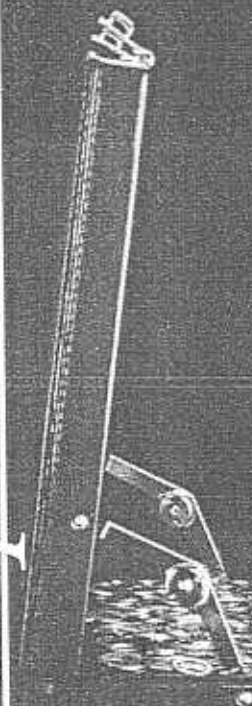


*российское
предпринимательство*



рп

11/2008
выпуск 1

всероссийский
научно-
практический
журнал
по экономике



журнал включен
в "Золотой фонд
прессы" России

Готовы ли вы управлять проектами? оценка уровня зрелости управления проектами в организации

В настоящее время проектный подход к управлению становится общепризнанным мировым стандартом работы. Он применяется все большим количеством российских предприятий.

Познанию слабую актуальность приобретают вопросы оценки уровня зрелости компании в применении методов и инструментов управления проектами.

Центральным элементом при проведении оценки зрелости является концепция организационной зрелости. Теоретической основой предлагаемого подхода являются:

– методология управления проектами, сформулированная и разработанная в многочисленных трудах отечественных и зарубежных авторов [1, 3, 4, 5, 7], позволяющая выявить и определить процессы управления проектом;

– методология организационной зрелости управления проектами, представленная в работах [2, 6], дающая направление для определения критериев и градации уровня развития предприятия при применении управления проектами;

– методология управления персоналом проектно-ориентированной организации, включающая подходы к мотивации, командообразованию, профессиональному развитию и подготовке кадров [1, 3, 8];

– методология создания и внедрения информационных систем управления проектами на базе современного программного обеспечения (MS Project, Primavera, Open Plan и др.) [3, 5].

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

Три составляющих готовности организации к управлению проектами

Под организационной проективностью понимается способность организации применять проектный подход для достижения своих целей и задач. Ее мерой является уровень зрелости организации (в процентном выражении или в балльных оценках), характеризующий степень проникновения проектного подхода в практику работы организации. В свою очередь, уровень зрелости организации характеризуется тремя составляющими: процессы, технологии, кадры. Таким образом, организационная проективность определяется:

- 1) уровнем зрелости проектно-ориентированных процессов организации,
- 2) уровнем зрелости в применении проектно-ориентированных технологий,
- 3) уровнем зрелости кадрового обеспечения проектно-ориентированной деятельности организации.

Рассматривая оценку уровня зрелости процессов, необходимо отметить, что система управления проектами на организационном уровне включает следующие объекты: проект, программа, портфель проектов и программ. На основании анализа профессиональных стандартов по управлению проектами в составе системы управления проектами организации можно выделить следующие группы процессов:

- процессы управления проектом (уровень монопроекта);
- процессы управления программой (уровень программы);

– процессы управления портфелем проектов и программ (уровень портфеля).

Процессы управления проектом и программой определяются пересечением групп процессов и предметных областей. К первой относятся: инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Ко второй – управление: интеграцией, составом работ, стоимостью, качеством, коммуникациями, рисками, контрактами и поставками, человеческими ресурсами.

**уровень зрелости
организации
характеризуется
тремя
составляющими:
процессы,
технологии,
кадры**

Процессы – технологии – персонал

Процессы управления портфелем проектов и программ можно подразделить на две подгруппы:

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

– процессы мониторинга и контроля (обзор и отчетность, стратегические изменения).

Процессы управления портфелем, программой и проектом не являются дискретными, они перекрываются и перешлепываются в рамках системы управления проектами.

Оценка уровня зрелости компании предполагает определение соотношения числа выявленных процессов управления проектами, программами и портфелями и общего возможного числа процессов из базы данных признанных «лучших практик».

Управление портфелями и проектами невозможно без использования соответствующих информационных технологий. В их основе лежит инструментарий, классифицируемый в современной профессиональной литературе как программное обеспечение управления проектами. В настоящее время на рынке доступны десятки пакетов, обеспечивающих поддержку процессов управления временными параметрами, стоимостью, ресурсами, рисками, коммуникациями.

Оценка уровня зрелости компании в области применения информационных технологий управления проектами включает:

– показатели оснащенности соответствующим техническим и программным обеспечением;

– наличие соответствующих методических и обучающих материалов;

– уровень владения технологиями персонала компаний.

Важнейшей составляющей системы управления проектами организации являются люди.

Переход к проектно-ориентированной модели управления требует от персонала организации высокого уровня подготовки и мотивации. С этой точки зрения большое значение

приобретают вопросы обучения сотрудников работе в новой проектной среде, которая включает новые процессы, технологии и элементы организационной структуры предприятия. Трансформация структуры предприятия приводит к появлению новых элементов:

- проектный офис;
- проектный комитет;
- менеджеры портфелей;
- менеджеры программ;
- менеджеры проектов;
- администраторы проектов;
- члены проектных команд.

Кадровое обеспечение системы управления проектами и организации включает полный цикл задач по подбору, подготовке, мотивации и оценке исполнения всех участников с целью достижения стратегических задач.

Оценка уровня зрелости персонала компании в области управления проектами включает как анализ знаний и навыков сотрудников, так и соответствие ряду критериев:

- наличие системы мотивации на проектно-ориентированную деятельность;
- внутренняя система сертификации по управлению проектами;
- четко определенные карьерные пути для сотрудников, занятых в проектно-ориентированной деятельности и др.

Интегральная оценка и ее этапы

Интегральная оценка уровня зрелости компании базируется на триаде «процессы – технологии – персонал». Она предполагает изучение материалов по управлению проектами, а также проведение анкетирования с представителями различных подразделений о практике организации проектной деятельности и включает следующие этапы:

- выявление существующих проблем в проектно-ориентированной деятельности компании;
- выявление «лучших практик» управления проектами в компании;
- определение количественных оценок уровня зрелости компании по организационным под-

переход

к проектно-ориентированной модели управления от персонала организации высокого уровня подготовки и мотивации

управление предприятием

результатом
оценки уровня
зрелости
управления
проектами
в компании
является
совокупность
количественных
оценок
и качественных
характеристик

разделениям, группам процессов и предметным областям управления проектами;
– определение предметных областей управления проектами, требующих первоочередного усиления инвестиций и развития;
– разработка рекомендаций на долгосрочную и среднесрочную перспективу по совершенствованию системы управления проектами.

Результатом оценки уровня зрелости управления проектами в компании является совокупность количественных оценок и качественных характеристик. Они позволяют дать всестороннее представление об уровне готовности процессов, технологий и персонала к эффективному и профессиональному управлению проектами, программами и портфелями проектов.

Литература

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. – М.: ФАИР-Пресс, 2006. – 296с.
2. Кершнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320с.
3. Мауэр И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами – М.: Омега-Л, 664с.
4. Оппр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Днепропетровск: Баллис Бизнес Букс, 2006. – 224с.
5. Тобб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240с.
6. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003. – 150 p.
7. Q&As for the PMBOK Guide, Third Edition. – PMI, 2005. – 204 p.
8. Turner R.J., Huemann M., Keegan A. Human Resource Management in the Project-Oriented Organization. – PMI, 2008. – 140 p.



iPO в России

современные приоритеты финансовой политики российских корпораций

В современных российских условиях развитие реального сектора имеет устойчивую положительную тенденцию. Это повышает заинтересованность российских корпораций в расширенном воспроизводстве, что сопровождается соответствующим ростом их финансового потенциала. В этой связи возрастает значение фондового рынка как реального механизма привлечения капитала. Повышение капитализации становится важнейшей задачей корпораций – ведь речь идет об использовании дополнительных ресурсов.

Суть процесса капитализации корпорации состоит в интегральной оценке ее состояния. Капитализацию можно считать как рыночную стоимость активов, т.е. стоимость, признанную рынком. Для корпорации капитализация зависит от рыночной стоимости ее акций, которая представляет собой концентрированную оценку обществом ее стоимости, устойчивости, прибыльности, потребности в продукции и т.д. Более того, многие из этих характеристик не присущи самой компании, а определяются внешней средой, например, конкурентной позицией на рынке.

Независимость рынка ценных бумаг в России

Повышение капитализации корпорации достигнута путем не позволяет достичь максимального эффекта с точки зрения повышения ее финансового потенциала. Для его реального увеличения требуется выход акций на фондо-

Дурманов С.Ю.

соискатель
кафедры

«Финансы и кредит»
РУДН, старший

преподаватель

АНУ «Международный

центр содействия

образованию

Южный регион»

рынок ценных бумаг