты выполняются с учетом потребностей программы и/или портфеля
оптимизируемый	стандарты адаптируются под конкретный проект	применяются в полной мере	стандарты постоянно совершенствуются	все заинтересованные стороны	большинство проектов достигают своих целей, возможен небольшой перерасход бюджета портфеля	проекты, программы и портфели выполняются в соответствии со стратегией организации, обычно достигают поставленных целей

Таблица 6-1: Характеристики классов компетентности
Table 6.1: Competence class characteristics (Приложение С)

а. Класс «Начальный»

В классе «Начальный» компетентность организации в управлении проектами базируется, прежде всего, в успехах отдельных сотрудников. Есть люди, которые эффективно работают, и проекты, которые эффективно реализуются, но общая эффективность работы варьируется. На проектах часто превышаются бюджетные и временные ограничения, а заранее определенные результаты достигаются только частично. Не существует реального видения, процессов или структур управления проектами, программами и портфелями на уровне организации. В организации почти нет формальных стандартов управления проектами, программами и портфелями. Здесь также может существовать тенденция перегружать

a. Initial Class

In the Initial class, the organisational competence in managing projects is primarily focussed on achievements at a personal level. There are individuals and projects performing well, but overall performance is coincidental. Project results often exceed budget and timeframe and deliver only part of the agreed output. No real vision and no processes or structures related to PP&P are present at the level of the organisation. There are almost no formal PP&P standards in place. There might also be a tendency to overburden and / or abandon the management processes for PP&P in times of severe crisis. There may be no ability to repeat successes. In this situation, experienced

и/или прекращать применять процессы управления проектами, программами и портфелями во время кризисных ситуаций. Организация может оказаться неспособна повторять свои успехи. В этой ситуации опытные менеджеры проектов могут оказывать положительное влияние на управление проектами, программами и портфелями.

Высшее руководство должно начинать развитие организации класса «Начальный» с запуска программы развития при поддержке руководителей направлений, менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей. В качестве владельца программы развития компетентности может выступить руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью (например, директор по управлению проектной деятельностью, директор офиса управления проектами). Если в организации нет подобной должности, высшее руководство должно назначить директора по управлению проектной деятельностью или передать эту роль одному из руководителей направлений. Значительную поддержку реализации программы развития оказывают лидерство и способность руководить изменениями. IPMA OCB может использоваться как основа (Таблица 6.1) для развития компетентности организации в управлении проектами. В процессе развития организаций класса «Начальный» основное внимание необходимо уделять структурированию отдельных проектов и развитию знаний по управлению проектами сотрудников проектов, программ и портфелей, и их функциональных линейных менеджеров. Главная заинтересованная сторона - владелец проекта - должен отдавать все силы управлению заинтересованными сторонами, внутренними и внешними, отстаивая проект и работая над реализацией его выгод.

b. Класс «Определенный»

В организациях класса «Определенный» частично присутствуют стандарты управления проектами, программами и портфелями. Они применяются на всех проектах, но еще не контролируются руководством. Управление проектами главным образом выполняется различными организационными структурами, и не осуществляется целенаправленное развитие. Функциональные менеджеры, участвующие в проектах, в основном плохо подготовлены и обеспечены для выполнения своих ролей. Результаты проектов ниже

project managers can have positive effects on PP&P management.

Top management should start development from the Initial Class by initiating a development programme, supported by senior executives, PP&P managers and staff. Executives directing project management activities (e.g. PM Director, PMO Director) can act as project owners for the competence development programme. If such posts do not exist in an organisation, then top management need to appoint a PM Director or allocate the role to existing senior staff. The main enablers for the development programme are leadership support and the ability to lead change. The IPMA OCB can act as a framework (Table 6.1) for developing the organisational competence in managing projects. In the development of organisations from the Initial Class the main focus is on structuring individual projects and developing the PM knowledge of PP&P personnel and their functional line managers. The primary stakeholder, the project owner, needs to be fully engaged in managing stakeholders, both internally and externally, defending and promoting the benefits of the project.

b. Defined Class

In the Defined Class, PP&P standards are partially in place. They are applied for each project but are not yet under management control. Project management is mostly delegated to the various organisational units, and there is no organised development. Functional line managers involved with projects, are generally poorly prepared and facilitated to perform their roles. Project results are below the benchmark of successful projects (in budget, time and performance). Projects

показателей успешных проектов (с точки зрения бюджета, сроков и эффективности работы). Планирование и реализация проектов частично соответствует стандартам; на проектах задействуются компетентные люди, способные создавать прогнозируемые и контролируемые результаты. Строгое соблюдение процессов управления проектами позволяет поддерживать наработанную практику и в кризисных ситуациях.

Если в организации применяются подобные практики, это увеличивает вероятность того, что проекты будут реализовываться и управляться в соответствии с существующими планами. Руководство может видеть статус этих проектов в определенных точках (например, в главных вехах).

В процессе развития организаций класса «Определенный» основное внимание необходимо уделять разработке необходимых стандартов управления проектами. Улучшения должны быть направлены на лучшее понимание и более эффективное применение стандартов. Необходим контроль со стороны руководства как разработки стандартов, так и их применения на уровне отдельных проектов. Организация должна создать централизованные управленческие структуры для руководства и управления проектами. Ключевые заинтересованные стороны, такие как владелец проекта, поставщики и пользователи, должны участвовать в большинстве проектов. Они должны управлять внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Они должны отстаивать проект и работать над реализацией его выгод, предоставлять необходимые ресурсы и разрабатывать технические требования.

c. Класс «Стандартизированный»

В организациях класса «Стандартизированный» стандарты управления проектами, программами и портфелями разработаны, и с ними ознакомлены все заинтересованные стороны. Стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов частично используются сотрудниками проектов, программ и портфелей, и находятся под контролем руководства. Существующие системы управления и руководства контролируют большинство отдельных проектов и программ. Присутствует централизованная функция управления проектами и программами, которая

are partially planned and executed in accordance with the standards; they deploy competent people having adequate resources to produce controlled outputs. The disciplined application of PM processes helps to ensure that existing practices are maintained during times of stress.

With these practices in place, projects are more likely to perform and be managed in accordance with documented plans. The status of these projects is visible to management at defined points (e.g. at major milestones).

Development of organisations from the Defined Class focuses on completing the required PM standards. Improvements are made in the understanding and application of the standards. Management control is initiated at the project level in relation to the development and application of the standards. The organisation starts to define and introduce centralised management structures to govern and manage projects. Key stakeholders, such as the project owner, suppliers and users, need to be engaged in most projects. They manage internal and external stakeholders. They defend the project, promote the benefits and provide the required resources and specifications.

c. Standardised Class

In the Standardised Class, the PP&P standards are mostly in place and have been communicated to all stakeholders. The PP&P standards are partially applied by PP&P staff and are under management control. Governance and management systems are applied to control most individual projects and programmes. Centralised functions for project and programme management are set up, acting as a PP Competence Cluster. Project and programme competence is measured and developed. Functional line

действует как Центр компетентности в области управления проектами и программами. Компетентность в управлении проектами и программами измеряется и развивается. Функциональные менеджеры обладают необходимой подготовкой и обеспечены инструментами для выполнения своих ролей на проектах. На проектах, программах и портфелях осуществляется управление ресурсами.

Внутренние заинтересованные стороны - владелец проекта, поставщики, будущие пользователи и поддерживающие функциональные подразделения - должны участвовать в управлении внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Они отстаивают проект, работают над реализацией его выгод, предоставляют необходимые ресурсы, разрабатывают технические требования и осуществляют поддержку. Результаты проектов и программ соответствуют показателям успешных проектов и программ: они достигаются в рамках бюджета, сроков, с требуемой эффективностью работы и удовлетворяют требования заинтересованных сторон.

Процессы, методы и инструменты управления проектами хорошо описаны и правильно понимаются. Эти стандартные процессы позволяют обеспечить последовательность управления проектами и усилить взаимодействие. На проектах разрабатываются собственные процессы, созданные на основе стандартных процессов организации и с учетом рекомендаций по адаптации. Управление проектами планируется и осуществляется в соответствии со стандартами; на проектах задействуются компетентные люди, способные создавать прогнозируемые и контролируемые результаты. Стандарты, структуры и процессы гарантируют последовательность управления проектами в организации и минимизируют риски в сложных ситуациях. Результаты проектов не хуже показателей проектов подобных организаций. Проекты, программы и портфели предсказуемы, их эффективность соответствует существующим планам. Высшее руководство и все старшие руководители активно участвуют в управлении проектами, демонстрируя настоящую вовлеченность.

В процессе развития организаций класса «Стандартизированный» необходимо сфокусироваться на достижении полного

management is prepared and facilitated to perform its roles in projects. Resource management is introduced at the project, programme and portfolio levels.

Internal stakeholders - the project owner, suppliers, future users and support functions, need to be engaged in managing internal and external stakeholders. They defend the project, promote the benefits, and provide the required resources, specifications and support. Project and programme results meet the benchmark of successful projects and programmes - within budget, on time, to the required performance and to stakeholder's satisfaction.

PM processes, methods and tools are well characterised and understood. These standard processes are used to establish consistency across the organisation and improve collaboration. Projects adapt their own processes based on the organisation's set of standard processes according to tailoring guidelines. All PM is planned and executed in accordance with the standards; they fully deploy competent people who have adequate resources to produce controlled outputs. The standards, structures and processes ensure consistent application throughout the organisation and minimise risk during periods of stress. Project results are at the benchmark with comparable organisations. PP&P are predictable and performing in accordance with documented plans. Top management and all senior management levels are actively involved in PM, demonstrating real commitment.

Development of organisations from the Standardised Class focuses on achieving the full understanding and application of all

понимания и полномасштабном применении всех стандартов управления проектами, программами и портфелями, а также соответствия окружению проектов, программ и портфелей. Осуществляется полномасштабный контроль проектов, программ и портфелей, в том числе присутствуют управленческие структуры, позволяющие осуществлять руководство и управление проектами в рамках портфелей и программ.

Однако здесь может быть необходима дальнейшая оптимизация. Все внутренние заинтересованные стороны, такие как владелец проекта, поставщики, пользователи и поддерживающие функциональные подразделения, должны участвовать почти во всех проектах. Они должны управлять внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Они должны отстаивать проект и работать над реализацией его выгод, предоставлять необходимые ресурсы и разрабатывать технические требования. Кроме того, все критически настроенные внешние заинтересованные стороны, которые могут причинить существенный вред проекту, также должны быть вовлечены в проект.

d. Класс «Управляемый»

В организациях класса «Управляемый» присутствуют полномасштабные стандарты управления проектами, программами и портфелями, и они широко применяются. Системы руководства и управления частично контролируют большинство отдельных проектов, программ и портфелей, а также их объединенные результаты, на соответствие стратегии организации. Центр компетентности в управлении проектами и программами действует в качестве центра знаний и позволяет продвинуться в карьере молодым специалистам. Компетентность в управлении проектами, программами и портфелями находится на высоком уровне и соответствует потребностям организации. Сильные и слабые стороны идентифицируются на регулярной основе и при необходимости предпринимаются корректирующие действия. Отдел по работе с персоналом и старшие руководители занимаются развитием менеджеров проектов, программ и портфелей. Работа функциональных менеджеров на проектах оценивается и поощряется. Управление ресурсами позволяет в полной мере реализовать потребности проектов, программ и

PP&P standards and the alignment of the organisation with the PP&P environment. PP&P control is fully in place, including management structures to govern and manage projects in portfolios or programmes.

However, further optimisation may be needed. All internal stakeholders, such as the project owner, suppliers, users and support functions, need to be engaged in nearly all projects. They manage internal and external stakeholders. They should be defending the project and promoting the benefits. They should be providing the required resources and specifications. In addition, all critical external stakeholders who could cause significant disruption should also be involved.

d. Managed Class

In the Managed Class, PP&P standards are fully comprehensive, in place, and are largely applied. Governance and management systems are applied to partially control most individual projects, programmes and portfolios as well as their joint outputs and outcomes, against the organisation's strategy. The PP competence cluster acts as a centre of expertise and is seen as a career path for young professionals in the organisation. PP&P competence is developed and aligned with the organisation's needs. Strengths and weaknesses are identified on a regular basis and corrective action taken when needed. HR and senior management are involved in the development of PP&P managers. Functional line management is evaluated and appraised for its role in projects. Resource management is fully aligned with PP&P requirements and teams are reallocated at the end of projects. Project results are substantially above the benchmark of successful projects and programmes - within budget, on time, with

портфелей. По завершении проектов команды перераспределяются. Результаты проектов стабильно превышают показатели успешных проектов и программ – они достигаются в рамках бюджета, сроков, с требуемой эффективностью работы, к удовлетворению заинтересованных сторон. Перерасход бюджета в портфеле не превышает определенные значения. В целом, готовность руководства к отклонениям в бюджете портфеля значительно меньше, чем к отклонениям бюджетов проектов.

Цели по компетентности определяются потребностями организации и заинтересованных сторон, таких как клиенты, конечные пользователи, акционеры и сотрудники. На проектах, программах и портфелях есть представление о качестве, и им управляют. Используются планы по эффективности и модели эффективности для определения целей по качеству, что способствует достижению бизнес целей.

high performance and to the satisfaction of stakeholders. Any portfolio budget overrun is limited to the benchmark. In general the tolerance for the portfolio budget variance is much smaller than the tolerances per project.

The objectives for competence are based on the needs of the organisation and stakeholders such as customers, end users, shareholders and employees. Quality is understood and managed for projects, programmes and portfolios. Performance baselines and models are used in order to set quality objectives that help to achieve business objectives.

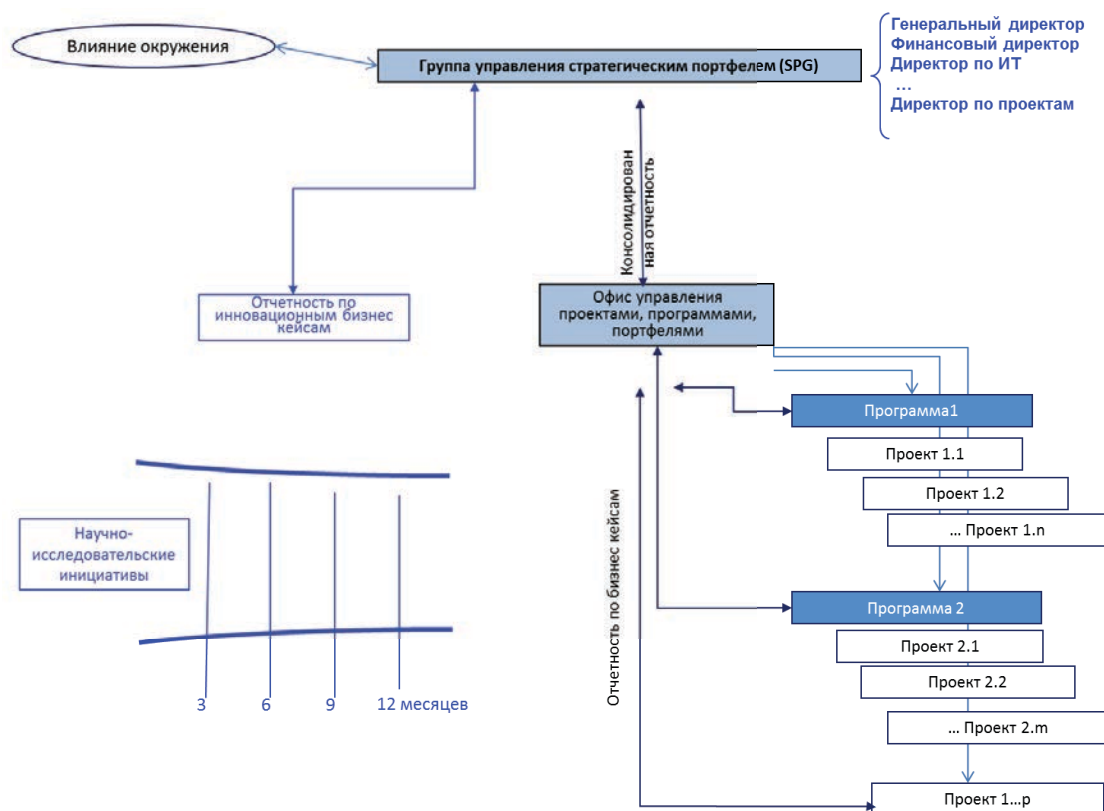


Рисунок 6- 1: Управленческая перспектива с использованием проектов, программ и портфелей
Figure 6-1: Management perspective using PP&P (Приложение С)

В процессе развития организаций класса «Управляемый» необходимо сфокусироваться на поддержке и применении новейших стандартов управления проектами, программами и портфелями. Системы управления и руководства проектами, программами и портфелями

Development of organisations from the Managed Class focuses on maintaining and applying 'state of the art' PP&P standards. PP&P governance and management systems are well aligned with the permanent organisation, with the

должны быть согласованы с системами корпоративного руководства и управления постоянной организации, организационными структурами проектов, программ и портфелей и организационной структурой развития компетентности в управлении проектами, программами и портфелями.

Внешние заинтересованные стороны активно участвуют в управлении проектами, программами и портфелями, которое осуществляется результативно, но эффективность его, тем не менее, может быть увеличена. Все внутренние заинтересованные стороны, такие как владелец проекта, поставщики, пользователи и поддерживающие функциональные подразделения, должны задействоваться во всех проектах. Они должны управлять внутренними и внешними заинтересованными сторонами, отстаивать проект и работать над реализацией его выгод, предоставлять необходимые ресурсы и разрабатывать технические требования. Кроме того, должны вовлекаться все внешние заинтересованные стороны – это позволит увеличить степень их удовлетворенности.

е. Класс «Оптимизируемый»

Оптимизация – это непрерывное совершенствование. В организациях класса «Оптимизируемый» стандарты, структуры и процессы управления проектами внедрены и применяются в полном объеме. Система проектов, программ и портфелей, а также организация в существующем окружении постоянно анализируются и совершенствуются. Стандарты в области управления проектами и их применение могут быть адаптированы под потребности конкретного проекта или программы.

Высшее руководство и старшие руководители всех уровней активно участвуют в процессе управления проектами. В состав правления может входить исполнительный директор по проектам. Высшее руководство и старшие руководители всех уровней устанавливают цели управления проектами, и согласовывают видение, миссию и стратегию с управлением проектами.

Они контролируют все соответствующие действия. Корпоративное руководство обеспечивает согласование проектов с видением, миссией и стратегией, и

PP&P organisation and with the PP&P competence development organisation.

External stakeholders are fully involved with the PP&P management systems which are effective, but may still offer opportunities for efficiency improvement. All internal stakeholders, such as the project owner, suppliers, users and support functions, need to be engaged in all projects. They should be managing the internal and external stakeholders, defending the project and promoting the benefits, and providing the required resources and specifications. In addition all relevant external stakeholders need to be involved, contributing to stakeholder satisfaction.

е. Optimising Class

Optimising is continuous improvement. In the Optimising Class, PM standards, structures and processes are fully implemented and applied within the organisation. The PP&P system as well as the organisation in relation to the PP&P environment is under continuous review and improvement. The PP&P standards and their application are under continuous development within a PP&P support structure. Standards and their application may be tailored to the specific needs of a project or programme.

Top management and all senior management levels are actively involved in PM. There may even be a Chief Projects Officer on board level. Top management and all senior executives set goals for PM and they align vision, mission and strategy with the management of PM.

They control all respective activities. Governance focuses on the alignment of projects to organisational vision, mission and strategy and changes in the

изменениями в окружении. Принимаются меры, необходимые для поддержания способности внутренней организации к эффективной реализации изменений. Пример этой структуры представлен на рисунке 6-1.

В организации используется количественный подход для определения отклонений, неизбежно возникающих во время процесса управления проектами, программами и портфелями, и определения причин получения тех или иных результатов. Главные задачи на уровне стратегического портфеля - определить KPI и приоритеты, а также оценить успехи и прогресс организации в целом. Руководство контролирует проекты, программы и портфели, а также их результаты, на предмет соответствия стратегии организации. Центр компетентности в управлении проектами и программами действует в качестве центра знаний и позволяет продвинуться в карьере молодым специалистам. Он поддерживает хорошие отношения со всеми заинтересованными сторонами, вовлеченными в проекты, программы и проекты. Отдел по работе с персоналом, менеджеры, отвечающие за компетентность в управлении проектами, программами и портфелями и функциональные менеджеры активно работают над развитием компетентности в управлении проектами. Все сотрудники компетентны и заинтересованы в своем участии в проектах и в постоянном личном развитии. Взаимоотношения с функциональными менеджерами налажены, и управление ресурсами способствует этому. Результаты проектов полностью соответствуют согласованным планам, большинство проектов и программ выполняются в рамках бюджета, сроков, с высокой эффективностью работы, обеспечивают удовлетворение заинтересованных сторон. Системы корпоративного руководства и управления обеспечиваются информацией, контролируют управленческие приоритеты, и управляют изменениями. Требования к управлению бюджетом портфеля очень высокие, допускаются лишь минимальные отклонения.

Непрерывное совершенствование организаций класса «Оптимизируемый» подразумевает, что необходимо сфокусироваться на поддержании и применении новейших способов работы, которые позволяют адаптировать стандарты для реализации выгод конкретных проектов, программ или портфелей. Необходимо определить цели организации по качеству и эффективности работы, они должны

environment. They take those measures necessary to keep the internal organisation capable of implementing change effectively. An example of this structure is shown in Figure 6-1.

The organisation uses a quantitative approach to understand the variation inherent in the PP&P process and the causes of outcomes. The main tasks at the Strategic Portfolio level are setting KPIs and priorities as well as evaluating consolidated organisational achievements and progress. Management controls individual projects, programmes and portfolios as well as their joint outputs and outcomes, against the organisation's strategy. The PP competence cluster is the centre of expertise and is seen as a career line for young professionals in the organisation. It maintains good relations with all stakeholders involved in PP&P. HR, PP&P competence management, and functional management actively manage PM competence development. All staff members are competent in, and committed to, their roles in projects and continuous personal development. Interrelationships with functional line management roles are well addressed and resource management well aligned to maintain this. Project results fully meet the agreed plans and most projects and programmes are successful with respect to budget, time and performance. Stakeholders are satisfied. Governance and management systems are fully informed, in control of managing priorities, and managing change. Portfolio budget management is within very tight tolerances.

Continuous development of organisations in the Optimising Class focuses on maintaining and applying 'state of the art' ways of working, allowing tailoring for the benefit of specific projects, programmes or portfolios. The organisation's quality and performance objectives are established, and continuously revised to reflect changing context, business objectives and

постоянно пересматриваться на предмет соответствия изменяющемуся окружению, бизнес целям и эффективности работы организации. Постоянная организация, организационные структуры проектов, программ и портфелей и организация развития компетентности в управлении проектами, программы и портфелями работают согласованно, осуществляют оценку друг друга, участвуют в выполнении аудита и анализа в случае необходимости. Потребности организации, удовлетворение заинтересованных сторон и сотрудников являются главными стимулами для непрерывного совершенствования. Организация работает результативно, и добивается баланса между эффективностью и устойчивым развитием.

Все внутренние и внешние заинтересованные стороны должны результативно и эффективно участвовать во всех проектах. Они управляют внутренними и внешними заинтересованными сторонами, отстаивают проект и помогают в достижении его выгод. Они защищают интересы заинтересованных лиц и способствуют успеху проекта.

6.2. Оценка компетентности организации

В соответствии с IPMA Delta®, для оценки компетентности организации в управлении проектами необходимо проанализировать организацию как группу людей и ресурсов, участвующих в проектах, программах и портфелях или связанных с ними – тех, кто работает над реализацией стратегии организации в области управления проектами, программами и портфелями.

Процесс оценки начинается с определения класса компетентности организации. Организация приблизительно указывает класс компетентности, к которому она принадлежит в настоящее время, и класс, который она хотела бы достичь в ближайшем будущем. Соответственно, команда асессоров понимает, какие вопросы из базы данных следует использовать для оценки существующих стандартов и их применения, а также для оценки систем мониторинга и управления. Команда асессоров запрашивает у организации ее стратегию управления проектами, программами и портфелями.

organisational performance. The permanent organisation, the PP&P environment and the PP&P competence development organisation are well aligned, cross evaluate each other and contribute to audits and reviews when requested. The organisation's needs, stakeholder satisfaction and employee satisfaction are the main drivers for continuous development. The organisation is effective and balances efficiency with sustainability.

All internal and external stakeholders need to be effective and efficiently engaged in all projects. They manage the internal and external stakeholders, defend the project and promote the benefits. They assure stakeholders' interests and contribute to the project's success.

To assess organisational competence in managing projects, IPMA Delta® considers the scope of the organisation to be the collection of people and resources involved in, and connected to, PP&P – those dedicated to achievement of the organisation's PP&P strategy.

The assessment process starts with the competence classification of the organisation in scope. The organisation indicates which class it is in now and which class it would like to achieve in the near future. This indicates to the assessment team which questions from the database are appropriate to use to check the relevant standards, their application and the management surveillance systems. The assessment team requests the organisation's PP&P strategy.



Рисунок 6- 2: Архитектура IPMA Delta
Figure 6–2: IPMA Delta architecture (Приложение C)

Концепция IPMA Delta заключается в том, что создается всесторонняя картина (рисунок 6-2). В рамках этой концепции были сформулированы специальные вопросы. Если у организации есть четкое видение, миссия и стратегия, на первом этапе необходимо оценить, отражаются ли они в стратегии управления проектами, программами и портфелями, чтобы организация могла достигать своих целей в данном окружении.

Если в организации есть четкая стратегия управления проектами, программами и портфелями, оценка Delta позволяет определить, способствуют ли соответствующие процессы и структуры реализации этой стратегии и поддерживают ли ее дальнейшее развитие. Во время оценки также определяется, располагает ли организация необходимыми ресурсами, использует ли их в правильное время в правильном месте. В процессе оценки необходимо установить, насколько хорошо реализуются стратегия, процессы и структуры в организации, понимают ли их сотрудники и выполняют ли их, и отражается ли это в культуре проектов, программ и портфелей организации.

The concept of IPMA Delta is to provide a 360-degree picture, (Figure 6-2). This concept drove the development of the question set. Assuming an organisation has a clear vision, mission and strategy, the first step is to assess whether this is effectively translated in the PP&P strategy to achieve the goals set by the organisation in relation to its environmental context.

Given a clear PP&P strategy the Delta assessment verifies whether the related processes and structures enable the execution of the PP&P strategy and support further development of this strategy. During the assessment, issues related to having the right resources at the right time at the right place are also verified. The assessment seeks to establish how well the strategy, processes and structures are actually implemented in the organisation, whether staff actually understand and follow it, and whether it is reflected in the PP&P culture of the organisation.

Любой разрыв между предполагаемой стратегией управления проектами, программами и портфелями, и ее фактической реализацией, а также воздействие изменений во внутреннем и внешнем окружении, говорят о необходимости исправления текущей версии стратегии. Пересмотр стратегии управления проектами, портфелями и программами позволяет развивать компетентность организации в управлении проектами.

В процессе оценки IPMA Delta также анализируется компетентность отдельных сотрудников проектов, программ и портфелей, и эффективность работы на проектах и программах, реализуемых в организации. Команда ассессоров выбирает ряд недавно законченных, или почти законченных, проектов и программ. Соответственно, оцениваются и работающие на них сотрудники. Оценка выбранных проектов/программ и людей сначала осуществляется через заполнение форм самооценки, затем проводится оценка компетентности организации в ее офисе. Результаты оценки проекта/программы и отдельных сотрудников используются командой ассессоров для выбора вопросов, которые будут заданы на интервью во время посещения организации.

В процессе оценки IPMA Delta оценивается компетентность организации в управлении проектами по трем модулям. I-модуль - это самооценка персонала, P-модуль - самооценка проектов и/или программ, и O-модуль используется для проведения интервью с wybranymi людьми во время посещения компании. Оценки по I-модулю и P-модулю выполняются до посещения компании.

I-модуль: выбранные люди (например, менеджеры проектов, члены команды, сотрудники поддерживающих функциональных подразделений и другие заинтересованные стороны) заполняют анкету, разработанную на базе требований ICB. Анкета содержит три типа вопросов:

- Насколько вы компетентны?
- Признается ли ваша компетентность в организации и осуществляется ли здесь развитие вашей компетентности?
- Признается ли ваша компетентность на проекте или программе и осуществляется ли в рамках проекта/программы поддержка в развитии вашей компетентности?

Any gap found between the intended PP&P strategy and its actual implementation, together with the impact of changes in the internal and external environment, drives the need for a revised version of the strategy for PP&P. Evidence of a revised PP&P strategy supports any ambition for further development of the organisation's competence in managing projects.

The IPMA Delta assessment process also considers the competence of individual PP&P staff and the performance of projects and programmes undertaken by the organisation. The assessment team selects a sample of recently completed, or nearly completed, projects and programmes. It takes a sample of PP&P staff involved with them. Assessment of selected projects/programmes and individuals is by self-assessment prior to an on-site assessment of the organisational competence. The results of the project / programme and individual assessments are used by the assessment team to guide the interview questions during the site visit.

IPMA Delta assesses the organisational competence in managing projects with three modules. The I-module is for the self-assessment of individuals, the P-module is for self-assessment of projects and/or programmes, and the O-module is used to guide interviews with selected staff during the onsite visit. The I-module and P-module are used prior to the onsite visit.

The I-module: selected individuals (e.g. project managers, team members, support functions and other stakeholders) are assessed through a self-assessment questionnaire using ICB. There are three types of questions:

- How competent are you?
- Does the organisation recognise your competence and does it support your development?
- Does the project or programme recognise your competence and does it support your development?

P-модуль: выбранные проекты и программы оцениваются с помощью анкет, с применением Модели совершенства проектов IPMA. Анкета содержит три типа вопросов:

- Насколько хорошо организован проект и насколько эффективно реализован?
- Способствует ли организация успеху проекта/программы?
- Демонстрируют ли сотрудники заинтересованность в успехе проекта/программы?

Заполненные анкеты I-модуля P-модуля анализируются командой ассессоров в рамках подготовки к посещению организации (O-модуль).

O-модуль: высшее руководство и старшие руководители организации, менеджеры проектов, программ и портфелей, участники проектов и сотрудники поддерживающих функциональных подразделений оцениваются во время посещения организации. Каждому интервьюируемому задается ряд вопросов о его функции и роли, используется многомерная анкета. Анкета O-модуля содержит вопросы по различным уровням деятельности организации (стратегический, тактический и операционный), а также множество вопросов, позволяющих оценить компетентность организации в управлении проектами. Команда ассессоров заранее планирует, кому будут заданы те или иные вопросы.

Таким образом, эти три модуля позволяют создать всестороннее представление о компетентности организации в управлении проектами, как показано на рисунке 6-3:

The P-module: selected projects and programmes are assessed through a self-assessment questionnaire using IPMA's Project Excellence Model.

There are three types of questions:

- How well is the project organised and does it perform?
- Does the organisation support the project/programme to be successful?
- Does the individual show commitment to the project/programme's success?

The results of the I- and the P-questionnaires are analysed by the assessment team to prepare for the site visit with the O-module.

The O-Module: the organisation's executive and senior management, PP&P managers, staff and support functions are assessed during an on-site visit. Every interviewee gets a selection of questions related to the function and role using a multi-dimensional questionnaire. The O-module questionnaire contains questions on the various levels of operation (Strategic, Tactical and Operational) and covers the concept as described before with a large set of questions. The assessment team plans in advance which questions to ask to whom.

In this way the three modules provide a comprehensive picture of the organisation's competence in managing projects, as illustrated in Figure 6-3:



Рисунок 6- 3: Компетентность организации в управлении проектами и IPMA Delta
 Figure 6–3: Organisational competence in managing projects and IPMA Delta (Приложение С)

В отчете об оценке указывается класс компетентности для каждой группы элементов компетентности IPMA OCB. Фактический класс и отклонения (Delta) до желаемого класса компетентности, вместе с подробными выводами, могут использоваться для определения необходимых усовершенствований и выработки долгосрочной стратегии развития организации в управлении проектами, программами и портфелями. Результаты оценки также могут использоваться для идентификации хороших практик и для сравнения с внутренними или внешними организационными структурами.

The assessment report shows the class of competence for each IPMA OCB-competence cluster. The actual class and the difference (Delta) to the desired Competence Class, combined with the detailed findings, can be used to derive development needs and a long-term strategy for organisational development of PP&P. The results can also be used for identifying good practice and for benchmarking against internal or external peers.

6.3. Схема развития компетентности организации

Развитие компетентности организации включает в себя обучение организации и внедрение инноваций в том, что касается существующей стратегии, процессов, структур и культуры управления проектами, программами и портфелями. Тот факт, что развитие компетентности организации в управлении проектами требует стратегической заинтересованности на уровне высшего руководства, говорит об особой важности руководства и лидерства. Высшее руководство должно определять направление развития, предоставлять достаточные ресурсы и вовлекать все соответствующие подразделения организации (постоянные и временные), и заинтересованные стороны.

Organisational competence development is a combination of organisational learning and innovation applied to the existing PP&P strategy, processes, structures and culture. The fact that the development of organisational competence in managing projects requires strategic commitment at top management level puts a special focus on governance and leadership. Top management needs to set direction, provide sufficient resources and involve all necessary parts of the organisation (permanent and temporary), and stakeholders.

Развитие компетентности организации в управлении проектами требует заинтересованности в непрерывном развитии. Это не одноразовое действие. Как правило, организация оценивает текущий статус проектов, программ и портфелей ежегодно и формулирует цели на ближайший финансовый год. Кроме того, организация также должна регулярно анализировать свои среднесрочные цели. При этом должны рассматриваться все пять групп компетентности: руководство проектами, программами и портфелями, управление проектами, программами и портфелями, организационное согласование проектов, программ и портфелей, компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей и ресурсы проектов, программ и портфелей.

Развитие компетентности непосредственно связано с ежегодным планом организации по эффективности работы, с достижением KPI и реализацией выгод. В каждой группе компетентности общие цели, установленные высшим руководством, должны быть разбиты на цели и действия. Все KPI должны соответствовать требованиям SMART (Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Acceptable - приемлемый, Realistic - реалистичный и Time-bound – ограниченный по времени).

Development of organisational competence in managing projects requires a commitment to continuous development. It is not a just a one-off effort. Typically, on an annual basis, the organisation assesses the current status of PP&P and formulates the goals for the coming budget year. In addition, the organisation should also regularly review its medium term objectives. This considers each of the five competence groups: PP&P Governance, PP&P Management, PP&P Organisational Alignment, PP&P People's Competence and PP&P Resources.

Competence development is directly related to the organisation's annual performance plan in order to achieve the organisation's KPIs and benefits. For each competence group, overall goals set by senior management are broken down into goals and activities. All KPIs should be SMART (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-bound).

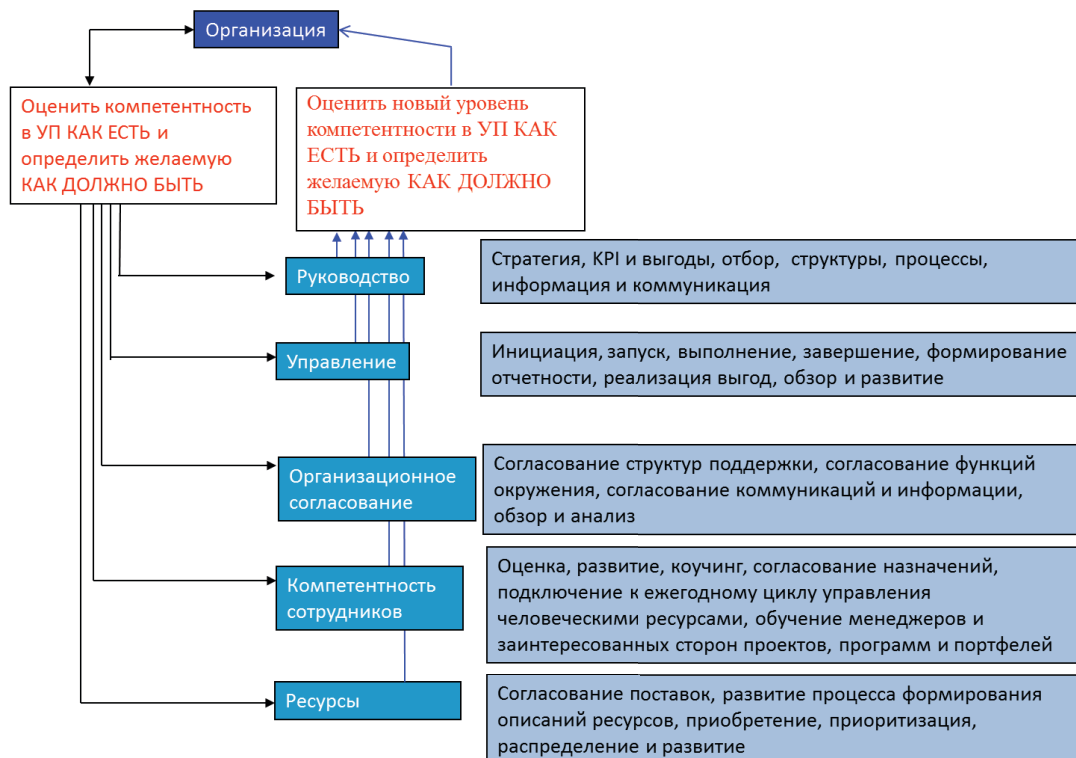


Рисунок 6- 4: Развитие компетентности организации
Figure 6-4: Organisational competence development (Приложение C)

Развитие компетентности в управлении проектами, программами и портфелями должно осуществляться в организации на постоянной основе. Ответственность за развитие компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями может быть возложена на группу/отдел развития компетентности в управлении проектами, программами и портфелями или офис управления проектами. Офис управления проектами контролирует и осуществляет мониторинг прогресса в сравнении с планом развития, а также управления проектами, программами и портфелями в организации. Он отвечает за консолидацию отчетности для высшего руководства и информирует о принятых решениях о необходимых изменениях менеджеров проектов, программ и портфелей. Среди других его задач – поддержка проектов, программ и портфелей, управление накопленным опытом и предложение корректирующих мер для развития компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями.

Компетентность организации в управлении проектами подразумевает наличие проектно-ориентированной культуры, особенно это касается людей и команд, которые работают на проектах, программах и портфелях. Это означает, что проектно-ориентированная культура должна получать поддержку на всех уровнях организации, в частности, от самих менеджеров проектов, программ и портфелей.

Ключевым инструментом профессионального развития людей и организаций является бенчмаркинг относительно внешних систем квалификаций. Он может выполняться на уровне организации, проекта / программы и на уровне отдельных сотрудников.

Чтобы контролировать развитие компетентности организации, можно проводить оценку IPMA Delta® каждые два - пять лет – это позволит определять текущий статус и соответствующие краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные меры по развитию.

Чтобы отслеживать развитие компетентности в реализации проектов, организация может выполнять оценку своих процессов, структур и результатов. Выполнить эту задачу можно с помощью Модели совершенства проектов. Эта модель, основанная на модели EFQM, позволяет оценить, насколько хорошо выпол-

PP&P competence development should have a permanent place in the organisation. A PP&P competence cluster / organisational unit or a PMO could have responsibility for the development of the organisation's competence in PP&P. The PMO controls and monitors progress against the development plan as well as the management of PP&P in the organisation. It is responsible for consolidating reports to senior management and communicates decisions about necessary changes to the PP&P management. Other tasks include supporting PP&P, managing lessons learned and proposing corrective measures for the development of the organisational competence in PP&P.

Organisational competence in managing projects requires a projects-oriented culture in the organisation, particularly for people and teams who work in and around PP&P. This projects oriented culture needs support at all levels in the organisation and specifically from the PP&P-managers themselves.

Benchmarking against external qualification systems is a key tool for organisational and individual professional development. This is done at an organisation level, at a project / programme level and at an individual PP&P professional level.

To monitor the competence development of an organisation an IPMA Delta® assessment every two to five years can help to assess the current status and advise appropriate short, mid and long-term development measures.

To monitor competence development in conducting projects, an organisation can assess its processes, structures and results. The PEM is a useful tool for this purpose. It is based on the EFQM model and helps to assess how well projects or programmes are performed and whether

няются проекты и программы, и соответствуют ли их результаты ожиданиям различных заинтересованных сторон. Эта оценка может выполняться как внутри организации (самооценка), так и внешними сторонами.

Организация может принять участие в ежегодном конкурсе IPMA на лучший проект года Project Excellence award (национальном или международном), чтобы получить независимую внешнюю оценку. Результаты оценки также могут использоваться для бенчмаркинга. Это может быть внутренний бенчмаркинг, когда результаты оценки проектов и программ сравниваются с результатами других подразделений организации, или внешний бенчмаркинг, когда сравнивается эффективность управления проектами и программами различных организаций. Организации, выбранные для бенчмаркинга, могут принадлежать к одной отрасли или к разным отраслям.

Чтобы поддержать развитие компетентности менеджеров проектов, программ и портфелей, IPMA разработала собственную систему сертификации. Четырехуровневая программа сертификации (4-L-C) IPMA представляет постоянный процесс развития компетентности. Каждый уровень требует наличия соответствующих знаний, опыта и компетентности. Несмотря на то, что различные национальные ассоциации – члены IPMA – могут иметь разные названия и дополнительные роли для разных уровней, все они проводят оценку компетентности в соответствии с моделью, показанной на рисунке 6-5.

the results fulfil the expectations of various stakeholders. This assessment can be done either internally (self-assessment), or externally.

Organisations may benefit from participating in the annual IPMA Project Excellence award competition (national or international) in order to acquire independent external feedback. The assessment results can also be used for the purpose of benchmarking. This can be undertaken internally, comparing assessment results from projects and programmes with those of other units within the organisation, or externally comparing the PP performance of different organisations. The organisations chosen for benchmarking can be from the same or different sectors.

To support the competence development of individual PP&P managers, IPMA has developed a certification system. The IPMA four-level certification (4-L-C) program is designed as an on-going competence development process. Every level requires appropriate development in knowledge, experience and assessed competence. While each IPMA Member Association may have different names, and some have additional roles at certain levels, they all use the competence based certification approach, as shown in the model (Figure 6-5).



Рисунок 6- 5: Система сертификации IPMA 4-L-C

Крупные организации должны обладать компетентностью в управлении проектами, чтобы реализовать свою стратегию. Для этого организация должна создать процессы и структуры, позволяющие развивать управление проектами, программами и портфелями и поддерживающие их функции. Кроме сертификации профессионалов управления проектами, можно создавать сети профессионалов – это позволит развивать компетентность как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне группы. Профессионалы управления проектами должны непрерывно развивать свою компетентность таким образом, чтобы они могли получать самые лучшие результаты, удовлетворяя потребности заинтересованных сторон. Развитие компетентности отдельных сотрудников должно осуществляться в соответствии с циклом ежегодной оценки эффективности работы.

План программы развития компетентности должен разрабатываться и управляться самой организацией. Для его выполнения могут привлекаться опытные консультанты. В Приложении В представлен примерный план программы развития компетентности организации в управлении проектами.

Organisational competence in managing projects is an essential requirement for larger organisations to realise the organisation's strategy. To achieve this, the organisation needs to set up processes and structures to develop projects, programmes and portfolios, and their support facilities. In addition to the certification of project professionals, networking can also assist with the development of the individual as well as the group. Project professionals should continuously develop their competence so that they can deliver the best possible results, satisfying the needs of stakeholders. Personal competence development should be aligned with annual performance and appraisal cycles.

The competence development programme plan should be owned and managed by the organisation itself. Execution can be supported by suitable expert consultants. Annex B provides an outline for such a development programme plan.

Справочные приложения

Приложение А: описание элементов компетентности

В Приложении А представлено более подробное описание элементов компетентности, перечисленных в разделе 5.2. В описаниях перечислены предполагаемые пользователи, их обязанности и некоторые ключевые вопросы, которые должны быть рассмотрены в организации.

1. Миссия, видение, стратегия организации в области управления проектами [G1]

Проектно-ориентированные организации, как правило, достигают своих целей через проекты, программы и портфели. Миссия, видение и стратегия организации в области управления проектами должна определять направление долгосрочного развития компетентности организации в управлении проектами.

Миссия организации в области управления проектами определяет причины создания, цели и принципы реализации проектов, программ и портфелей (например, цели управления проектами, программами и портфелями). Видение организации в области управления проектами объясняет долгосрочные и краткосрочные цели связанные с реализацией проектов, программ и портфелей, показывает направления и приоритеты участникам и другим заинтересованным сторонам (например, определяет темп роста и целевую эффективность работы).

Стратегия организации в области управления проектами показывает, как должно реализовываться видение (например, функции управления проектами и необходимые компетенции).

В разработке миссии, видения и стратегии в области управления проектами необходимо опираться на общие миссию, видение и стратегию организации. Стратегия организации используется в качестве основы для функций управления проектами, программами и портфелями и определения основных целей и требований. Например, если организация планирует выходить на мировой рынок, управление проектами и программами будет осуществляться в более сложном

Annex A provides a more detailed description of the competence elements outlined in paragraph 5.2, including the intended users and their responsibilities, and some key questions that organisations should consider.

1. PP&P Mission, Vision, Strategy [G1]

Project-oriented organisations typically achieve their objectives through projects, programmes and portfolios. The PP&P mission, vision and strategy should direct the long-term development of the organisational competence in managing projects.

The PP&P mission defines the rationale and purpose of the PP&P functions, (e.g. project, programme and portfolio management). An organisation's PP&P vision explains the intended goals and objectives of the PP&P functions, providing direction and focus to the people involved in PP&P and other stakeholders, (e.g. growth rate and intended performance). The PP&P strategy shows how the vision should be realised (e.g. PM functions and competences needed).

The starting point for the development of an organisation's PP&P mission, vision and strategy is the organisation's overall mission, vision and strategy. The latter acts as a framework for PP&P functions and defines the principal goals and requirements. For example, if an organisation intends to do business increasingly on a global scale, the management of projects and programmes needs to deal with an increasingly complex context and therefore needs to develop the respective organisational competences.

окружении, и, соответственно, в организации необходимо развивать соответствующие элементы компетентности.

Общая миссия, видение и стратегия организации должны обновляться на регулярной основе. Соответственно, также должны обновляться миссия, видение и стратегия организации в области управления проектами. Необходимость обновления миссии, видения и стратегии организации, а также миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами может быть вызвана следующими причинами: изменения во внешнем и внутреннем окружении организации, новые идеи и полученные в ходе реализации проектов и программ уроки, и результаты оценки эффективности управления проектами, программами и портфелями.

Руководители всех уровней должны собирать актуальную информацию с целью совершенствования миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Информация может быть получена от менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей, внутренних и внешних консультантов, а также из других источников. Информация должна анализироваться и оцениваться на регулярной основе и использоваться для совершенствования миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами.

Действия предполагаемых пользователей:

Миссию, видение и стратегию организации обычно определяет высшее руководство вместе с командой руководителей направлений. На их основе они могут разработать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами, опираясь на информацию, предоставленную менеджерами и сотрудниками проектов, программ и портфелей, консультантами, и при их поддержке.

Старшие руководители вместе с руководителем, осуществляющим руководство проектной деятельностью,

The organisation's overall mission, vision and strategy should be updated on a regular basis. Subsequently, the PP&P mission, vision and strategy may also need to be updated. Reasons for updating both the organisation and PP&P missions, visions and strategies, can include: changes in the external and internal context of the organisation, insights and lessons gained through undertaking projects and programmes and the results of an evaluation of the performance of PP&P management.

Management at all levels should collect relevant information for improving the PP&P mission, vision and strategy. Information can be provided by PP&P managers and staff, internal and external consultants and other sources. The information should be analysed and evaluated on a regular basis and used for improving the PP&P mission, vision and strategy.

Intended users' actions:

Usually, top managers together with a team of senior executives define an organisation's mission, vision and strategy. From there they can derive the PP&P mission, vision and strategy, building on information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

Senior executives, together with an executive directing the project management activities, may establish, communicate,

могут разработать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами, ознакомить с ними сотрудников, осуществлять их мониторинг и контроль, опираясь на указания со стороны высшего руководства. Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей, а также консультанты должны предоставлять им необходимую информацию и оказывать поддержку.

Менеджеры проектов, программ и портфелей должны использовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами для корректировки своих действий. Они должны накапливать полученный на проектах и программах опыт, и предоставлять важную информацию руководителю, осуществляющему руководство проектной деятельностью, чтобы обеспечить непрерывное совершенствование.

Сотрудники проектов, программ и портфелей должны действовать в соответствии с миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами и помогать в работе руководителям всех уровней, давая отзывы и предложения. Сбор оценок должен быть продуманным процессом, и включать анализ полученного опыта и другие действия, направленные на непрерывное совершенствование.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации миссия, видение и стратегия в области управления проектами?
- Соответствуют ли миссия, видение и стратегия организации в области управления проектами общей миссии, видению и стратегии организации?
- Обеспечивает ли высшее руководство ознакомление всех заинтересованных сторон с миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами и предоставляет ли необходимые ресурсы?
- Осуществляется ли регулярная оценка и обновление миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами?
- Существует ли в организации процесс сбора, анализа и оценки информации,

monitor and control the PP&P mission, vision and strategy based on the directions given by top management. They should ask for information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

PP&P managers should use the PP&P mission, vision and strategy to align their activities. They should collect lessons learned from projects and programmes and feed relevant information back to the executive directing project management activities, to enable continuous improvement.

PP&P staff should act in accordance with the PP&P mission, vision and strategy and support all management levels by providing feedback. This should be collected through a rigorous process where lessons learned are reviewed as well as through other continuous improvement activities.

Key questions:

- Does the organisation have a PP&P mission, vision and strategy?
- Is the PP&P mission, vision and strategy aligned with the organisation's overall mission, vision and strategy?
- Does top management effectively communicate the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders and provide the necessary resources?
- Is the PP&P mission, vision and strategy evaluated and updated on a regular basis?
- Does the organisation have a process for collecting, analysing and evaluating

относящейся к миссии, видению и стратегии в области управления проектами, и включает ли этот процесс использование накопленного опыта?

- Вовлекает ли высшее руководство соответствующие заинтересованные стороны (например, менеджеров и сотрудников проектов, программ и портфелей) в деятельность по совершенствованию или обновлению миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами?

2. Развитие управления проектами, программами и портфелями [G2]

Организации сталкиваются с постоянно меняющимися условиями во внутреннем и внешнем окружении. Так, от поставщиков сегодня все чаще ждут профессионального управления проектами – только в этом случае они могут получить новых клиентов. Это пример того, почему организации должны непрерывно развивать свою компетентность в управлении проектами.

В своей деятельности по развитию управления проектами, программами и портфелями организации должны руководствоваться миссией, видением, стратегией организации в области управления проектами. Эта деятельность направлена на удовлетворение всех потребностей заинтересованных сторон (клиентов, сотрудников и акционеров). Высшее руководство должно установить и контролировать цели, соответствующие общей миссии, видению и стратегии организации.

Развитие управления проектами, программами и портфелями включает различные действия, в том числе применение полученного на проектах и программах опыта, обмен опытом в сообществах профессионалов, сравнение компетентности организации в управлении проектами с компетентностью внутренних и внешних партнеров, или инновационные сессии, на которых вырабатываются новые идеи.

information relevant to the PP&P mission, vision and strategy, including a lessons learned process?

- Does top management involve relevant stakeholders (e.g. PP&P managers and staff) while developing or updating the PP&P mission, vision and strategy?

2. PP&P Management Development [G2]

Organisations are facing increasingly changing conditions in their internal and external contexts. For example, suppliers more and more need to demonstrate professional project management in order to acquire new business. This is an example of why organisations need to continuously develop their organisational competence in project management.

The activities to develop PP&P Management should be guided by the PP&P mission, vision, strategy and enable the organisation to satisfy all stakeholder needs (e.g. customers, employees and shareholders). Objectives, aligned with the organisation's overall mission, vision and strategy, should be set and controlled by top management.

The development of PP&P Management is made up of various activities including the use of lessons learned in projects and programmes, the exchange of experience in PM communities, the benchmarking of organisational competence in managing projects with internal and external partners or innovation sessions exploring new ideas.

Действия предполагаемых пользователей:

Обычно миссию, видение, стратегию в области управления проектами определяет высшее руководство вместе с командой руководителей направлений. Миссия, видение и стратегия в области управления проектами должны быть согласованы с миссией, видением и стратегией организации. Руководствуясь содержанием этих документов, на основе информации, предоставленной менеджерами и сотрудниками проектов, программ и портфелей, а также консультантами, и при их поддержке, руководители формируют цели по развитию управления проектами, программами и портфелями, и информируют о них заинтересованные стороны.

Старшие руководители вместе с руководителем, осуществляющим руководство проектной деятельностью, могут инициировать, направлять, контролировать и управлять развитием управления проектами, программами и портфелями, основываясь на целях, определенных высшим руководством. Они должны разработать процессы развития управления проектами, программами и портфелями. Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей, а также консультанты должны предоставлять им необходимую информацию и оказывать поддержку.

Менеджеры проектов, программ и портфелей должны проактивно поддерживать развитие управления проектами, программами и портфелями в соответствии с миссией, видением, стратегией в области управления проектами и целями, поставленными высшим руководством. Так, они должны накапливать полученный на проектах и программах опыт, и снабжать соответствующей информацией руководителя, осуществляющего руководство проектной деятельностью, чтобы обеспечить возможность непрерывного совершенствования.

Сотрудники проектов, программ и портфелей должны проактивно поддерживать развитие управления проектами, программами и портфелями,

Intended users' actions:

Usually, top managers together with a team of senior executives define the PP&P mission, vision, strategy. These are aligned with the organisation's mission, vision and strategy. From there they can derive and communicate the objectives for PP&P management development, building on information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

Senior executives, together with an executive directing the project management activities, may initiate, facilitate, monitor and control the PP&P management development based on the targets defined by top management. They should establish processes for developing the PP&P management, provide necessary resources and ask for information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

PP&P managers should pro-actively support the PP&P management development in accordance with the PP&P mission, vision, strategy and the targets set by top management. For example, they should collect lessons learned from projects and programmes and feed relevant information back to the executive directing project management activities, to enable continuous improvement.

PP&P staff should pro-actively support the PP&P management development, for example by providing feedback from projects and programmes. Feedback should be

например, давая отзывы и предложения по проектам и программам. Сбор отзывов и предложений должен быть продуманным процессом, и включать анализ полученного опыта и другие действия, направленные на непрерывное совершенствование.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации цели по развитию управления проектами, программами и портфелями?
- Соответствуют ли цели по развитию управления проектами, программами и портфелями миссии, видению и стратегии организации в области управления проектами?
- Обеспечивает ли высшее руководство ознакомление всех заинтересованных сторон с миссией, видением и стратегией организации в области управления проектами и предоставляет ли необходимые ресурсы?
- Обновляются ли цели по развитию управления проектами, программами и портфелями на регулярной основе?
- Существует ли в организации процесс развития управления проектами, программами и портфелями, сбора, анализа, оценки и применения всей необходимой информации, и включает ли этот процесс освоение накопленного опыта?
- Вовлекаются ли все заинтересованные стороны (менеджеры и сотрудники проектов, программ и проектов) в процесс развития управления проектами, программами и портфелями?

3. Лидерство [G3]

Проекты и программы выполняются людьми. Соответственно, лидерство очень важно для эффективного управления проектами, программами и портфелями в организациях. Руководители всех уровней: высшее руководство, старшие старшие руководители, линейные руководители и менеджеры проектов, программ и портфелей, а также руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, должны быть активными лидерами в деле управления проектами, программами и портфелями.

collected through a process where lessons learned are reviewed as well as other continuous improvement activities.

Key questions:

- Does the organisation have objectives for PP&P management development?
- Are the objectives for PP&P management development aligned with the organisation's PP&P mission, vision and strategy?
- Does top management effectively communicate the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders and provide the necessary resources?
- Are the objectives for PP&P management development updated on a regular basis?
- Does the organisation have a process for developing the PP&P management, collecting, analysing, evaluating and using all relevant information, including a lessons learned process?
- Are all stakeholders (e.g. PP&P managers and staff) actively involved during the PP&P management development?

3. Leadership [G3]

Projects and programmes are undertaken by people. Therefore, leadership is essential for effective PP&P management in organisations. All management levels: top management, senior executives, line managers and PP&P managers, as well as the executive directing the project management activities, should be actively involved in the leadership of PP&P management.

Они должны открыто демонстрировать свое стремление реализовать миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Они должны показать это через эффективные коммуникации со всеми заинтересованными сторонами, принимая проактивное участие в управлении проектами, программами и портфелями (например, через участие в работе управляющего комитета) и демонстрируя заинтересованность в непрерывном развитии компетентности организации в управлении проектами.

Лидерство на проектах, программах и портфелях демонстрируется через определение четких целей проектов, программ и портфелей и информирование о них, а также через разъяснение ожиданий от управления проектами, программами и портфелями. Лидеры должны обеспечить наличие достаточных для реализации проектов, программ и портфелей ресурсов, а также разработать продуманный процесс принятия решений. Для принятия решений руководители должны обладать полной и достоверной информацией (например, получать отчеты по проектам). Процесс принятия решений должен связывать стратегический и оперативный уровни. В процессе принятия решений необходимо руководствоваться правилами и рекомендациями по передаче проблем и решений на верхний уровень.

Лидер также должен наладить эффективный обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами (клиентами, сотрудниками и акционерами), использовать для этого все возможные средства, инструменты и форматы (личные встречи, телефонные переговоры, электронные письма, интернет-семинары и социальные сети).

Действия предполагаемых пользователей:

Руководители высшего звена являются лидерами, поскольку они выполняют функцию корпоративного руководства. Они информируют о миссии, видении и стратегии организации, а также о миссии, видении и стратегии в области управления проектами все заинтересованные стороны. Для успеха управления проектами, программами и портфелями важно, чтобы

They should clearly demonstrate their commitment to achieve the organisation's PP&P mission, vision and strategy. This should be done through effective communication with all stakeholders, proactive involvement in PP&P management (e.g. as member of a steering board) and commitment to the continuous development of the organisational competence in project management.

Leadership in PP&P is shown by defining and communicating clear goals for PP&P and clarifying the expectations for the management of PP&P. An organisation's leadership needs to provide sufficient resources for PP&P activities as well as a robust decision making process. This should be based on robust and reliable information (e.g. project reports), linking strategic and operational levels, and it should have defined regulations and guidelines for escalation of issues and decisions.

Leadership also includes establishing effective communication with all stakeholders (e.g. customers, employees and shareholders), using all kinds of media, tools and formats (e.g. face-to-face meetings, telephone conversations, e-mails, internet seminars and social media).

Intended users' actions:

Top managers provide leadership through their governance function. They communicate the organisation's mission, vision and strategy and the PP&P mission, vision, strategy to all stakeholders. It is essential for the success of PP&P management that the top managers demonstrate their commitment and are actively involved in PP&P.

руководители высшего звена продемонстрировали свою заинтересованность и активно участвовали в проектах, программах и портфелях.

Старшие руководители также являются лидерами, поскольку они выполняют функцию руководства. Они информируют о миссии, видении и стратегии в области управления проектами все заинтересованные стороны, которые находятся в их зоне ответственности. Для успеха управления проектами, программами и портфелями важно, чтобы все старшие руководители продемонстрировали свою заинтересованность, активно участвовали в проектах, программах и портфелях и непрерывно совершенствовали компетентность организации в управлении проектами.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, информирует о миссии, видении и стратегии все заинтересованные стороны. Для успеха проектного управления важно, чтобы этот руководитель помогал разъяснять ожидания организации от управления проектами, программами и портфелями, активно участвовал в проектной работе, а также в развитии компетентности организации в управлении проектами.

Менеджеры проектов, программ и портфелей осуществляют управление проектами, программами и портфелями, и руководят назначенными сотрудниками в соответствии с миссией, видением, стратегией организации в области управления проектами и целями, поставленными высшим руководством. Они активно участвуют в проектах, программах и портфелях, а также в развитии компетентности организации в управлении проектами и дают отзывы и предложения для лидеров – высшего руководства и старших руководителей.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии с указаниями руководителей разных уровней. Они должны участвовать в развитии компетентности организации в управлении проектами и давать отзывы и предложения о действиях лидеров в проектах, программах и портфелях.

Senior executives provide leadership, also through their governance function. They communicate the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders in their area of responsibility. It is essential for the success of PP&P management that all senior executives demonstrate their commitment, are actively involved in PP&P and the continuous development of the organisation's competence in managing projects.

The executive directing project management activities communicates the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders. It is essential for the success of PP&P management that this executive helps to clarify the organisation's expectations for PP&P management, is actively involved in PP&P as well as in the development of the organisation's competence in managing projects.

PP&P managers undertake PP&P and lead the assigned staff in accordance with the PP&P mission, vision, strategy, and the targets set by top managers. They are actively involved in PP&P as well as in the development of the organisation's competence in managing projects, and provide feedback to the leadership: top managers and senior executives.

PP&P staff members act in accordance with the leadership provided by all management levels. They should be involved in the development of the organisation's competence in managing projects and provide feedback with respect to the leadership shown in PP&P.

Ключевые вопросы:

- Демонстрируют ли заинтересованность руководители всех уровней, и участвуют ли они в проектах, программах и портфелях?
- Определяет ли высшее руководство и старшие руководители цели, информируют ли о них заинтересованные стороны, и разъясняют ли свои ожидания относительно управления проектами, программами и портфелями?
- Осуществляет ли организация развитие лидерских компетенций на проектах, программах и портфелях?
- Осуществляют ли руководители всех уровней полноценный обмен информацией с заинтересованными сторонами проектов, программ и портфелей, и наладили ли они полноценный обмен информацией между заинтересованными сторонами?
- Дают ли все заинтересованные стороны (например, сотрудники проектов, программ и портфелей) отзывы и предложения о действиях лидеров в проектах, программах и портфелях?
- Существует ли в организации продуманный процесс принятия решений, который связывает стратегический и оперативный уровни?

4. Эффективность работы [G4]

В сегодняшнем высоко конкурентном мире организации сталкиваются со многими проблемами. Коммерческие организации должны оставаться конкурентоспособными в своем сегменте рынка, чтобы выживать. Государственные и некоммерческие организации должны работать таким образом, чтобы полностью удовлетворять потребности заинтересованных сторон. Для проектов, программ и портфелей это означает достигать необходимых целей результативно и эффективно, наилучшим образом мобилизуя людей и ресурсы для реализации миссии, видения и стратегия организации.

Высшее руководство и старшие руководители определяют цели по эффективности для проектов, программ и портфелей, а также для управления проектами, программами и портфелями. Если говорить о проектах, программах и портфелях, цели по эффективности

Key questions:

- Do all management levels show commitment and are they actively involved in PP&P?
- Do top managers and senior executives define and communicate goals, and clarify their expectations for PP&P management?
- Does the organisation enable the development of leadership competences in PP&P?
- Do all management levels establish comprehensive communication with, and between, stakeholders of PP&P?
- Are all stakeholders (e.g. PP&P staff) actively providing feedback with respect to the leadership shown in PP&P?
- Does the organisation foster a robust decision making process linking strategic and operational levels?

4. Performance [G4]

Organisations are facing many challenges in today's highly competitive global environment. Business-oriented organisations need to be competitive in their market segment in order to survive. Organisations in the public sector and not-for-profit organisations are required to perform in order to fully satisfy their stakeholders' needs. For PP&P this means to achieve the required goals in an effective and efficient manner, mobilising people and resources to best effect to deliver the organisation's mission, vision and strategy.

Top managers and senior executives set performance targets for PP&P as well as for PP&P management. For PP&P that includes time, cost and quality of the deliverables together with the efficient utilisation of resources. For PP&P management, targets could include progress towards reaching

работы отражают сроки, стоимость и качество конечного результата, а также эффективность использования ресурсов. Если говорить об управлении проектами, программами и портфелями, цели по эффективности работы могут отражать прогресс в достижении долгосрочных стратегических целей, а также эффективность использования ресурсов, задействованных в управлении проектами, программами и портфелями. Необходимо осуществлять мониторинг и контроль эффективности работы с помощью набора KPI.

Цели по эффективности работы должны определяться на основе миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Высшее руководство и старшие руководители должны четко формулировать свои цели и ожидания относительно эффективности работы и информировать о них заинтересованные стороны. KPI должны использоваться в процессе определения и планирования проектов, программ и портфелей как для управления проектами, программами и портфелями, так и для непрерывного развития компетентности организации в управлении проектами.

Необходимо осуществлять регулярный мониторинг и контроль эффективности работы с использованием KPI. Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, должен отчитываться перед высшим руководством и управляющим комитетом, чтобы они могли принимать превентивные решения и запускать необходимые корректирующие действия, в том числе действия, направленные на долгосрочное развитие компетентности организации.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют цели по эффективности работы и KPI, соответствующие миссии, видению и стратегии организации в области управления проектами. Они информируют об этих целях, KPI и своих ожиданиях все заинтересованные стороны. Они принимают активное участие в мониторинге и контроле эффективности работы и в принятии решений о выполнении корректирующих действий.

long-term strategic goals together with the efficient utilisation of the resources used for managing PP&P. Performance should be monitored and controlled by using a set of KPIs.

The targets for performance should be derived from the PP&P mission, vision and strategy. Top managers and senior executives should clearly communicate their targets and expectations for performance. KPIs should be used for defining and planning PP&P activities for PP&P management and continuous development of the organisation's competence in managing projects.

Performance should be monitored and controlled on a regular basis, using the KPIs. The executive directing the project management activities should report to the top management and steering committees for pro-active decision-making and for any required corrective action, including those for the long-term development of the organisation's competence.

Intended users' actions:

Top managers, together with senior executives, set performance targets and KPIs aligned with the PP&P mission, vision and strategy. They communicate those targets, relevant KPIs and their expectations to all stakeholders. They are actively involved in monitoring and controlling performance and deciding on corrective actions.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, планирует, реализует, отслеживает и отчитывается о действиях, направленных на достижение целей по эффективности управления проектами, программами и портфелями, и координирует их с менеджерами проектов, программ и портфелей. Эффективность работы, достигаемая на проектах, программах и портфелях, а также в управлении проектами, программами и портфелями, контролируется и документируется, а отчеты регулярно представляются высшему руководству и старшим руководителям. Решения относительно любых корректирующих действий реализуются руководителем, осуществляющим руководство проектной деятельностью.

Менеджеры проектов, программ и портфелей реализуют проекты, программы и портфели и руководят назначенными сотрудниками в соответствии с поставленными задачами и KPI. Они осуществляют превентивный мониторинг и контроль эффективности работы, отчитываются перед руководителями соответствующего уровня и выполняют корректирующие действия в соответствии с принятыми решениями или в случае необходимости.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии с указаниями руководителей разных уровней. Они должны участвовать в мониторинге и контроле эффективности работы, а также в формировании соответствующей отчетности, и давать отзывы и предложения менеджерам проектов, программ и портфелей.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации цели по эффективности для проектов, программ и портфелей?
- Есть ли в организации цели по эффективности управления проектами, программами и портфелями?
- Определяет ли высшее руководство и старшие руководители цели по эффективности работы (например, с использованием KPI) и разъясняют ли свои ожидания?
- Осуществляется ли в организации

The executive directing the project management activities plans, implements, monitors and reports on the activities for delivering the performance targets for PP&P management and coordinates them with the PP&P managers. The performance achieved in PP&P as well as PP&P management is monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and senior executives. Decisions concerning any corrective actions are implemented by the executive directing project management activities.

PP&P managers perform the PP&P and lead the assigned staff in accordance with the performance targets and KPIs. They proactively monitor and control the performance, report to the respective management levels, and implement corrective actions as decided or as is appropriate.

PP&P staff members act according to the leadership from all management levels. They should be involved in monitoring, controlling and reporting performance and providing feedback to PP&P managers.

Key questions:

- Does the organisation have performance targets for PP&P?
- Does the organisation have performance targets for PP&P management?
- Do top managers and senior executives define performance targets (e.g. using KPIs) and clarify their expectations for performance?
- Does the organisation monitor and

регулярный мониторинг и контроль эффективности работы?

- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно эффективности работы?
- Реализуются ли в организации корректирующие действия, если цели по эффективности работы не достигаются?

5. Управление проектами [M1]

Управление проектами используется во многих организациях для достижения необходимых результатов. Как правило, проекты в организации выполняются параллельно с другой деятельностью – хотя это может варьироваться в зависимости от организации. Соответственно, для организации крайне важно четко определить, что такое проект, как он отличается от другой деятельности и какие процессы, методы и инструменты должны использоваться, чтобы получить желаемые результаты максимально быстро с наименьшими затратами.

Определив, какая деятельность относится к проектам, и, возможно, различные категории проектов (например, небольшой, средний, большой, сложный, несложный), организация должна определить, какие процессы, методы и инструменты должны использоваться для управления проектами различных типов. Высшее руководство вместе с старшими руководителями определяют свои ожидания относительно стандартов управления проектами. Как правило, стандарты управления проектами разрабатываются руководителем, осуществляющим руководство проектной деятельностью, при участии внутренних и внешних экспертов. За основу часто принимаются международные стандарты, такие, как ISO 21500.

В стандартах управления проектами должен быть описан весь жизненный цикл проекта от инициации до завершения. Каждый проект уникален. Поэтому стандарты управления проектами должны адаптироваться под потребности конкретного проекта, и должны включать правила и рекомендации относительно того, как правильно использовать и адаптировать стандарты.

control performance on a regular basis?

- Do PP&P managers and staff provide feedback on performance?
- Does the organisation implement corrective action where performance targets are not met?

5. Project Management [M1]

Project Management is used in many organisations to achieve results. It varies from organisation to organisation, but typically an organisation performs projects in parallel to other activities. Therefore, it is crucial for the organisation to clearly define what a project is, how it is different from other activities and which processes, methods and tools are used to achieve the desired results in the best possible ways.

Having defined what a project is, and potentially, different categories of projects (e.g. small, medium, large, complex, non-complex), the organisation needs to define the processes, methods and tools used for managing projects of different types. Top managers, together with senior executives, define their expectations for project management standards. Typically, these PM standards are developed by the executive directing the project management activities with the help of internal and external experts. These are often based on internationally accepted standards such as the ISO 21500.

The project management standards should cover the whole life cycle of projects, from initiation to closure. Each project is unique. Therefore project management standards should be tailored to the needs of a specific project, and should include regulations and guidelines for how the standards can be used and tailored appropriately.

Эти стандарты должны быть неотъемлемой частью управленческой системы организации и должны быть доступны для всех людей, участвующих в управлении проектами (например, в электронном виде). Все пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать эти стандарты. В случае необходимости это может касаться и внешних партнеров, таких, как поставщики.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи предоставляли отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно стандартов управления проектами для реализации миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Они утверждают стандарты управления проектами, информируют о них все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль применения стандартов, и принимают решения о выполнении корректирующих действий.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, вместе с внутренними и внешними экспертами разрабатывает и внедряет стандарты управления проектами. Стандарты должны включать определение проекта и систему классификации проектов, соответствующие процессы, методы, и инструменты, а также процедуры адаптации стандартов. Применение стандартов, также как и необходимость в их дальнейшем совершенствовании, должны отслеживаться и контролироваться и документироваться на регулярной основе, отчеты должны направляться высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей поддерживают разработку стандартов управления проектами и

These standards should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in project management (e.g. using electronic platforms). All users should be familiar with, and appropriately trained in, the use of these standards. This includes external partners, such as suppliers, as appropriate.

To ensure that the standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all internal and external users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for project management standards to meet the PP&P mission, vision and strategy. They set the project management standards, communicate them to all stakeholders, actively monitor and control the application of the standards and decide upon corrective actions.

The executive directing the project management activities, together with internal and any external experts, develops and implements the project management standards. These include a definition and a categorisation system for projects, relevant processes, methods and tools as well as procedures for tailoring the standards. The application of the standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and senior executives.

PP&P managers support the development of the project management standards and apply them to their projects. They pro-

применяют их на своих проектах. Они осуществляют проактивный мониторинг и контроль применения стандартов и поддерживают их непрерывное совершенствование.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартами и указаниями руководителей разных уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты и поддерживают деятельность, направленную на совершенствование.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации четкое определение того, что такое проект и как проекты отличаются от другой деятельности?
- Существует ли в организации классификация проектов (например, по сложности проектов)?
- Есть ли в организации стандарты управления проектами (например, процессы, методы и инструменты)?
- Есть ли в организации процедуры адаптации стандартов управления проектами к потребностям конкретного проекта?
- Доступны ли стандарты управления проектами всем внутренним и соответствующим внешним сотрудникам и менеджерам проектов, программ и портфелей, понимают ли они их и применяют ли?
- Дают ли пользователи стандартов управления проектами отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

6. Управление программами [M2]

Управление программами используется во многих организациях в качестве средства реализации выгод.

Реализация выгод – это то, что отличает программы от проектов. Соответственно, для организации крайне важно четко определить, что такое программа, как она отличается от проектов и других действий, и какие процессы, методы и инструменты используются для эффективного управления программами и реализацией выгод.

actively monitor and control the application of the standards and support their continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standards and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standards can be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation have a clear definition of what a project is and how projects differ from other activities?
- Does the organisation define different categories of projects (e.g. depending on the complexity of a project)?
- Does the organisation have standards for managing projects (e.g. processes, methods and tools)?
- Does the organisation have procedures for tailoring the PM standards to the specific needs of a project?
- Are the PM standards accessible to, understood and applied by all internal and relevant external PP&P staff and managers?
- Do all users of the PM standards provide feedback and suggestions for continuous improvement?

6. Programme Management [M2]

Programme Management is used in many organisations as a means for realising benefits.

Benefits realisation is the main differentiator between programmes and projects. Therefore, it is crucial for the organisation to clearly define what a programme is, how it is different from projects and other activities and which processes, methods and tools, are used for managing programmes and realising benefits in the best possible way.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями утверждают стандарты управления программами и реализации выгод. Как правило, эти стандарты разрабатываются руководителем, осуществляющим руководство деятельностью по управлению программами, при поддержке внутренних и внешних экспертов. За основу часто принимаются международные стандарты.

В стандартах управления программами должен быть описан весь жизненный цикл программы, от инициации до закрытия, особое внимание должно уделяться реализации выгод. Каждая программа уникальна; поэтому стандарты управления программами должны адаптироваться под потребности конкретной программы и должны включать правила и рекомендации относительно того, как правильно использовать и адаптировать стандарты.

Эти стандарты должны быть неотъемлемой частью управленческой системы организации и быть доступны для всех людей, участвующих в управлении программами (например, в электронном виде). Все пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать эти стандарты. Это может относиться и к внешним партнерам, в зависимости от их роли в программе.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно стандартов управления программами, которые должны соответствовать миссии, видению и стратегии организации в области управления проектами. Они разрабатывают стандарты управления программами, информируют о них все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль применения стандартов, и принимают решения о выполнении корректирующих действий.

The top managers, together with senior executives, set the standards for managing programmes and realising benefits. Typically, these standards are developed by the executive directing the programme management activities with the help of internal and external experts, often based on internationally accepted standards.

The programme management standards should cover the whole life cycle of programmes, from initiation to closure, with special emphasis on benefits realisation. Each programme is unique; therefore programme management standards should be able to be tailored to the needs of a specific programme, and should include regulations and guidelines for how the standards can be used and tailored appropriately.

These standards should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in programme management (e.g. using electronic platforms). All users should be familiar with, and appropriately trained in, the use of these standards. This includes external partners, depending on their role in a programme.

To ensure that the standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all internal and external users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for programme management standards to meet the PP&P mission, vision and strategy. They set the programme management standards, communicate them to all stakeholders, actively monitor and control the application of the standards, and decide upon corrective actions.

Руководитель, осуществляющий руководство деятельностью по управлению программами, при поддержке внутренних и, в случае необходимости, внешних экспертов, разрабатывает и внедряет стандарты управления программами, которые должны содержать определение программы, описание соответствующих процессов, методов и инструментов, а также процедур адаптации стандартов. Применение стандартов, также как и необходимость их дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать, документировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей поддерживают развитие стандартов управления программами и применяют их на своих программах. Они осуществляют проактивный мониторинг и контроль применения стандартов и поддерживают их непрерывное развитие.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартами и указаниями со стороны руководителей всех уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того, как стандарт может быть усовершенствован, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Существует ли в организации четкое определение программы и того, чем программа отличается от других действий?
- Существует ли в организации стандарт управления программами (например, процессы, методы и инструменты)?
- Существует ли в организации стандарт управления реализацией выгод?
- Существуют ли в организации процедуры адаптации стандартов управления программами к конкретным потребностям программы?
- Доступны ли стандарты управления программами всем внутренним и соответствующим внешним сотрудникам и менеджерам проектов, программ и портфелей, понимают ли они их и применяют ли?
- Дают ли пользователи стандартов управления программами отзывы и

The executive directing the programme management activities. With support of internal and, if required, external experts, develops and implements the programme management standards, including a definition of a programmes, relevant processes, methods and tools as well as procedures for tailoring the standards. The application of the standards, as well as the need for further development, needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and senior executives.

PP&P managers support the development of the programme management standards and apply them to their programmes. They proactively monitor and control the application of the standards and support their continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standards and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standards could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation have a clear definition of what a programme is and how programmes differ from other activities?
- Does the organisation provide a standard for managing programmes (e.g. processes, methods and tools)?
- Does the organisation provide a standard for managing realisation of benefits?
- Does the organisation have procedures for tailoring the programme management standards to the specific needs of a programme?
- Are the programme management standards accessible to, understood, and applied by all internal and relevant external PP&P staff and managers?
- Do all users of the programme management standards provide

предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

feedback and suggestions for continuous improvement?

7. Управление портфелями [M3]

7. Portfolio Management [M3]

Как правило, управление портфелями - это постоянная функция в организациях, где осуществляется скоординированное управление многочисленными проектами и программами. Организация может иметь больше одного портфеля - это зависит от сложности организации или разнообразия типов выполняемых проектов. Организация должна четко определить роль портфеля и его вклад в реализацию как общих миссии, видения и стратегии организации, так и миссии, видения и стратегии в области управления проектами. Организация должна определить процессы, методы и инструменты, используемые для управления портфелями, согласовать их с миссией, видением и стратегией организации и доступными ресурсами

Portfolio management is a typically a permanent function in organisations managing multiple projects and programmes in a coordinated way. There might be more than one portfolio, depending on the complexity of the organisation or the variety of project types being performed. An organisation should clearly define the role of a portfolio and its contribution to the mission, vision and strategy of both the organisation and PP&P. The organisation needs to define the processes, methods and tools used for managing portfolios, aligning them with the organisation's mission, vision and strategy, and available resources.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями утверждают стандарт управления портфелями. Как правило, в этом стандарте определяются правила отбора, инициации и приоритизации проектов и программ в определенной зоне ответственности, а также мониторинг, контроль, и формирование отчетности о прогрессе. В стандарте также должны определяться правила приоритизации и распределения ресурсов, что очень важно в управлении портфелем.

The top managers, together with senior executives, set the standard for managing portfolios. Typically, this standard deals with selecting, initiating and prioritising projects and programmes in a defined area of responsibility, and how to monitor, control and report progress. It should also deal with resource prioritisation and allocation, which are crucial issues in portfolio management.

Этот стандарт должен быть неотъемлемой частью системы управления организации и должен быть доступен для всех людей, участвующих в управлении портфелем (например, в электронном виде). Все пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать этот стандарт.

This standard should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in portfolio management (e.g. using electronic platforms). All users should be familiar with and appropriately trained in the use of this standard.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандарта на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

To ensure that the standard remains relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно управления портфелями, которое должно способствовать реализации как общих миссии, видения и стратегии организации, так и миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Они утверждают стандарт управления портфелями, информируют о нем все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль применения стандарта и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Высшее руководство и старшие руководители также активно участвуют в управлении портфелем (например, принимают решения) – через участие в управляющих комитетах или других совещаниях.

Руководитель, осуществляющий руководство деятельностью по управлению портфелями, при поддержке внутренних и внешних экспертов, разрабатывает и внедряет стандарт управления портфелями. Он определяет роль портфелей в организации и их вклад в достижение как общих миссии, видения и стратегии организации, так и миссии, видения и стратегии в области управления проектами. Применение стандарта управления портфелями, так же как необходимость его дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей оказывают поддержку в разработке стандарта управления портфелями и применяют его на собственных портфелях. Они осуществляют проактивный мониторинг и контроль применения стандарта и поддерживают его непрерывное совершенствование.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартом и указаниями со стороны руководителей всех уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того,

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for portfolio management to meet both the organisation's and the PP&P's missions, visions and strategies. They set the portfolio management standard, communicate it to all stakeholders, actively monitor and control the application of the standard and decide upon corrective actions. Through steering committees or other boards, top managers and senior executives are also actively involved in managing portfolios (e.g. decision-making).

The executive directing the portfolio management activities, with support of internal and any external experts, develops and implements the standard for portfolio management. He or she defines the role of portfolios in the organisation and their contribution to achieving both the organisation's and the PP&P's missions, visions and strategies. The application of the portfolio management standard as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and the senior executives.

PP&P managers support the development of the portfolio management standard and apply them to their own portfolio. They proactively monitor and control the application of the standard and support its continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standard and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standard could be improved and support development activities.

как стандарт может быть усовершенствован и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Определена ли в организации роль портфеля и его вклад в достижение как общих миссии, видения и стратегии организации, так и миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами?
- Существует ли в организации стандарт управления портфелями (процессы, методы, инструменты)?
- Обеспечивает ли организация соответствие процессов отбора и приоритизации проектов и программ в портфеле общей миссии, видению и стратегии организации?
- Обеспечивает ли организация балансировку и приоритизацию всех проектов и программ в портфеле с учетом доступности ресурсов?
- Осуществляется ли в организации консолидация отчетности о прогрессе проектов и программ на уровне портфеля и проводится ли регулярный анализ этой отчетности?
- Доступен ли стандарт управления портфелями всем сотрудникам и менеджерам проектов, программ и портфелей, понимают ли они его и применяют ли?
- Дают ли пользователи стандарта управления портфелями отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

8. Согласование процессов [A1]

Сегодня деятельность организации в значительной степени определяется процессами. Процессами можно назвать все действия, в результате которых исходный материал превращается в продукт через использование ресурсов. Чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна использовать ресурсы результативно и эффективно, а для этого она должна обеспечить оптимальную согласованность всех процессов управления проектами. Процессы, используемые в управлении проектами, такие как процессы поставки, процессы поддержки и процессы управления

Key questions:

- Does the organisation define the role of a portfolio and its contribution to achieve both the organisation's and the PP&P's missions, visions and strategies?
- Does the organisation provide a standard for portfolio management (e.g. processes, methods and tools)?
- Does the organisation ensure that selection and prioritisation of projects and programmes in a portfolio is aligned with the organisation's overall mission, vision and strategy?
- Does the organisation ensure the balancing and prioritisation of all projects and programmes in a portfolio, taking account of the available resources?
- Does the organisation have a process for consolidating progress reports of projects and programmes at a portfolio level and reviewing them on a regular basis?
- Is the portfolio management standard accessible to, understood and applied by all PP&P staff and managers?
- Do all users of the portfolio management standard provide feedback and suggestions for continuous improvement?

8. Process Alignment [A1]

Today's organisations are highly process-driven. All activities transforming input into output using resources could be defined as processes. To be competitive, organisations need to use resources efficiently and effectively and to do so need to ensure optimal alignment of all PP&P processes. Processes used for PP&P, such as delivery processes, support processes and PP&P management processes need to be aligned with each other, both internally and externally with, for example, customers, regulators and partners.

проектами, программами и портфелями, должны быть согласованы, как внутри, так и вне организации – это касается, например, взаимодействия с клиентами, регуляторами и партнерами.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями утверждают стандарты по согласованию процессов. Как правило, эти стандарты разрабатывает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке внутренних, и, в случае необходимости, внешних экспертов. Стандарты могут включать общий план процессов, организационную или отраслевую модель процессов и правила адаптации.

Эти стандарты должны быть неотъемлемой частью системы управления организации и быть доступны для всех людей, участвующих в проектах, программах и портфелях (например, в электронном виде). Все пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать этот стандарт.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно согласования процессов управления проектами, программами и портфелями, ради реализации миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Они утверждают стандарты, информируют о них все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль применения стандарта и принимают решения о выполнении корректирующих действий.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке внутренних и внешних экспертов, разрабатывает и внедряет стандарты согласования внутренних и внешних процессов управления проектами,

The top managers together with the senior executives set standards for aligning processes. Typically, the executive directing the project management activities with the help of internal, and, if required, external experts develops these standards. They can include a process master plan, an organisation or sector-specific process model and tailoring concepts.

These standards should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in PP&P (e.g. using electronic platforms). All internal and external users should be familiar with, and appropriately trained in the use of, these standards.

To ensure that the standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all internal and external users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for PP&P process alignment to meet the PP&P mission, vision and strategy. They set the standards, communicate them to all stakeholders, actively monitor and control the application of the standards and decide upon corrective actions.

The executive directing the project management activities with support of internal and any external experts, develops and implements standards for aligning PP&P internal and external processes. The application of these standards as well as the

программами и портфелями. Применение этих стандартов, так же как необходимость их дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей анализируют используемые процессы и соответствующее внутреннее и внешнее окружение организации и формируют процессы на своих проектах, программах, портфелях в соответствии с этими стандартами. Они осуществляют проактивный мониторинг и контроль применения стандартов и поддерживают их непрерывное развитие.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартами и указаниями со стороны руководителей всех уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того, как стандарты могут быть усовершенствованы и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты согласования процессов управления проектами, программами и портфелями (например, общий план процессов, организационная или отраслевая модель процессов, и правила адаптации)?
- Обеспечивается ли в организации согласованность процессов управления проектами, программами и портфелями и процессов внутренних подразделений (функции поставки, поддержки, лидерства)?
- Обеспечивается ли в организации согласованность процессов управления проектами, программами и портфелями и процессов внешних организаций (клиенты, регуляторы и партнеры)?
- Доступен ли стандарт согласования процессов всем сотрудникам и менеджерами проектов, программ и портфелей, понимают ли они его и применяют ли?
- Дают ли пользователи стандарта согласования процессов отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and the senior executives.

PP&P managers analyse the processes used within the relevant internal and external context of the organisation and define processes for their PP&P in accordance with the standards. Where necessary, they adapt existing processes, implement, and control process application. They pro-actively monitor and control the application of the standards and support their continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standards and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standards could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for aligning processes in PP&P (e.g. process master plan, an organisation or sector-specific process model, and tailoring concepts)?
- Does the organisation ensure that processes in PP&P are aligned with processes of internal parties (e.g. delivery, support, leadership functions)?
- Does the organisation ensure that processes in PP&P are aligned with processes of external parties (e.g. customers, regulators and partners)?
- Is the process alignment standard accessible to, understood and applied by all PP&P staff and managers?
- Do all users of the process alignment standard provide feedback and suggestions for continuous improvement?

9. Согласование структур [A2]

Организации обычно выполняют проекты и программы с помощью временной организационной структуры и должны согласовать эту временную организацию с другими организационными единицами. Все организационные единицы и функции, участвующие в управлении проектами, программами, портфелями (например, проектные роли, команды, офис управления проектами, управляющий комитет) должны быть взаимосогласованы с внутренними и внешними организационными структурами.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями утверждают стандарт согласования структур. Как правило, эти стандарты разрабатывает руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке внутренних и внешних экспертов. Стандарты могут включать диаграмму взаимодействия, описание ролей и обязанностей (например, матрицу распределения ответственности) и правила адаптации.

Эти стандарты должны быть неотъемлемой частью системы управления организации и быть доступны для всех людей, участвующих в проектах, программах, портфелях (например, в электронном виде). Все внутренние и внешние пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать этот стандарт.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно согласования структур, ради реализации миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами. Они утверждают стандарты, информируют о них все заинтересованные стороны, осуществляют активный

9. Structural Alignment [A2]

Organisations usually perform projects and programmes through a temporary organisation and need to align this temporary organisation with other organisational units. All organisational units and functions involved in the management of PP&P, (e.g. PP&P roles, teams, PMO, steering boards) should be aligned with internal and external units.

The top managers together with senior executives set standards for aligning structures. Typically, the executive directing the project management activities develops these standards with the help of internal and any external experts. They can include an interface diagram, a description of roles and responsibilities (e.g. Responsibility Assignment Matrix) and tailoring concepts.

These standards should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in PP&P, (e.g. using electronic platforms). All internal and external users should be familiar with, and appropriately trained in, the use of these standards.

To ensure that the standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for PP&P structural alignment to meet the PP&P mission, vision and strategy. They set the standards, communicate it to all stakeholders, actively monitor and control the application of the standards and decide upon corrective actions.

мониторинг и контроль применения стандартов и принимают решения о выполнении корректирующих действий.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке внутренних и, в случае необходимости, внешних экспертов, разрабатывает и внедряет стандарты согласования всех внутренних и внешних организационных структур и функций, используемых на проектах, программах, портфелях. Применение этих стандартов, так же как и необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей анализируют применяемые структуры и соответствующее внутреннее и внешнее окружение организации, и формируют структуры на своих проектах, программах, портфелях в соответствии с этими стандартами, согласовывают и внедряют эти структуры и контролируют их использование. Они осуществляют проактивный мониторинг и контроль применения стандартов и поддерживают их непрерывное совершенствование.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартами и указаниями со стороны руководителей всех уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того, как стандарты могут быть усовершенствованы и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты согласования структур на проектах, программах, портфелях (например, диаграмма взаимосвязей, описание ролей и обязанностей, и правила адаптации)?
- Выполняет ли организация согласование организационных функций и ролей на проектах, программах и портфелях с функциями и ролями внутренних подразделений (например, функции поставки, поддержки, лидерства)?
- Выполняет ли организация

The executive directing the project management activities with support of internal and, if required, external experts, develops and implements standards for aligning all internal and external organisational units and functions used in PP&P. The application of these standards, as well as the need for further development, needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and the senior executives.

PP&P managers analyse the structures applied within the relevant internal and external context of the organisation, define structures for their PP&P in accordance with the standards, align and implement these structures and control their application. They pro-actively monitor and control the application of the standards and support their continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standards and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standards could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for aligning structures in PP&P (e.g. interface diagram, description of roles and responsibilities, and tailoring concepts)?
- Does the organisation ensure that organisational functions and roles in PP&P are aligned with functions and roles of internal parties (e.g. delivery, support, leadership functions)?
- Does the organisation ensure that

согласование организационных функций и ролей на проектах, программах и портфелях с функциями и ролями внешних организаций (например, клиентов, регуляторов и партнеров)?

- Доступен ли стандарт согласования структур всем сотрудникам и менеджерами проектов, программ и портфелей, понимают ли они его и применяют ли?
- Дают ли пользователи стандарта согласования структур отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

10. Согласование культур [A3]

Организации - это социальные системы, где на поведение отдельных сотрудников влияют ценности, видения, нормы, символы, убеждения и этика, составляющие определенную организационную культуру. Проекты, программы и портфели также выполняются в определенном культурном контексте, который влияет на поведение людей, работающих на проектах, программах и портфелях. Как правило, на каждом проекте, программе и портфеле с течением времени создается своя собственная культура. Это может вызвать проблемы с коммуникациями и непонимание. Соответственно, организация должна обеспечить согласованность культур проектов, программ и портфелей и культур связанных внутренних и внешних сторон.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями, определяют и продвигают конкретную проектно-ориентированную культуру в организации. Они утверждают стандарты, а также правила и рекомендации по согласованию культур (например, принципы руководства, кодекс поведения / этический кодекс и обучение) и информируют о них заинтересованные стороны. Они осуществляют активный мониторинг и контроль применения этих стандартов, правил и рекомендаций по согласованию культур и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Как правило, эти стандарты разрабатывает и внедряет руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке внутренних, и часто внешних, экспертов.

organisational functions and roles in PP&P are aligned with functions and roles of external parties (e.g. customers, regulators, and partners)?

- Is the structural alignment standard accessible to, understood and applied by all PP&P staff and managers?
- Do all users of the structural alignment standard provide feedback and suggestions for continuous improvement?

10. Cultural Alignment [A3]

Organisations are social systems, where personal behaviour is affected by values, visions, norms, symbols, beliefs and ethics, which constitute a specific organisational culture. PP&P are also performed within a specific cultural context influencing the behaviour of people acting in PP&P. Normally each project, programme and portfolio will develop its own culture over time. Potentially this can lead to difficulties with communication and misunderstandings. Therefore, the organisation needs to work to ensure the alignment of PP&P cultures with the cultures of related internal and external parties.

The top managers, together with senior executives, define and foster a specific PP&P oriented culture in the organisation. They set and communicate standards as well as regulations and guidelines for aligning cultures (e.g. Governance Principles, Code of Conduct / Ethics and Training). They should actively monitor and control the application of these standards, regulations and guidelines on cultural alignment and decide upon corrective actions. Typically, the executive directing the project management activities with support of internal, and often external, experts develops and implements these standards.

Стандарты должны быть неотъемлемой частью системы управления организации и быть доступны для всех людей, участвующих в проектах, программах и портфелях (например, в электронном виде). Все внутренние и внешние пользователи должны быть обучены и понимать, как использовать этот стандарт. Чтобы гарантировать адекватность и актуальность стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои ожидания относительно согласования культур, ради реализации миссии, видения и стратегии в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они активно продвигают специфическую проектно-ориентированную культуру, утверждают стандарты, правила и рекомендации по согласованию культур, информируют о них заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль применения стандартов и принимают решения о выполнении корректирующих действий.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью помогает продвигать конкретную проектно-ориентированную культуру. Вместе с внутренними, и часто с внешними, экспертами он разрабатывает и внедряет стандарты согласования культур проектов, программ и портфелей с культурой внутренних и внешних сторон. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры проектов, программ и портфелей анализируют культуру своих проектов, программ, портфелей. Они определяют конкретную проектно-ориентированную культуру, основываясь на требованиях и ожиданиях

The standards should be an integral part of the organisation's management system and be made accessible to all people involved in PP&P (e.g. using electronic platforms). All internal and external users should be made familiar with and appropriately trained in the use of these standards.

To ensure that the standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all internal and external users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define their expectations for PP&P cultural alignment to meet the PP&P mission, vision and strategy. They actively foster a specific PP&P oriented culture and set standards, regulations and guidelines for aligning relevant cultures, communicate them to all stakeholders, actively monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions.

The executive directing the project management activities helps to foster a specific PP&P oriented culture. Together with internal, and often external, experts they develop and implement standards for aligning cultures in PP&P with the cultures of internal and external parties. The application of these standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to top management and the senior executives.

PP&P managers analyse the existing cultures within their PP&P. They define a specific PP&P oriented culture based on the requirements and stakeholder expectations. They then align their PP&P culture with cultures of all internal and external parties in

заинтересованных сторон. Затем они приводят в соответствие культуру своих проектов, программ, портфелей с культурой подразделений организации и внешних организаций, руководствуясь стандартами, правилами и рекомендациями, утвержденными высшим руководством и старшими руководителями. Они продвигают, осуществляют проактивный мониторинг и контроль создания конкретной проектно-ориентированной культуры и применения стандартов, а также поддерживают их непрерывное развитие.

Сотрудники проектов, программ и портфелей действуют в соответствии со стандартами и указаниями со стороны руководителей всех уровней. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты, правила и рекомендации, и поддерживают деятельность, направленную на совершенствование.

Ключевые вопросы:

- Продвигается ли в организации специфическая проектно-ориентированная культура?
- Есть ли в организации стандарты, правила и рекомендации по согласованию культур на проектах, программах, портфелях (например, принципы руководства, кодекс поведения, этический кодекс)?
- Обеспечивает ли организация согласованность культур проектов, программ и портфелей и культур всех подразделений организации и внешних организаций?
- Понимают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей стандарты, правила и рекомендации по согласованию культур и применяют ли их на практике?
- Дают ли пользователи стандартов, правил и рекомендаций по согласованию культур отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования?

11. Требования к компетентности сотрудников [P1]

Проекты, программы и портфели организаций выполняются людьми.

accordance with the standards, regulations and guidelines set by top management and senior executives. They proactively foster, monitor and control the specific PP&P oriented culture as well as the application of the standards and support their continuous development.

PP&P staff act in accordance with the standards and the leadership provided by all management levels. They provide feedback on how the standards, regulations and guidelines could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation foster a specific PP&P oriented culture?
- Does the organisation provide standards as well as regulations and guidelines for aligning cultures in PP&P (e.g. Governance Principles, Code of Conduct, Code of Ethics)?
- Does the organisation ensure that cultures in PP&P are aligned with cultures of all internal and external parties?
- Are the desired PP&P culture, alignment standards, regulations and guidelines understood and applied by all PP&P staff and managers?
- Do all users of the cultural alignment standards, regulations and guidelines provide feedback and suggestions for continuous improvement?

11. People's Competences Requirements [P1]

Organisations undertake projects, programmes and portfolios with people.

Сложность проектов, программ и портфелей постоянно растет, и это говорит о необходимости сфокусироваться на требованиях к компетентности сотрудников. Организация должна определять, планировать и контролировать требования к компетенциям сотрудников, чтобы обеспечить их соответствие, с точки зрения количества и качества, и доступность в нужный момент.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно требований к компетентности сотрудников проектов, программ и портфелей, опираясь на миссию, видение и стратегию организации в области управления проектами. Они утверждают стандарты определения, планирования и контроля требований к компетентности, в том числе качественных (например, модель компетентности и должностные инструкции для всех ролей на проектах, программах и портфелях), и количественных (например, планирование человеческих ресурсов и планирование замены уходящих сотрудников). Отдел по работе персоналом и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, оказывают поддержку топ-менеджерам и старшим руководителям в разработке стандартов.

Качественные требования к компетентности определяются типом и сложностью выполняемых проектов, программ и портфелей, и тем, какими элементами компетентности должны обладать выполняющие их люди (например, менеджеры, сотрудники проектов, программ и портфелей и заинтересованные стороны). Как правило, эти требования соответствуют общей модели компетентности организации. Количественные требования к компетентности определяются и планируются с учетом текущих и будущих проектов, программ и портфелей, предсказанного уровня изменений на рынке и плана замены уходящих сотрудников.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность требований к компетентности на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все пользователи давали отзывы и

They are increasingly dealing with more complexity in their PP&P, highlighting the need to focus on their people's competences requirements. Organisations need to define, plan and control the people's competences requirements to ensure there are sufficient, both in quantity and in quality, available at the required time.

The top managers, together with senior executives, define and communicate their overall goals and expectations for the PP&P people's competences requirements based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for defining, planning and controlling the requirements, including qualitative requirements (e.g. competence model and job descriptions for all PP&P roles), as well as quantitative requirements (e.g. human resource and succession planning). The human resource department and the executive directing the project management activities support top managers and senior executives in setting standards.

Definition of the qualitative requirements depends on the type and complexity of PP&P undertaken and the competences requirements of all people involved (e.g. PP&P managers, staff, and stakeholders). It is typically aligned with the organisation's overall competence model. Quantitative requirements are defined and planned on the basis of existing and future PP&P, predicted fluctuation rates and succession plans.

To ensure that the people's competences requirements remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты определения, планирования и контроля качественных и количественных требований к компетентности сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами и других стандартах. Они информируют об этих стандартах все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль их применения и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Они также участвуют в процессе определения, планирования и контроля требований к компетентности сотрудников.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, обычно при поддержке отдела по работе с персоналом, определяет, планирует и контролирует качественные и количественные требования к компетентности сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процессы определения, планирования и контроля качественных и количественных требований к компетентности сотрудников. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты, правила и рекомендации, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Осуществляется ли в организации управление качественными требованиями к компетентности сотрудников,

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for defining, planning and controlling the qualitative and quantitative people's competences requirements based on the PP&P mission, vision and strategy, and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, actively monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with defining, planning and controlling the people's competences requirements.

The executive directing the project management activities, usually with help of the human resource department, defines, plans and controls the qualitative and quantitative people's competences requirements based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards, as well as the need for further development, needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the process of defining, planning and controlling the qualitative and quantitative people's competences requirements. They provide feedback on how the standards, regulations and guidelines could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation manage the qualitative people's competences requirements for all the people involved

работающих на проектах, программах, портфелях (есть ли в организации модель компетентности, должностные инструкции для всех ролей на проектах, программах, портфелях)?

- Осуществляется ли в организации управление количественными требованиями к компетентности сотрудников, работающих на проектах, программах, портфелях (планирование человеческих ресурсов и планирование замены уходящих сотрудников)?
- Есть ли в организации стандарты, правила или рекомендации по определению, планированию и контролю требований к компетентности сотрудников?
- Понимают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения в рамках процесса непрерывного совершенствования требований к компетентности людей и соответствующих стандартов?

12. Состояние компетентности сотрудников [P2]

Организация должна анализировать текущее состояние компетентности своих сотрудников на предмет соответствия требованиям к компетентности, которые были определены с целью реализации миссии, видения и стратегии в области управления проектами. Сравнение текущего состояния компетентности с требованиями позволит организации идентифицировать пробелы, сильные и слабые стороны в компетентности сотрудников. После этого можно запланировать соответствующие действия, которые позволят использовать сильные стороны и компенсировать пробелы и слабости, например, через приобретение или развитие компетентности.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно текущего состояния компетентности сотрудников проектов, программ и портфелей, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, и

in PP&P (e.g. competence model, job descriptions for all PP&P roles)?

- Does the organisation manage the quantitative people's competences requirements for all the people involved in PP&P (e.g. human resource and succession planning)?
- Does the organisation provide standards, regulations or guidelines for defining, planning and controlling the people's competences requirements?
- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied by all PP&P staff and managers?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback and suggestions for continuous improvement of people's competences requirements and the respective standards?

12. People's Competences State [P2]

Organisations need to analyse the current state of their people's competences against the defined people's competences requirement identified in order to achieve the PP&P mission, vision and strategy. A comparison between the defined requirement and the current state will enable an organisation to identify gaps, strengths and weaknesses in people's competences. Appropriate actions can then be planned to exploit any identified strengths and how to address gaps and weakness, such as through people's competences acquisition or development.

The top managers together with senior executives define and communicate their goals and expectations for establishing the current state of PP&P people's competences based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for analysing, identifying and evaluating the

информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты анализа, идентификации и оценки текущего состояния компетентности на предмет соответствия качественным и количественным требованиям к компетентности (оценка компетентности, бенчмаркинг, анализ недостатков). Отдел по работе с персоналом и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке этих стандартов.

После того, как организация оценила текущее состояние компетентности сотрудников, эта оценка может использоваться в качестве ориентира, для сравнения в процессе мониторинга улучшений и влияния будущих изменений.

Поскольку состояние компетентности сотрудников может меняться с течением времени, организация должна контролировать и совершенствовать компетентность своих сотрудников и соответствующие стандарты на регулярной основе, опрашивая всех менеджеров и сотрудников на предмет получения отзывов и предложений.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты анализа, идентификации и оценки состояния компетентности сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами и других стандартах. Они информируют об этих стандартах все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль их применения и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Они также участвуют в выполнении анализа, идентификации и оценки состояния компетентности сотрудников.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, обычно при поддержке отдела по работе с персоналом, идентифицирует и оценивает

current state versus the qualitative and quantitative requirements (e.g. competence assessments, benchmarking, gap analysis). The Human Resource Department and the executive directing project management activities support top managers and senior executives in setting standards.

Once an organisation has established the current state of the people's competences, this can then be used as a baseline against which to monitor improvements and the impact of future changes.

Because the state of people's competences may change over time, the organisation needs to control and improve the people's competences and the respective standards on a regular basis, asking all managers and people involved for feedback.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for analysing, identifying and evaluating the state of people's competences based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, actively monitor and control the application of these standards, and decide upon corrective actions. They are also involved with analysing, identifying and evaluating the state of people's competences.

The executive directing the programme management activities, usually with help of the Human Resource Department analyses, identifies and evaluates the state of current

состояние компетентности сотрудников организации, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процессы анализа, идентификации и оценки состояния компетентности сотрудников. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы

- Осуществляется ли в организации анализ текущего состояния компетентности сотрудников проектов, программ и портфелей (оценка компетентности, бенчмаркинг и анализ недостатков)?
- Выполняются ли в организации корректирующие действия в случае несоответствия требованиям (например, приобретение или развитие компетентности сотрудников)?
- Существуют ли в организации стандарты, правила или рекомендации по анализу, идентификации и оценке состояния компетентности сотрудников?
- Понимаются ли стандарты, правила и рекомендации, и используются ли они на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно состояния компетентности сотрудников и соответствующих стандартов?

13. Приобретение компетентности [P3]

На проектах, программах и портфелях должны работать правильные люди с правильными компетенциями - это критический фактор успеха, позволяющий реализовать миссию, видение и стратегию организации. Соответственно, организация

people's competences based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards, as well as the need for further development, need to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the process of analysing, identifying and evaluating the state of people's competences. They provide feedback on the state of people's competences as well as how the standards could be improved, and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation analyse the current state of the PP&P people's competences (e.g. competence assessments, benchmarking and gap analysis)?
- Does the organisation define corrective action, if the requirements are not met (e.g. people's competences acquisition or development)?
- Does the organisation provide standards, regulations or guidelines for analysing, identifying and evaluating the state of people's competences?
- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the state of people's competences and the respective standards?

13. People's Competences Acquisition [P3]

Having the right people with the right competences available for PP&P is a critical success factor for organisations to achieve the PP&P mission, vision and strategy. Therefore, the organisation should take appropriate action to

должна принять соответствующие меры, чтобы приобрести компетентность - принять на работу людей с необходимыми компетенциями в области управления проектами.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно приобретения компетентности, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты идентификации, оценки, отбора и назначения сотрудников (набор персонала, центр оценки, назначение на работы). Отдел по работе с персоналом и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке стандартов.

До начала набора организация должна определить требования к компетентности сотрудников, идентифицировать ее текущее состояние и сравнить требования с текущим состоянием, чтобы идентифицировать недостатки/слабости, которые должны быть компенсированы. Кроме того, организация должна проанализировать рынок и найти подходящие источники. Потенциальных кандидатов можно искать как внутри, так и вне организации (например, рынок вакансий, подрядчики или поставщики услуг). Необходимо выполнить оценку возможных кандидатов, отбор и назначить их на роли и задачи в проектах, программах и портфелях, основываясь на заранее определенных требованиях к компетентности. Недавно нанятые сотрудники должны пройти процесс интеграции (введение в должность, обучение, тренинг или наставничество).

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность процессов и стандартов приобретения компетентности на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

acquire/recruit people with the required PP&P competences.

The top managers, together with senior executives, define and communicate their goals and expectations for the acquisition of people's competences based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for identifying, evaluating, selecting and assigning people (e.g. recruiting, assessment centre, job assignments). The human resource department and the executive directing project management activities support top managers and senior executives in setting standards.

Before starting acquisition, the organisation needs to have determined the people's competence requirements, identified the current state and compared the requirement to the current state to identify the gaps/weaknesses to be filled. In addition, the organisation needs to analyse the market for suitable sources. Potential candidates can be acquired from internal or external sources (e.g. job market, contractors or special service providers). Potential candidates should be evaluated, selected and assigned PP&P roles and tasks based on the pre-defined competence requirements. Newly acquired people should undergo a systematic integration process (e.g. induction, training, coaching or mentoring).

To ensure that the people's competences acquisition processes and standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты идентификации, оценки, отбора и назначения сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами и других стандартах. Они информируют об этих стандартах все заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль их применения и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Они также участвуют в процессах идентификации, оценки, отбора и интеграции людей.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке отдела по работе с персоналом, идентифицирует, оценивает, выбирает и назначает сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии в управлении проектами, стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процессы приобретения компетентности. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты идентификации, оценки, отбора и назначения сотрудников (набор персонала, центр оценки и назначение на работы)?
- Использует ли организация доступные внутренние и внешние источники для приобретения компетентности (например, рынок вакансий, подрядчики и поставщики услуг)?
- Оцениваются ли сотрудники на предмет соответствия определенным

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for identifying, evaluating, selecting and assigning people based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with identifying, evaluating, selecting and integrating people.

The executive directing the project management activities with help of the human resource department identifies, evaluates, selects and assigns the people based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards, and the need for further development, need to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the people's competences acquisition process. They provide feedback on the people's competences acquisition process as well as how the standards could be improved, and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for identifying, evaluating, selecting and assigning people (e.g. recruiting, assessment centre and job assignments)?
- Does the organisation use available internal and external sources for the people's competences acquisition (e.g. job market, contractors and service providers)?
- Does the organisation evaluate the suitability of people against a defined

требованиям до найма на работу и назначения на задачи в проектах, программах и портфелях?

- Понимают ли сотрудники стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно процесса приобретения компетентности и соответствующих стандартов?

14. Развитие компетентности сотрудников [P4]

На проектах, программах и портфелях должны работать правильные люди с правильными компетенциями - это критический фактор успеха, позволяющий реализовать миссию, видение и стратегию организации. Развитие компетентности сотрудников позволяет добиться ее соответствия требованиям к компетентности в области управления проектами. Совершенствование компетентности и навыков позволяет реализовать как цели организации, так и личные цели сотрудников в том, что касается продвижения по службе, удовлетворенности работой и мотивации. Соответственно, организации должны вкладываться в развитие компетентности в области управления проектами, чтобы она соответствовала требованиям к компетентности.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно развития компетентности сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки развития компетентности сотрудников (коучинг, тренинг и наставничество). Отдел по работе с персоналом и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в выполнении этой задачи.

До того, как запускать процесс развития компетентности, организация должна определить требования к компетентности, идентифицировать текущее состояние компетентности и сравнить требования с

requirement before recruiting and assigning them tasks in PP&P?

- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the people's competences acquisition and the respective standards?

14. People's Competences Development [P4]

Having the right people with the right competences available for PP&P is a critical success factor for organisations to achieve the PP&P mission, vision and strategy. People's competences development enables existing staff to meet the defined PP&P competence requirements. Personal development opportunities to improve competences and skills are important to meet both organisational and personal goals for career progression, job satisfaction and motivation. Therefore, organisations should invest in the development of people's competences to meet the requirements of PP&P.

The top managers, together with senior executives, define and communicate their goals and expectations for people's competences development based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for selecting, performing and evaluating the people's competences development (e.g. coaching, training and mentoring). The human resources department and the executive directing project management activities support top managers and senior executives in this role.

Before starting development, the organisation needs to have determined the people's competence requirements, identified the current state and compared the requirement with the current state to identify

текущим состоянием, чтобы идентифицировать недостатки/слабости, которые необходимо устранить. Организация должна выбрать соответствующие методы и поставщиков (например, обучение по месту работы, внешнее обучение и сертификация). Необходимо достигнуть согласия между менеджерами и подчиненными относительно целей и результатов процесса развития. По завершении процесса развития компетентности его результаты необходимо оценить и задокументировать.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность процесса развития компетентности и соответствующих стандартов на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки развития компетентности сотрудников, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и других стандартах. Они информируют об этих стандартах все заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль их применения и принимают решения относительно корректирующих действий. Они также участвуют в процессах выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки развития компетентности сотрудников.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке отдела по работе с персоналом выбирает методы и поставщиков, осуществляет развитие компетентности сотрудников и оценивает его результаты и поставщиков, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего

the gaps/weaknesses to be filled. The organisation needs to select the appropriate development methods and providers (e.g. on-the-job training, external training and certification). There should be an agreement between the people and their managers about the objectives and outcomes for the development. At the end of the development activities, the outcomes should be evaluated and documented.

To ensure that the people's competences development processes and standards remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for selecting, performing and evaluating the people's competences development based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with selecting, performing and evaluating the people's competences development.

The executive directing the project management activities, with the help of the human resource department, selects, conducts and evaluates the people's competences development and the providers based on PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процесс развития компетентности. Они дают отзывы и предложения относительно того, как можно усовершенствовать процесс развития компетентности сотрудников и соответствующие стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки процесса развития компетентности сотрудников (например, коучинг, обучение и наставничество)?
- Задействует ли организация внутренних и внешних поставщиков в процессе развития компетентности сотрудников (например, для обучения по месту работы, внешнего обучения и сертификации)?
- Выполняется ли в организации оценка результатов процесса развития компетентности сотрудников?
- Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно процесса развития компетентности и соответствующих стандартов?

15. Требования к ресурсам [R1]

Организации выполняют проекты, программы и портфели с использованием различных ресурсов (например, финансовые ресурсы, ноу-хау, материалы, энергия). Ресурсы организации не могут быть неограниченными, и для реализации миссии, видения и стратегии в области управления проектами она должна уметь выполнять проекты, программы и портфели в условиях ограничений на ресурсы. Организация должна уметь определять, планировать и контролировать требования к ресурсам, чтобы обеспечить

PP&P managers and PP&P staff support the people's competences development process. They provide feedback on how the people's competences development process as well as how the standards could be improved, and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for selecting, performing and evaluating the people's competences development (e.g. coaching, training and mentoring)?
- Does the organisation use the available internal and external providers for the people's competences development (e.g. on-the-job training, external training and certification)?
- Does the organisation evaluate the outcomes of people's competences development?
- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the people's competences development and the respective standards?

15. Resource Requirements [R1]

Organisations perform projects, programmes and portfolios using various resources, (e.g. financial resources, know-how, material, energy). Organisations do not have unlimited resources, and need to deal with scarce resource and shortages in PP&P in order to meet the PP&P mission, vision and strategy. Organisations need to define, plan and control resource requirements to ensure there is sufficient, both in quantity and in quality, available at the right time.

наличие достаточных, с точки зрения количества и качества, ресурсов, в нужный момент.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои общие цели и ожидания относительно требований к ресурсам, основываясь на миссии, видении и стратегии в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты определения, планирования и контроля качественных и количественных требований к ресурсам. Как правило, отдел закупок и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке этих стандартов.

Организация, исходя из информации, полученной с проектов, программ и портфелей, должна определить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные потребности в ресурсах для всех проектов, программ и портфелей и сравнить эти потребности с доступными в настоящее время ресурсами. Разрыв между доступными и необходимыми ресурсами показывает, где необходимо приложить усилия к приобретению ресурсов или их развитию.

Чтобы гарантировать адекватность и актуальность требований к ресурсам на протяжении долгого времени, организация должна обеспечить, чтобы все внутренние и внешние пользователи давали отзывы и предложения, в рамках процесса непрерывного совершенствования.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты определения, планирования и контроля качественных и количественных требований к ресурсам, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и других стандартах. Они информируют об этих стандартах все заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль их применения и принимают решения о выполнении корректирующих

The top managers together with senior executives define and communicate their overall goals and expectations for resource requirements based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for defining, planning and controlling the qualitative as well as quantitative requirements. Typically, the purchasing department and the executive directing the project management activities support top managers and senior executives in this.

Based on information available from all the PP&P, the organisation should define short, mid and long-term resource requirements for all projects, programmes and portfolios and compare these needs with currently available resources. The gap between available and required resources shows where effort may be required for resource acquisition and development.

To ensure that the resource requirements remain relevant and appropriate over time, the organisation should ensure that all users provide feedback to enable continuous improvement.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for defining, planning and controlling the qualitative and quantitative resource requirements based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with defining, planning and controlling the resource requirements.

действий. Они также участвуют в процессах определения, планирования и контроля требований к ресурсам.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, обычно при поддержке отдела закупок, определяет, планирует и контролирует требования к ресурсам, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, а также стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процесс определения, планирования и контроля качественных и количественных требований к ресурсам. Они дают отзывы и предложения относительно того, как можно усовершенствовать эти требования и соответствующие стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Управляет ли организация качественными требованиями к ресурсам, которые должны использоваться на проектах, программах, портфелях?
- Управляет ли организация количественными требованиями к ресурсам, которые должны использоваться на проектах, программах, портфелях?
- Есть ли в организации стандарты, правила или рекомендации по определению, планированию и контролю требований к ресурсам?
- Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно требований к ресурсам и соответствующих стандартов?

The executive directing the project management activities, usually with help of the Purchasing Department defines, plans and controls the resource requirements based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the process of defining, planning and controlling the qualitative and quantitative resource requirements. They provide feedback on how the resource requirements as well as the standards could be improved and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation manage the qualitative requirements for all resources deployed in PP&P?
- Does the organisation manage the quantitative requirements for all resources deployed in PP&P?
- Does the organisation provide standards, regulations or guidelines for defining, planning and controlling the resource requirements?
- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the resource requirements and the respective standards?

16. Состояние ресурсов [R2]

Организация должна анализировать текущее состояние ресурсов, используемых на проектах, программах, портфелях, на предмет их соответствия требованиям к ресурсам, которые были определены с целью реализации миссии, видения и стратегии в области управления проектами. Сравнение существующих требований с текущим состоянием позволит организации выявить пробелы, сильные и слабые стороны, и запланировать соответствующие меры, которые позволят использовать все идентифицированные сильные стороны, и компенсировать пробелы и слабости, например, через приобретение или развитие ресурсов.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно текущего состояния ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты анализа, идентификации и оценки текущего состояния на предмет соответствия требованиям (анализ несоответствия и анализ системы поставок). Отдел закупок и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке этих стандартов.

Как только организация определит текущее состояние доступных ресурсов, она может использовать его в качестве ориентира, для сравнения в процессе мониторинга улучшений и влияния будущих изменений.

Поскольку состояние ресурсов может меняться с течением времени, организация должна контролировать и совершенствовать состояние ресурсов и соответствующие стандарты на регулярной основе, опрашивая всех менеджеров и сотрудников на предмет получения отзывов и предложений.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие

16. Resource State [R2]

Organisations need to analyse the current state of the resources deployed in PP&P against the defined resource requirement in order to achieve the PP&P mission, vision and strategy. A comparison between the defined requirement and the current state will enable an organisation to identify gaps, strengths and weaknesses, and to plan appropriate action to exploit any identified strengths and how to address gaps and weakness, such as through resource acquisition or development.

The top managers together with senior executives define and communicate their goals and expectations for establishing the current resource state based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for analysing, identifying and evaluating the current state versus the requirements (e.g. gap analysis and supply chain analysis). The purchasing department and the executive directing project management activities support top managers and senior executives in this.

Once an organisation has established the current state of the available resources, this can then be used as a baseline against which to monitor improvements and the impact of future changes.

Because the resource state may change over time, the organisation needs to control and improve the resource state and the respective standards on a regular basis, asking all managers and people involved for feedback.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and

цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты анализа, идентификации и оценки состояния ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и других стандартах. Они знакомят с этими стандартами все заинтересованные стороны, осуществляют активный мониторинг и контроль их применения и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Они также участвуют в выполнении анализа, идентификации и оценки состояния ресурсов.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, обычно при поддержке отдела закупок, идентифицирует и оценивает состояние ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, а также на стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процессы анализа, идентификации и оценки состояния ресурсов. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы

- Осуществляется ли в организации анализ текущего состояния ресурсов, используемых на проектах, программах и портфелях (анализ несоответствия и анализ системы поставок)?
- Выполняются ли в организации корректирующие действия в случае несоответствия требованиям (например, приобретение или развитие ресурсов)?
- Существуют ли в организации стандарты, правила или рекомендации по анализу, идентификации и оценке состояния ресурсов?

expectations. They set standards for analysing, identifying and evaluating the resource state based on PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with analysing, identifying and evaluating the resource state.

The executive directing the project management activities, usually with help of the purchasing department analyses, identifies and evaluates the current resource state based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the process of analysing, identifying and evaluating the resource state. They provide feedback on the resource state as well as the standards could be improved, and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation analyse the current state of the resources deployed in PP&P (e.g. gap analysis and supply chain analysis)?
- Does the organisation define corrective actions, if the requirements are not met (e.g. resource acquisition or development)?
- Does the organisation provide standards, regulations or guidelines for analysing, identifying and evaluating the resource state?

- Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации, и используют ли они их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно состояния компетентности сотрудников и соответствующих стандартов?

17. Приобретение ресурсов [R3]

Наличие в организации достаточного количества ресурсов (финансовых ресурсов, ноу-хау, материала, энергии) для реализации проектов, программ и портфелей - это критический фактор успеха, позволяющий реализовать миссию, видение и стратегию организации. Соответственно, организация должна предпринять соответствующие меры для приобретения ресурсов, отвечающих требованиям проектов, программ и портфелей.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно приобретения ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты идентификации, оценки, выбора и распределения ресурсов, и соответствующих поставщиков. Как правило, отдел закупок и руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке стандартов.

До запуска процесса приобретения ресурсов организация должна определить требования к ресурсам, идентифицировать текущее состояние и сравнить требования с текущим состоянием, чтобы выявить недостатки/слабости, которые необходимо компенсировать. Кроме того, организация должна проанализировать рынок и найти подходящие источники – внутри страны или на международном рынке. Поставщиков и ресурсы нужно оценить, выбрать подходящие и распределить, исходя из заранее определенных требований.

Поскольку условия приобретения ресурсов могут меняться с течением времени,

- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the resource state and the respective standards?

17. Resource Acquisition [R3]

Having sufficient resources (e.g. financial resources, know-how, material, energy) available for PP&P is a critical success factor for organisations to achieve the PP&P mission, vision and strategy. Therefore, the organisation should take appropriate action to acquire resources to meet the requirements of PP&P.

The top managers, together with senior executives, define and communicate their goals and expectations for the acquisition of resources based on the PP&P mission, vision and strategy. They set standards for identifying, evaluating, selecting and assigning resources and respective suppliers. Typically, the purchasing department and the executive directing project management activities support top managers and senior executives in this role.

Before starting acquisition, the organisation needs to have determined the resource requirements, identified the current state and compared the requirement to the current state to identify the gap/weakness to be filled. In addition, the organisation needs to analyse the market for suitable sources, which could be national and/or international. Suppliers and resources should be evaluated, selected and assigned based on the pre-defined requirements.

Because conditions for resource acquisition may change over time, the organisation

организация должна контролировать и совершенствовать процесс приобретения ресурсов и соответствующие стандарты на регулярной основе, опрашивая всех менеджеров и сотрудников на предмет получения отзывов и предложений.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты идентификации, оценки, выбора и распределения ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и других стандартах. Они знакомят с этими стандартами все заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль их применения и принимают решения относительно корректирующих действий. Они также участвуют в процессах идентификации, оценки, выбора и распределения ресурсов.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, при поддержке отдела закупок и других функциональных отделов, идентифицирует, оценивает, выбирает и распределяет ресурсы, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, а также стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процесс приобретения ресурсов. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы процесс приобретения ресурсов и стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты идентификации, оценки, выбора и распределения ресурсов?

needs to control and improve the resource acquisition process and the respective standards on a regular basis, asking all managers and people involved for feedback.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for identifying, evaluating, selecting and assigning resources based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with identifying, evaluating, selecting and assigning resources.

The executive directing the project management activities with help of the purchasing and appropriate other functional departments, identifies, evaluates, selects and assigns resources based on the PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards, as well as the need for further development, needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

PP&P managers and PP&P staff support the resource acquisition process. They provide feedback on how the resource acquisition process, as well as the standards, can be improved and they support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for identifying, evaluating, selecting and assigning resources?

- Использует ли организация все доступные национальные и/или международные источники для приобретения ресурсов?
 - Оценивается ли в организации ресурсы и поставщики на соответствие требованиям, до их привлечения и назначения на проекты, программы, портфели?
 - Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации и применяют ли их на практике?
 - Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно приобретения ресурсов и соответствующих стандартов?
- Does the organisation use all available national and/or international sources for the resource acquisition?
 - Does the organisation evaluate the suitability of resources and their providers before acquiring and assigning the resources in PP&P?
 - Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
 - Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning resource acquisition and the respective standards?

18. Развитие ресурсов [R4]

Наличие в организации достаточного количества ресурсов (финансовых ресурсов, ноу-хау, материала, энергии) для реализации проектов, программ и портфелей - это критический фактор успеха, позволяющий реализовать миссию, видение и стратегию организации. Некоторые ресурсы, такие как ноу-хау, средства производства и инструменты, сложно приобрести – их нужно развивать, чтобы постоянно выполнять определенные требования к ресурсам. Соответственно, организация должна предпринять соответствующие меры для развития необходимых ресурсов.

Высшее руководство вместе со старшими руководителями определяют свои цели и ожидания относительно развития ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки процесса развития ресурсов. Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, вместе с соответствующими функциональными отделами поддерживают высшее руководство и старших руководителей в разработке этих стандартов.

До запуска процесса развития ресурсов организация должна определить требования к ресурсам, идентифицировать

18. Resource Development [R4]

Having sufficient resources (e.g. financial resources, know-how, material, energy) available for PP&P is a critical success factor for organisations to achieve the PP&P mission, vision and strategy. Certain resources, such as know-how, special facilities, and tools, may not be easy to acquire, and may need to be developed in order to meet the defined resource requirements in a sustainable way. Therefore, organisations should take appropriate action to develop the required resources.

The top managers, together with senior executives, define and communicate their goals and expectations for resource development based on the PP&P mission, vision and strategy. They set the standards for selecting, performing and evaluating the resource development. The executive directing project management activities, together with respective functional departments, supports top managers and senior executives in this role.

Before starting development, the organisation needs to have determined the resource requirements, identified the current

текущее состояние и сравнить требования с текущим состоянием, чтобы идентифицировать недостатки/слабости, которые необходимо компенсировать. Организация должна выбрать соответствующие методы развития ресурсов и поставщиков, в зависимости от типа ресурсов и потребностей в развитии. По завершении процесса развития ресурсов результаты необходимо оценить и задокументировать.

Поскольку условия для развития ресурсов могут меняться с течением времени, организация должна контролировать и совершенствовать процесс развития ресурсов и соответствующие стандарты на регулярной основе, опрашивая всех менеджеров и сотрудников на предмет получения отзывов и предложений.

Действия предполагаемых пользователей:

Высшее руководство и старшие руководители определяют свои общие цели и ожидания и информируют о них заинтересованные стороны. Они утверждают стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки процесса развития ресурсов, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами и других стандартах. Они знакомят с этими стандартами все заинтересованные стороны, осуществляют мониторинг и контроль применения этих стандартов и принимают решения о выполнении корректирующих действий. Они также участвуют в процессах выбора методов и поставщиков, выполнении и оценке процесса развития ресурсов.

Руководитель, осуществляющий руководство проектной деятельностью, вместе с соответствующими функциональными отделами выбирает методы и поставщиков, выполняет и оценивает процесс развития ресурсов и поставщиков, основываясь на миссии, видении и стратегии организации в области управления проектами, а также стандартах, правилах и рекомендациях. Применение этих стандартов, так же как необходимость их дальнейшего совершенствования, необходимо регулярно отслеживать, контролировать и

state and compared the requirement to the current state to identify the gaps/weaknesses to be filled. The organisation needs to select the appropriate development methods and providers, depending on the resource and the development needs. At the end of the development activities, the outcomes should be evaluated and documented.

Because conditions for resource development may change over time, the organisation needs to control and improve the resource development process and the respective standards on a regular basis, asking all managers and people involved for feedback.

Intended users' actions:

Top managers and senior executives define and communicate their overall goals and expectations. They set standards for selecting, conducting and evaluating the resource development based on the PP&P mission, vision and strategy and other relevant standards. They communicate these standards to all stakeholders, monitor and control the application of these standards and decide upon corrective actions. They are also involved with selecting, conducting and evaluating the resource development.

The executive directing the project management activities, together with respective functional departments, selects, conducts and evaluates the resource development and the providers based on PP&P mission, vision and strategy, standards, regulations and guidelines. The application of these standards as well as the need for further development needs to be monitored, controlled and reported on a regular basis to the top managers and the senior executives.

представлять отчеты высшему руководству и старшим руководителям.

Менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей поддерживают процесс развития ресурсов. Они дают отзывы и предложения относительно того, как могут быть усовершенствованы процесс развития ресурсов и стандарты, и поддерживают деятельность по совершенствованию.

Ключевые вопросы:

- Есть ли в организации стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки процесса развития ресурсов?
- Задействует ли организация доступных внутренних и внешних поставщиков в процессе развития ресурсов?
- Выполняется ли в организации оценка результатов процесса развития ресурсов?
- Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?
- Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно процесса развития ресурсов и соответствующих стандартов?

PP&P managers and PP&P staff support the resource development process. They provide feedback on how the resource development process as well as how the standards could be improved, and support development activities.

Key questions:

- Does the organisation provide standards for selecting, conducting and evaluating resource development?
- Does the organisation use the available internal and external providers for resource development?
- Does the organisation evaluate the outcomes of resource development?
- Are the standards, regulations and guidelines understood and applied?
- Do all PP&P managers and PP&P staff provide feedback concerning the resource development process and the respective standards?

Приложение В: Программа развития компетентности

Организации могут развивать свою компетентность в управлении проектами через реализацию программы развития компетентности. Такие программы, как правило, длятся в течение года и соответствуют ежегодному циклу планирования организации.

По завершении программы принимается решение о прекращении программы или формируется план на следующий год.

Программа, как правило, включает, следующее:

- Стратегическое направление, определяемое руководителями высшего уровня, которое определяет видение в области управления проектами, и KPI, которые должны быть достигнуты.
- Оценка текущей ситуации («как есть») и определение целей относительного целевого состояния и выгод, которые должны быть получены, в результате реализации программы («как должно быть»).
- Ряд проектов, в результате которых должны быть получены необходимые результаты, и достигнуто целевое состояние проектной деятельности в организации и выгоды.
- Результаты (например, изменения процессов, структур и компетентности сотрудников, работающих на проектах).
- Бизнес кейс, определяющий бюджет программы и выгоды, которые должны быть получены в результате ее реализации.

В настоящем приложении представлен пример того, как можно организовать программу развития компетентности. Это не всесторонний и всеобъемлющий список, который подходит для всех организаций или ситуаций – это просто список факторов, которые можно рассмотреть при анализе действий на различных стадиях. Кроме того, в этом приложении мы приводим ряд методов, которые можно рассмотреть и использовать в программе развития компетентности, но при этом вы можете использовать любые другие методы.

Программа развития компетентности включает четыре стадии: инициация, планирование, разработка и внедрение, и завершение и определение будущего направления для поддержания непрерывного развития. В этом приложении мы покажем возможные цели, результаты, содержание, действия, методы для каждой стадии и главных ответственных лиц, которые могут участвовать в развитии

Organisations can develop their own competence in managing projects by defining a competence development programme. Such programmes typically last one year and are aligned with the annual planning cycle of the organisation. At completion, a decision is made to stop the development programme or to define a further year's succession plan.

A programme typically consists of:

- A strategic direction set by top level executives in defining the vision for PP&P and the KPIs to be achieved.
- An assessment of the present situation ('as is') and establishing objectives for desired state and benefits to be achieved at the end of the programme ('to be').
- A set of projects to deliver the required outputs to achieve the desired PP&P state and benefits.
- A set of outputs (e.g. changes in processes, structures and competence of people working in and around projects).
- A business case defining the budget and benefits to be realised by the programme.

This annex provides an example of how to organise a competence development programme. It is not a comprehensive and complete list covering all organisations or situations but simply offers suggestions on factors to consider when reflecting on relevant actions in the different phases. In addition, this annex suggests a number of methods that may be considered and used for a competence development programme but does not exclude any other.

A competence development programme can be defined in four phases: Initiation, Planning, Development and Implementation, and Concluding and Road Ahead for continuous development. The purpose of this annex is to explain for each phase possible Objectives, Deliverables, Scope, Activities, Methods and the Main Persons Responsible that could be involved in

Приложение В: Программа развития компетентности

компетентности организации в управлении проектами.

developing the organisational competence in managing projects.

Все эти аспекты описаны в таблице В-1:

These aspects are presented in Table B-1:

Стадия	Инициация	Планирование	Разработка и внедрение	Завершение и определение будущего направления
Характеристики				
Цели	Утвердить новую программу развития компетентности или запустить новый цикл реализуемой программы	Разработать план программы развития компетентности организации	Получить результаты через реализацию проектов, программ и портфелей	Организовать и поддерживать непрерывное совершенствование в рамках существующей модели
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> Видение в области управления проектами Устав программы Назначение основной команды программы 	Структура программы и уставы проектов	Увеличение компетентности организации в управлении проектами	Увеличение эффективности, результативности и конкурентоспособности проектами
Содержание	Разработка бизнес кейса, определяющего бюджет и выгоды для организации	Планирование проектов, изменений, ресурсов и согласование управления программой	Содержание программы и проектов	Получение отзывов и предложений в рамках проектов, программы и организации
Действия	<ul style="list-style-type: none"> Согласование миссии, видения и стратегии Формирование основной команды Оценка состояния «как есть» Определение целей «как должно быть» Разработка бизнес кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Семинары Совещания заинтересованных сторон Определение KPI От программы к уставам проектов От программы к организационным изменениям 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация проектов и программ Люди Культура Руководство Процессы, структуры Бизнес (+KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> Накопленный опыт Обучающаяся организация Лучшие практики Оценка совершенства проектов
Методы	<ul style="list-style-type: none"> Анализ сценариев Коммуникации Тимбилдинг Анализ бизнес кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Структура декомпозиции работ Сетевая модель Разбиение организации Матрица ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка IPMA Delta® и сертификация Методы развития компетентности 	<ul style="list-style-type: none"> PDCA Kaizen Бенчмаркинг Управление знаниями
Главные ответственные лица	<ul style="list-style-type: none"> Старшие руководители Менеджеры проектов, программ и портфелей Менеджер программы 	<ul style="list-style-type: none"> Менеджер программы Менеджеры проектов, программ и портфелей Консультанты 	<ul style="list-style-type: none"> Менеджер программы Основная команда программы Менеджер проектов, программ, портфелей 	<ul style="list-style-type: none"> Старшие руководители Менеджеры проектов, программ и портфелей Менеджер программы

Таблица В- 1: Структура плана развития компетентности

Table B.1: Framework for a competence development plan (Приложение С)

а. Инициация

Главная цель стадии инициации состоит в том, чтобы оценить текущее состояние компетентности организации в управлении проектами и создать единое видение желаемого состояния для каждой из групп компетентности IPMA OCB: руководство проектами, программами и портфелями, управление проектами, программами и портфелями, согласование проектов, программ и портфелей, компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей и ресурсы проектов, программ и портфелей. Это может быть новая программа, запускаемая с нуля, или программа может опираться на опыт, полученный в результате реализации предыдущего плана развития компетентности или на результаты оценки IPMA Delta. На рисунке 6-4 в Главе 6 (см. выше) показан пример того, как можно подойти к оценке.

Организация стремится достигнуть желаемого состояния, инвестируя в необходимые ресурсы и распределяя обязанности. На этой стадии высшее руководство должно определить цели, соответствующие миссии, видению, стратегии организации и ее текущей операционной деятельности. Высшие руководители, менеджеры проектов, программ и портфелей вместе с менеджером программы и сотрудниками, отвечающими за развитие компетентности, определяют ожидаемые результаты, необходимые изменения, выгоды для организации и стратегию приемки и утверждения. Высшее руководство должно определить цели для каждой группы компетентности IPMA OCB. Эти общие цели разбиваются на ключевые показатели эффективности (KPI). Все KPI должны соответствовать принципу SMART (Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Acceptable - приемлемый, Realistic - реалистичный и Time-bound – ограниченный по времени). В программе должно быть определено, каким образом будет измеряться текущее состояние каждого KPI, является ли показатель качественным или количественным, должно ли это быть относительное улучшение (%), или цель выражается в абсолютных показателях.

a. Initiation Phase

The main purpose of the initiation phase is to assess the current state of the organisational competence in managing projects and to develop a joint vision of a desired state, for each of the IPMA OCB's competence groups: PP&P Governance, PP&P Management, PP&P Organisational Alignment, PP&P People's Competences and PP&P Resources. This can be a new programme, started from scratch, or be based on lessons learned from a previous competence development plan or on the findings from an (IPMA Delta) assessment. Figure 6-4 in chapter 6 (see earlier) provides an example of how assessment could be approached.

The organisation commits to achieve this desired state by investing in the necessary resources and allocating responsibilities. In this phase, top management involvement includes setting goals and objectives aligned with the organisation's mission, vision, strategy and the current operation. Senior executives, PP&P managers together with the Programme Manager and relevant staff responsible for competence development define the expected results, required changes, organisational benefits and approval strategy. For each competence group of the IPMA OCB, overall goals need to be set by senior management. These overall goals are broken down into Key Performance Indicators (KPIs). All KPIs should be SMART (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-bound). For each KPI the programme defines how it will be measured, what the 'as is' value is, whether the goal is qualitative, quantitative, a relative improvement (%), or an absolute target.

Во время стадии инициации специально созданная для реализации программы организационная структура или существующая организационная структура, например, офис портфеля или центр совершенствования управления проектами, получают задание реализовать программу развития. Программа развития компетентности показывает, как преобразовать стратегию организации в результаты, изменения и выгоды. KPI для программы определяются на стадии инициации и измеряются во время стадии разработки и внедрения. По завершении стадии завершения и определения будущего направления сравниваются реализованные выгоды и инвестированные ресурсы. Кроме того, проводится анализ основных целей и принимается решение о завершении программы развития или формировании программы на следующий год.

Во время стадии инициации назначается команда программы. Команда программы может включать внутренних и внешних экспертов. Она отвечает за планирование и реализацию каждой стадии программы развития, в том числе за разработку устава программы. Она должна руководствоваться как собственным опытом и взглядами, так и идеями заинтересованных сторон внутри и вне организации.

Оценка ситуации «как есть» позволяет высшему руководству анализировать видение, стратегию, желаемые результаты и ожидаемые выгоды в начале каждого цикла развития. Полученные данные позволяют обосновать решение высшего руководства о необходимости попытаться еще раз получить желаемые результаты и выгоды, KPI, начать процесс развития и выделить необходимые ресурсы.

b. Планирование

Первая цель стадии планирования состоит в разработке общего плана программы. Вторая - разработать план развития для каждого элемента компетентности IPMA OCB, разбить программу на взаимосвязанные проекты с собственными целями (в том числе KPI), результатами, содержанием, расписанием и ресурсами. Третья цель - спланировать координацию программы. На этой стадии, скорее всего, нужно будет выполнить много различных

During the Initiation phase a dedicated programme organisation or an organisational unit such as a portfolio office or a PM Centre of Excellence is given responsibility to undertake the development programme. The competence development programme defines how to transform the organisation's strategy into results, changes and benefits. The KPIs for the programme are set at the Initiation phase and measured during the Development and Implementation phase. At completion of the Concluding and Road Ahead phase the benefits and invested resources are compared. In addition, the overall objectives are reconsidered leading to a decision whether to end the development programme or define a further year's succession programme.

During the Initiation phase a programme team is appointed. This programme team can be staffed with internal and external experts. It is responsible for planning and delivering each phase of the development programme, including drafting the programme charter. It needs to balance its own experiences and views with the ideas of stakeholders in and around the organisation.

Assessment of the 'as is' situation helps top management reflect on the vision, strategy, desired results, and expected benefits at the start of each new development cycle. The evidence supports top management's decision to re-commit to the desired results and benefits, the KPIs, the development process and to allocate the required resources.

b. Planning Phase

The first objective of the planning phase is to establish an overall plan for the programme. The second is to create a development plan for each IPMA OCB competence element, breaking the programme down into interrelated projects with project objectives (including KPIs), deliverables, scope, time schedule, and resources. A third objective is to plan the coordination of the programme. This phase is likely to contain a number of different

действий, которые не описываются в настоящем стандарте. Как правило, это совещания заинтересованных сторон, семинары, мозговые штурмы, и, в случае необходимости, привлечение консультантов для решения определенных задач, требующих, по мнению команды программы, участия внешних специалистов.

c. Разработка и внедрение

Цель стадии разработки и внедрения состоит в том, чтобы получить желаемые результаты программы и составляющих ее проектов, запущенных с целью совершенствования компетентности организации в управлении проектами. Во время стадии внедрения, которая является самой продолжительной, важно постоянно отслеживать прогресс и информировать высшее руководство о продвижении к намеченным результатам. Это позволяет поддерживать заинтересованность высшего руководства и их приверженность в течение длительного времени.

Для успеха необходимо заручиться поддержкой сотрудников организации, которые будут внедрять необходимые изменения в работе организации. Здесь очень важны эффективные коммуникации и вовлечение заинтересованных сторон. В случае, когда речь идет о внедрении жизнеспособных изменений, получении необходимых результатов и выгод, создание культуры открытости, основанной на доверии и сотрудничестве, дает гораздо лучшие результаты, чем культура контроля.

d. Завершение и определение пути дальнейшего развития

Во время последней стадии развития компетентности обобщаются результаты и выгоды программы и определяется путь дальнейшего развития. Цель этой стадии – обеспечение непрерывного процесса увеличения результативности, эффективности и конкурентоспособности. Однако сначала необходимо получить целостное представление, проанализировав все элементы компетентности организации, чтобы понять, какие действия должны быть приоритетными и какова должна быть их цель.

activities that go beyond the scope of this standard, but would typically include stakeholder meetings, workshops, 'brainstorming' sessions and, if considered necessary, some degree of consultant involvement for tasks that the programme team decides need to be outsourced.

c. Development & implementation Phase

The objective of the Development and Implementation phase is to obtain the desired results from the programme and its constituent projects for the improvement of the organisation's competence in managing projects. During the implementation phase - which often has the longest duration - it is essential to regularly check progress and to report to top management on progress towards the intended results. This helps maintain top management 'buy in' and their on-going commitment.

It is critical for success to obtain the commitment and buy-in of the people across the organisation who will implement and adopt the required changes to their own and the organisation's ways of working. Effective communication and participation are fundamental. Creating an open culture based on trust and collaboration is often found to be far more successful, than a controlling

d. Concluding and Road Ahead Phase

The last phase for competence development consolidates the results and benefits of the programme and defines the road ahead. This phase aims at continuously improving efficiency, effectiveness and competitiveness. However, it is necessary to take a holistic view considering all organisational competence elements in order to determine how to prioritise and focus activities.

Хорошей практикой считается выделение времени и ресурсов для выполнения оценки реализации проекта, включая анализ опыта (полученных уроков), который может использоваться в будущих программах и проектах развития компетентности организации. Регулярные обзоры в течение жизненного цикла каждого из проектов помогут осмыслить накопленный опыт и оценить проект/программу после выполнения.

Организация может учиться и непрерывно совершенствоваться, опираясь на накопленный опыт и выполняя последовательную оценку. Точно так же организация может извлечь уроки из сравнения с внешними организациями на национальном или международном уровне. Можно также выполнить внутренний бенчмаркинг, сравнив различные подразделения организации.

IPMA Delta - это последовательная оценка, которая может использоваться для выполнения бенчмаркинга в любой стране мира, и принесет выгоды всем участникам.

It is good practice to allocate time and resources to conduct a post project evaluation to identify lessons learned which can be used in future organisational development programmes and projects. Regular reviews throughout the life cycle of each project can contribute to lessons learned and post project/programme evaluation.

An organisation can learn and continuously improve from past experience using lessons learned and a consistent approach to assessment. Similarly, lessons can be learned from external benchmarking with other organisations, both nationally and internationally. It is also possible to benchmark internally by comparing different parts of the organisation.

IPMA Delta offers a consistent assessment approach which can be used to support benchmarking between organisations across the world for the benefit of all.

Приложение С: Рисунки и таблицы английской версии стандарта

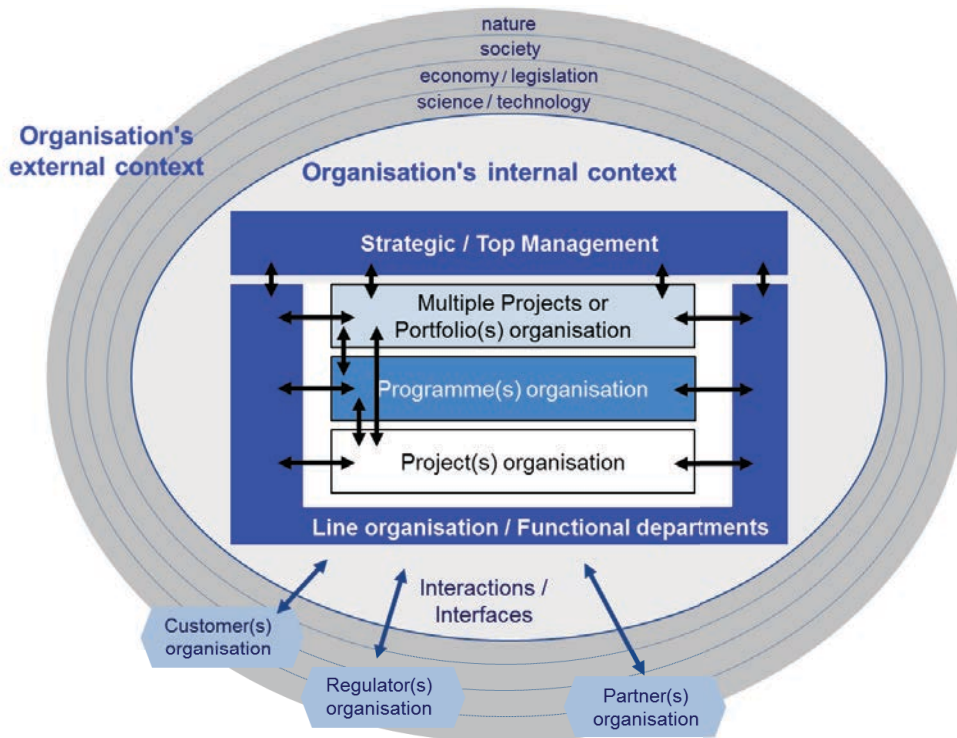


Figure 3-1: A project-oriented organisation in its context

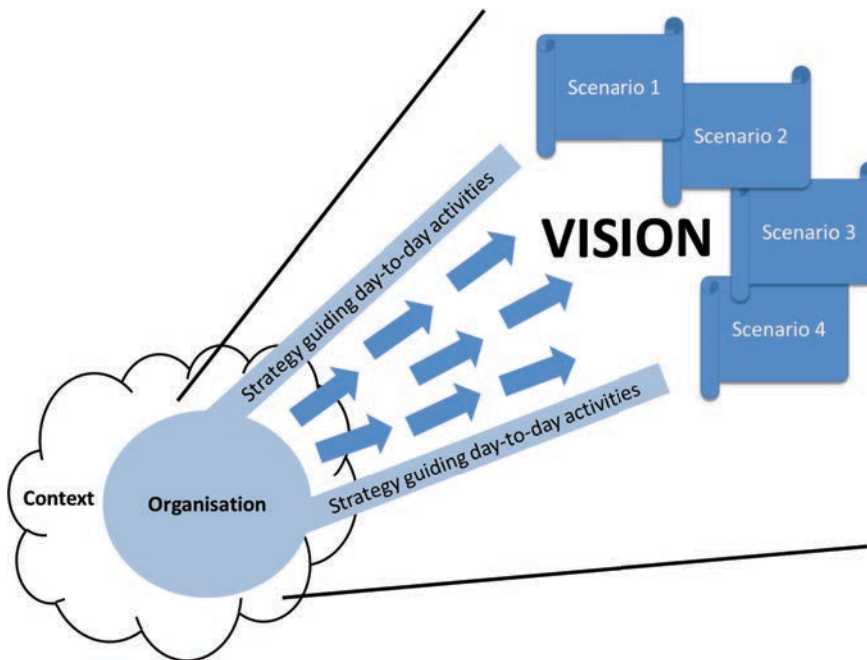


Figure 3-2: Strategy guiding day-to-day activities

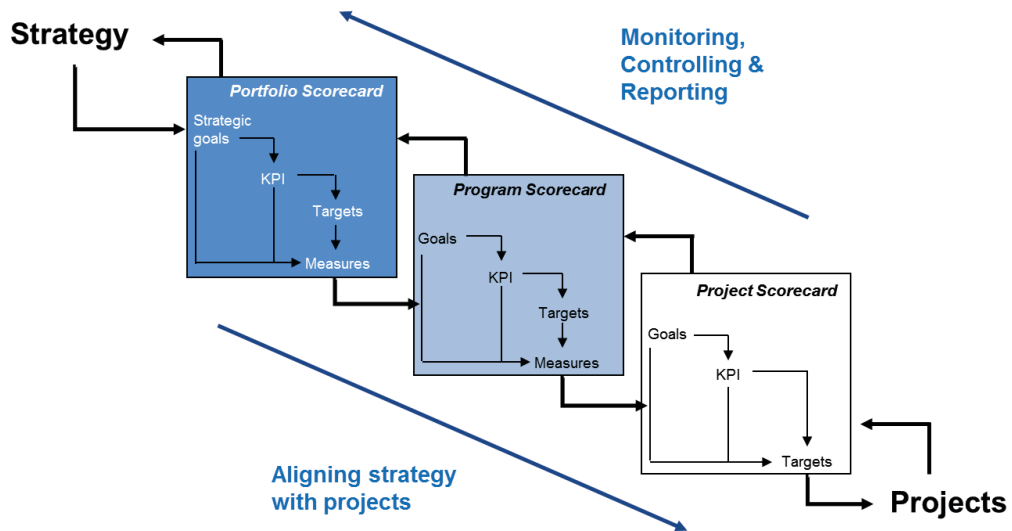


Figure 3-3: Linking projects with strategy using the Balanced Scorecard

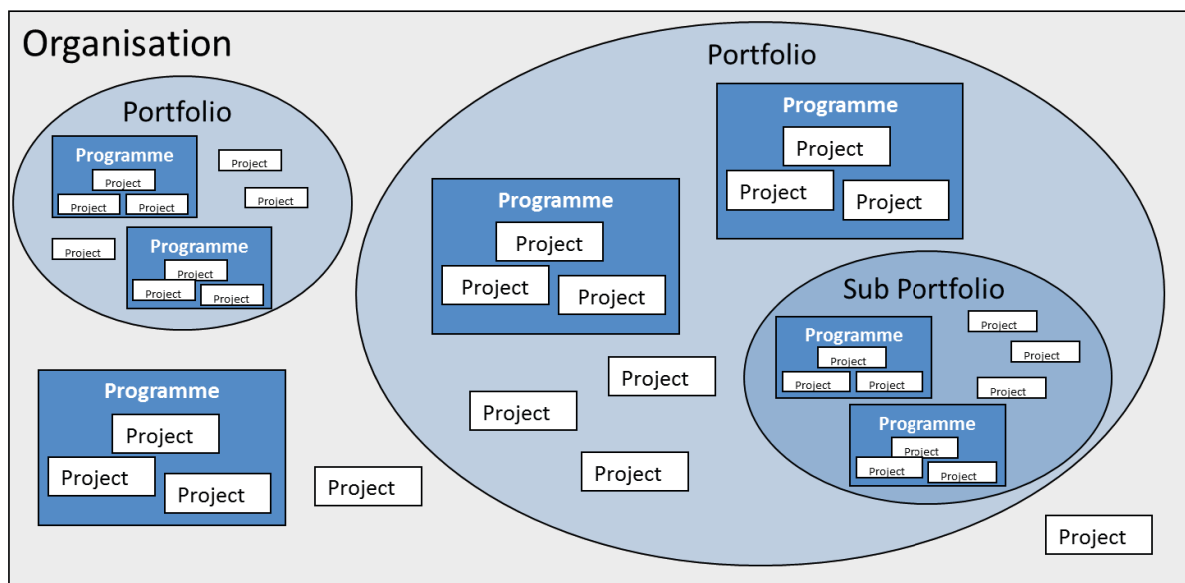


Figure 3-4: Projects, programmes and portfolios in an organisation

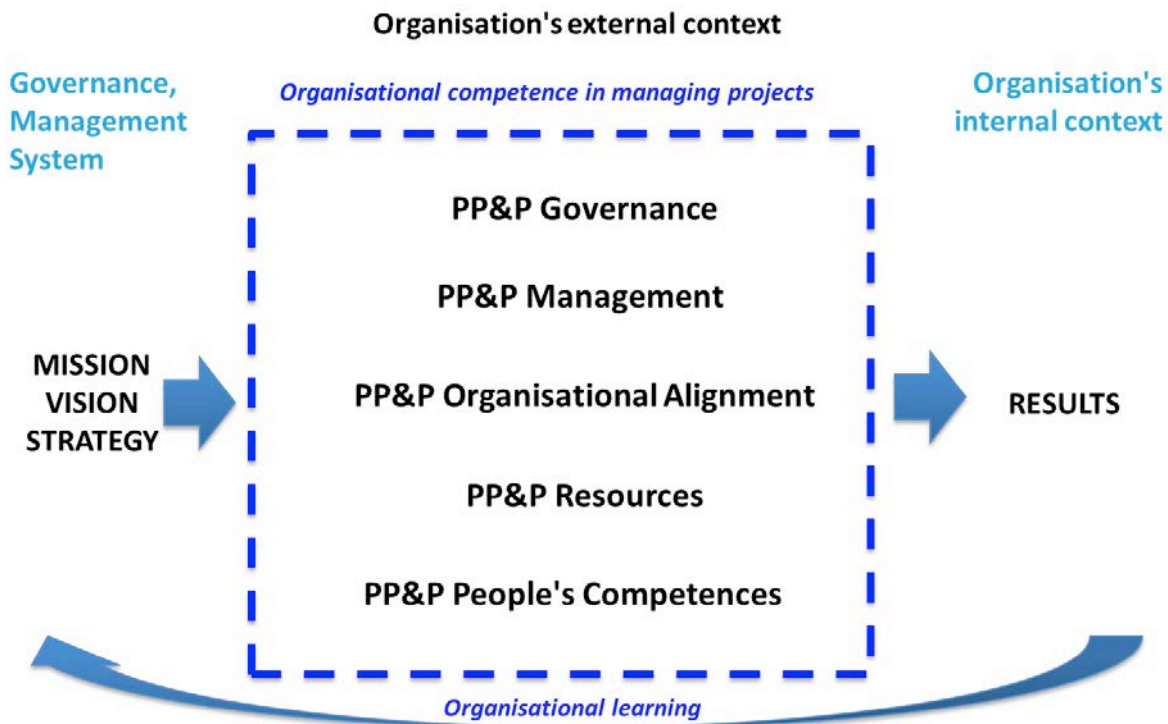


Figure 4-1: Overview of organisational competence in managing projects

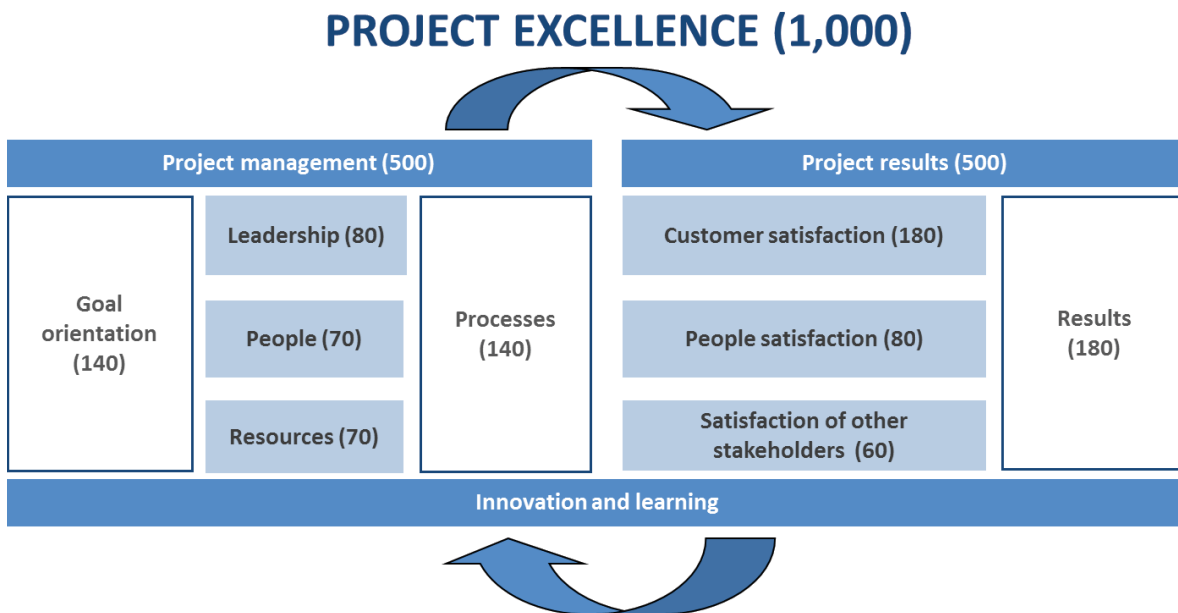


Figure 4-2: IPMA Project Excellence Model

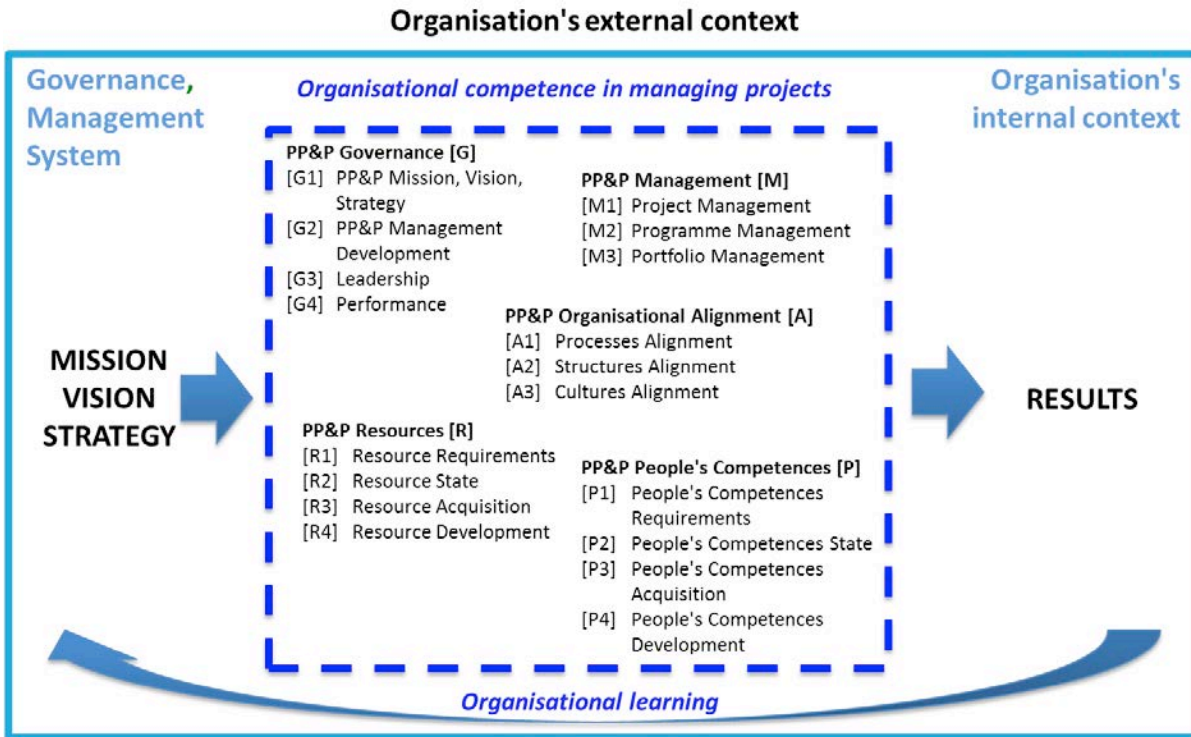


Figure 5-1: Overview of all Competence Elements

Criteria for assessment	existence of standards	application of standards	management of standards	stakeholder engagement	results in line with targets	project achievements are likely on
initial	per project	limited	not yet	project owner (PO)	some good results but often challenged targets for time, budget and scope	personal level
defined	partially	per project	limited	PO and essential internal stakeholders	below benchmark	project level
standardised	mostly	partially	per project	PO and all relevant internal stakeholders	at benchmark	projects based on standards and procedures
managed	fully	mostly	partially	PO, all internal stakeholders and all essential external stakeholders	substantially above benchmark	projects in alliance with programmes and/or portfolios
optimising	tailoring to the project	fully	continuously improving	all relevant stakeholders	most projects meet objectives, only very small portfolio overrun	PP&P in alliance with the organisation's strategy, generally achieving their objectives

Table 6.1: Competence class characteristics

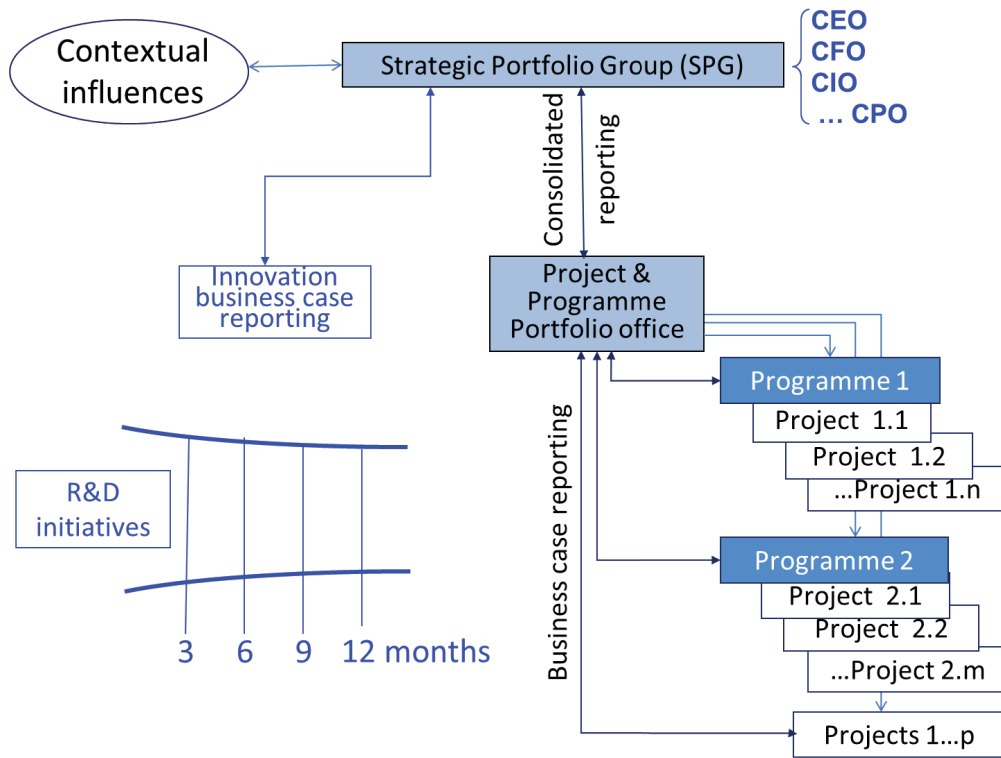


Figure 6-1: Management perspective using PP&P

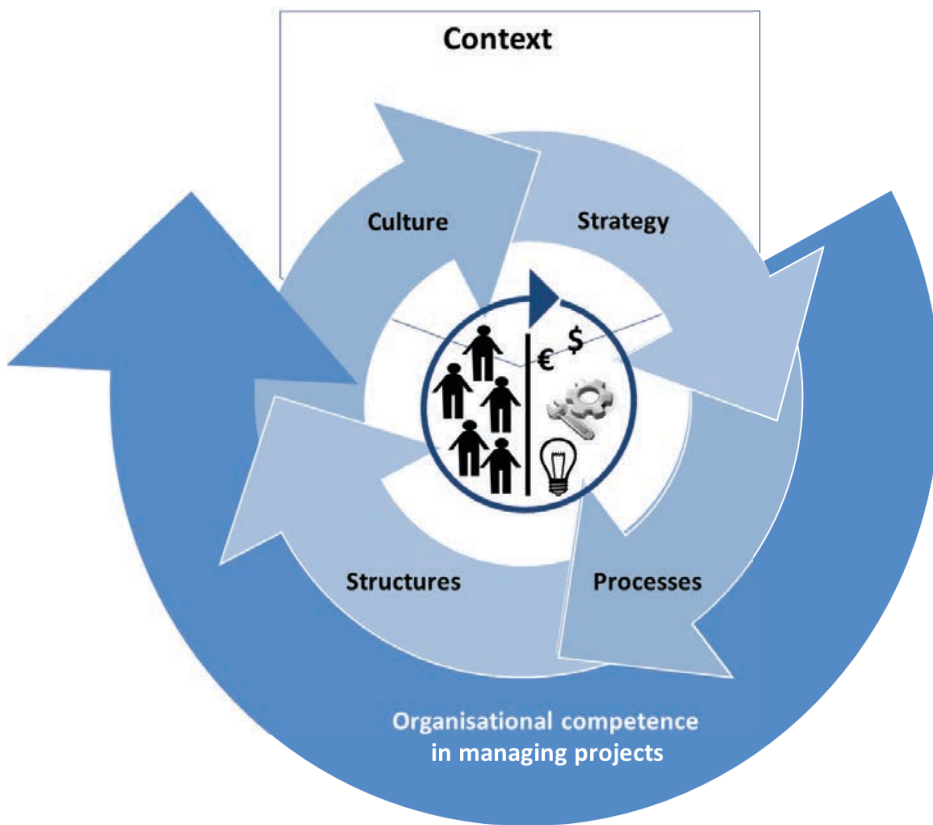


Figure 6-2: IPMA Delta architecture

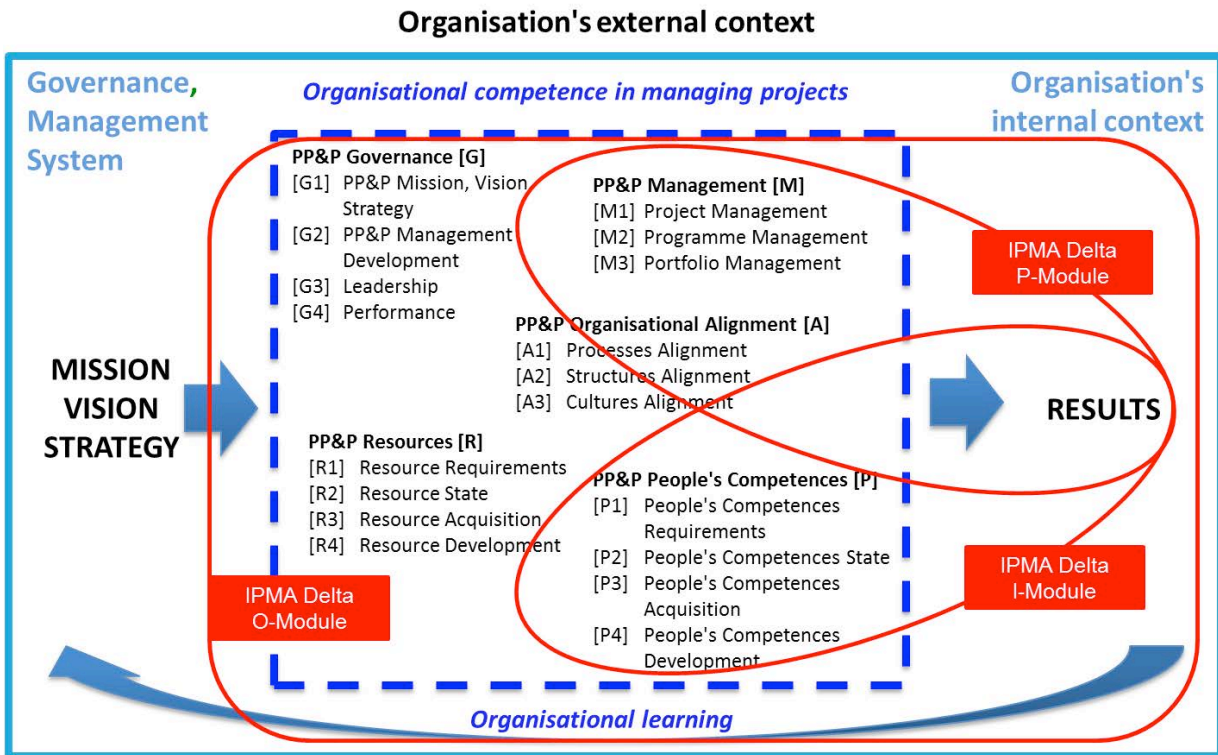


Figure 6-3: Organisational competence in managing projects and IPMA Delta

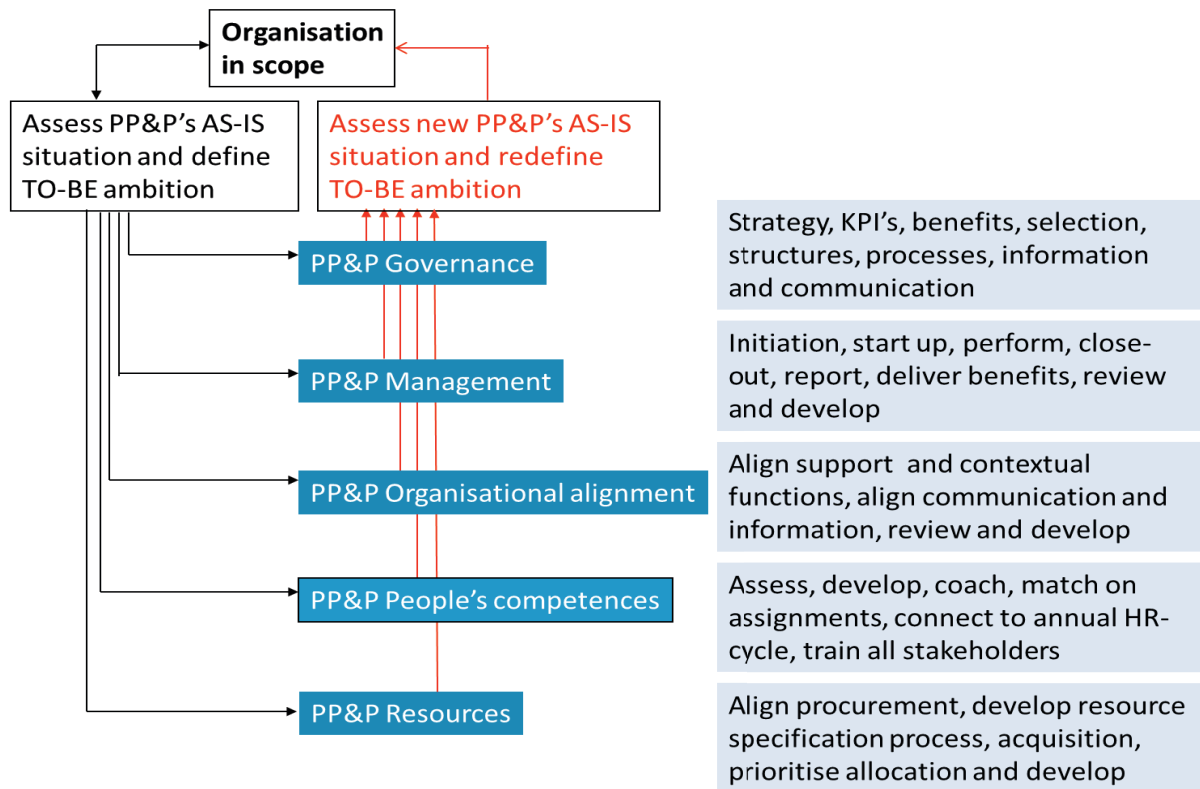


Figure 6-4: Organisational competence development

Phases	Initiation	Planning	Developing & Implementing	Concluding & Road Ahead
Attributes				
Objectives	Set up a new competence development programme or the next cycle for an existing one	Plan organisational competence development programme	Obtain results through projects, programmes and portfolios	Organise and support continuous development within framework model
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> • Vision statement for PP&P • Programme charter • Appointed programme core team 	Programme structure and project charters	Increasing the organisational competence in managing projects	Increased efficiency, effectiveness and competitiveness
Scope	Develop business case in terms of budget and organisational benefits	Plan projects, changes, resources and align portfolio management	Programme and projects scope	Feedback loop within projects, programme and organisation
Activity	<ul style="list-style-type: none"> • Align vision, mission and strategy • Create a core team • Assess 'as is' • Define objectives 'to be' • Develop business case 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Stakeholder meetings • Defining KPIs • From programme to projects charters • From programme to organisational changes 	<ul style="list-style-type: none"> • Implement projects and programmes • People • Culture • Governance • Processes, structures • Business (+KPIs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learned • Learning organisation • Best practice • Project excellence assessment
Methods	<ul style="list-style-type: none"> • Scenario analysis • Communication • Team building • Business case analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Work break-down structure • Network model • Organisational break-down • Responsibility matrix 	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA Delta[®] assessment and certification • Competence development methods 	<ul style="list-style-type: none"> • PDCA • Kaizen • Benchmarking • Knowledge management
Main Persons Responsible	<ul style="list-style-type: none"> • Senior executives • PP&P manager • Programme manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme manager • PP&P manager • Consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme manager • Programme core team • PP&P manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior executives • PP&P manager • Programme manager

Table B.1: Framework for a competence development plan

Библиографический справочник

- [1] IPMA Competence Baseline (ICB) for Project Management Version 3.0.
- [2] ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary.
- [3] ISO 17021, Conformity assessment – requirements for bodies providing audit and certification of management systems.
- [4] ISO 17024, Conformity assessment – general requirements for bodies operating certification of persons.
- [5] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems.
- [6] ISO 21500, Guidance on project management.
- [7] ISO 26000, Guidance on social responsibility.
- [8] ISO/IEC 38500, corporate governance of information technology.



АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ — СОВНЕТ

Ассоциация управления проектами (СОВНЕТ) основана в 1990 году и объединяет опыт и знания государственных и коммерческих организаций, а также отдельных специалистов в области управления проектами, осуществляет международное сотрудничество в сфере проектного менеджмента со странами ближнего и дальнего зарубежья. СОВНЕТ осуществляет обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами; обоснование, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. СОВНЕТ – некоммерческая, профессиональная организация, действующая на основе Российского законодательства и устава Ассоциации.

Ассоциация управления проектами СОВНЕТ является корпоративным членом:

- Международной Ассоциации Управления Проектами — IPMA (Швейцария);
- Российской Ассоциации Организаторов Подрядных Торгов (Россия);
- Ассоциации Международного Экономического Сотрудничества Инвесторов и Строителей — АМЭИС (Россия);
- Украинской Ассоциации Управления Проектами (UPMA);
- Инновационного Союза Российской Федерации.

СОВНЕТ проводит:

1. Аккредитацию образовательных программ ВУЗов и учебных центров по управлению проектами согласно требованиям, предъявляемым СОВНЕТ в соответствии с методологией управления проектами IPMA.
2. Аккредитацию учебных центров, осуществляющих обучение по управлению проектами.
3. Международную сертификацию специалистов в области управления проектами по 4-х уровневой системе сертификации IPMA/ СОВНЕТ.
4. Сертификацию организаций по модели зрелости в области управления проектами.
5. Научно – методическую помощь в разработке систем управления проектами
6. Разработку систем управления проектами.
7. Обучение специалистов в области управления проектами.

Наши заказчики и клиенты: Росатом, Союзатомстрой, МРСК, Сбербанк РФ, ОАО «РЖД», Авиастроительное предприятие «Авиастар-СП», ОАО «Сибур-Нефтехим», КБ «Туполев», СУАЛ-Холдинг, ГК «Норильский Никель», Philip Morris и другие.

Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»
Телефон/ Факс: +7 (495) 723-72-29
Адрес офиса: 115419, Москва,
ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3

E-mail: sovnet@sovnet.ru
Сайт: www.sovnet.ru
Почтовый адрес: 115419, Москва,
ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3, п/я 47



СЕРТИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Конкуренция между производителями, обусловленная условиями развития рынка, ставит перед руководителями предприятий актуальные проблемы повышения спроса на свою продукцию и услуги, роста их привлекательности у потребителей.

Управление проектами сегодня — один из важнейших механизмов в рыночной экономике. В развитых странах он используется практически во всех проектах, что обеспечивает более эффективное их осуществление. Развитие профессионального управления проектами превратило его в мощный инструмент управления не только созданием новых продуктов и услуг, но и осуществлением целенаправленных изменений в рамках отдельных организаций, компаний, а также целых социально-экономических и организационных систем.

Управление проектами в настоящее время представляет собой развитую методологию, включающую совокупность моделей, методов, инструментов и программных средств, широко применяемых при разработке и реализации проектов разного масштаба и типа. Совершенствование всех этих процессов и процедур повышает уровень развития организации в этой области, делает ее способной оптимально использовать свои внутренние ресурсы, динамично реагировать на требования рынка, а значит быть более эффективной и конкурентоспособной.

Каждая организация проходит определенные **этапы развития в области управления проектами**, которые характеризуются объективными параметрами или критериями оценки. Модели, описывающие уровни (этапы) развития организации, называются классами организационной компетентности компании в области управления проектами, программами и портфелями проектов:

Класс 1: «Начальный».

Класс 2: «Определенный».

Класс 3: «Стандартизованный».

Класс 4: «Управляемый».

Класс 5: «Оптимизируемый»

Сертификация является добровольной и осуществляется по заявке Организации:

- Сертификацию компетентности организации в области управления проектами, программами и портфелями проектов компании на **1, 2, 3, 4 и 5 классы осуществляет Ассоциация управления проектами – СОВНЕТ**
- Сертификацию организационно-технологической зрелости компании на **4 уровень осуществляет национальная Ассоциация Управления Проектами – СОВНЕТ и международная Ассоциация Управления Проектами – IPMA.**

Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»
Телефон/ Факс: +7 (495) 723-72-29
Адрес офиса: 115419, Москва,
ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3

E-mail: sovnet@sovnet.ru
Сайт: www.sovnet.ru
Почтовый адрес: 115419, Москва,
ул. Шаболовка, д. 34, стр. 3, п/я 47



**ВЕДУЩАЯ ГРУППА КОМПАНИЙ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА» работает на рынке управления проектами более 20 лет. За это время нашей командой реализовано более 500 крупных проектов в государственном и коммерческом секторе.

Мы предлагаем комплексные решения для развития Вашей компании в проектном менеджменте, начиная с обучения сотрудников, заканчивая реализацией крупных проектов и развертыванием Проектных офисов:

- Реализация комплексных проектов по созданию систем управления проектами, аутсорсинг в области управления проектами;
- Регламентное и методическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов, разработка и внедрение корпоративных стандартов;
- Внедрение IT-решений в области управления проектами, программами и портфелями проектов;
- Обучение специалистов и подготовка к сертификации по управлению проектами, внедрение комплексных систем подготовки проектного персонала.

Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА» является ведущим партнером Microsoft в области управления проектами, и одной из немногих компаний в России, обладающей одновременно двумя высшими партнерскими статусами в этой области - «Gold Collaboration and Content» и «Gold Project and Portfolio Management», а также компетенциями Silver в области платформы обработки данных (Silver Data Platform) и бизнес-анализа (Silver Business Intelligence).

Группа Компаний «Проектная ПРАКТИКА» насчитывает около 200 сотрудников, более половины из которых имеют профессиональные сертификаты ведущих международных организаций по управлению проектами – IPMA (COBHET) и PMI, сертификаты специалистов Microsoft, степени кандидатов и докторов наук.

Учебный центр «Проектная ПРАКТИКА» - единственный в России, сертифицированный одновременно по двум международным стандартам: PMI и IPMA. Центр обладает высшим партнерским статусом Global R.E.P. PMI и аккредитацией IPMA (COBHET), имеет Лицензию на право ведения образовательной деятельности № 029894 от 1 ноября 2011 г.

Среди наших клиентов:

Коммерческий сектор: Роснефть, Российские железные дороги, Лукойл, ТГК, Норильский никель, Уралсиб, Росгосстрах, Билайн, Газпром, Сбербанк, Адамас, Райффайзен банк, Делойт СНГ, Ростелеком, СИБУР Русские шины, Связной, Сибмост и другие.

Органы государственной власти: Администрация Президента РФ, Аппарат Правительства РФ, Министерство здравоохранения и социального развития РФ, Министерство связи и массовых коммуникаций РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство экономического развития РФ, Правительство г. Москвы и другие.

**Более 500 успешных проектов. Более 20 лет на рынке.
Обучено более 25 000 специалистов.**

www.pmpractice.ru +7 (495) 258-06-68 info@pmpractice.ru

**IPMA OCB, Organizational Competence Baseline/ Требования к компетентности
организации в области управления проектами**

Перевод с английского:
Исламова А.Р.

Редактор русского перевода:
Полковников А.В.

Авторский коллектив:
Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasion, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic, and Reinhard Wagner.

Издательство:
ОЧУ «УКЦ «Проектная ПРАКТИКА»; 115419 Москва, ул. Шаболовка, д. 34; +7 (495) 258-06-68;
www.pmpractice.ru; info@pmpractice.ru.