

Необходимо отметить, что управление проектами - достаточно хорошо проработанная и стандарти- зированная область менеджмента.[1] На сегод- няшний день в мире разработано значительное количество профессиональных стандартов, посвя- щенных различным аспектам управления проек- тами. При разработке систем управления проек- тами на уровне компании необходимо использовать всю палитру методологических приемов и под- ходов, выработанных международным сообщест- вом ученых и практиков, работающих в сфере управления проектами. Однако, при формировании методологической базы корпоративной системы

Для большинства российских компаний, которые стремятся к использованию в своей деятельности проектно-ориентированного подхода, важнейшей задачей является разработка корпоративной мето- дологии управления проектами, определяющей основные понятия, принципы, механизмы и про- цессы функционирования корпоративной системы управления проектами (КСУП). Очевидно, что при разработке основных решений корпоративной методологии управления проектами необходимо опираться на международный опыт, сконцентри- рованный в профессиональных стандартах управ- ления проектами.

Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации

О.Н. Ильина,

Доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ,
к.т.н., РМР(РМ), СРМ(РМА)

А.Ю. Курбатов,

Вице-президент по стратегии
ОАО "Система Масс-медиа"

организации концепции долгосрочного успеха. l - количество последовательно введенных/проб- ретенных характеристик перехода к выдающимся результатам.

фактически, второй коэффициент корректирует первую на общий уровень соответствия деятель- ности компании концепции долгосрочного успеха. Однако следует отметить, что LSC учитывает последовательность применения таких принципов - это множитель растёт только в том случае, если компания вводит новую лучшую практику UP в соответствии с принципом маховика. Например, в нашем случае:

Основные свойства коэффициента $KC3_{yit}$ анало- гичны свойствам $KC3_{yit}$, с той лишь разницей, что второй коэффициент даёт более "консервативную", то есть меньшую по абсолютному выражению, оценку стратегической зрелости организации - кроме граничного случая условно "полной" страте- гической зрелости, $KC3_{yit}$ всегда меньше $KC3_{yit}$. Также, второй коэффициент учитывает эффект нарастающая потенциала - при последовательном введении лучших практик UP $KC3_{yit}$ даёт скачок в простом абсолютного значения при переходе от более раннего принятия концепции долгосрочного успеха к более позднему, в то время как $KC3_{yit}$ растёт плавно. Фактически, $KC3_{yit}$ представляет собой коэффициент последовательной стратеги- ческой зрелости.

На практике предлагается использовать оба коэффициента стратегической зрелости, что может позволить иметь больше точек зрения на одну и ту же проблему.

Итак, было проведено попарное сравнение и синтез моделей ОМЗ и "От хопшоу к великому". Все аналитические действия проводились на уров- не лучших практик; способности, составляющие лучшие практики, и КР, позволяющие измерить результаты использования тех или иных способ- ностей, для дальнейшего использования в модели представляются взятыми из стандарта ОМЗ.

В ходе изучения обеих базовых концепций, анализа специфики состояния управления проектами в киностудиях и крупных производственных компаниях, а также серии интервью с профессионалами-прак- тиками отрасли были сформированы два типа критериев отбора лучших практик из списка, кото- рый предлагает ОМЗ: общие критерии и катего- рий критерии. Под последними понимаются критерии, непосредственно связанные с конкрет- ной характеристикой компании, позволяющей добиваться выдающихся результатов, согласно концепции "От хопшоу к великому".

Общие критерии, представляющие собой прин- ципы, по которым проводился отбор независимости

$LSC = l / N$ - Long-term Success Concept Compliance, соответствие аспектов деятельности

$$KC3_{yit} = 2 \cdot \frac{OVAL + CVAL}{OVAL} \cdot LSC \text{ где}$$

уровня стратегической зрелости

Предлагается также второй вариант определения UP, что согласуется с предлагаемой концепцией.

ветёт к повышению уровня стратегической зрело- чение общего количества используемых практик UP (увели- означает, что появление новых практик UP (увели- быстрее, чем знаменатель. Содержательно это вины, а также при $M \geq N$, числитель всегда растёт

Также следует заметить, что при описанных усло- нными словами $n \cdot N = M$.

содержится равное количество лучших практик, той категории концепции долгосрочного успеха

последнего не требуется условие того, что в каж- дый категории концепции долгосрочного успеха

Следует также отметить, что для справедливости

$$0 \leq KC3_{yit} \leq 1$$

1: $\sum_{i=1}^l m_i = M$ - коэффициент равен

при полном соответствии KCU концепции долго- UP ($\sum_{i=1}^l m_i = 0$) значение коэффициента равно 0,

концепции долгосрочного успеха в практиках

формирования. При полном отсутствии принципов

пробую и число "1" в знаменателе введёны для практик UP каждой категории. Число "2" перед "средний относительный уровень соответствия" концепции долгосрочного успеха, в знаменателе - ших практик UP (в общем случае элементов KCU) "общий уровень соответствия" применяемых луч- Таки образом, в числителе коэффициента стоит успеха.

ветствующее категории i концепции долгосрочного

n_i - общее число лучших практик, соот- долгосрочного успеха;

N - общее количество характеристик практик UP в категории i;

m_i - количество применяемых лучших

M - общее количество категоризирован- ных лучших практик UP (из списка);

гопим.

KCU стратегии долгосрочного успеха по кате- средний относительный уровень соответствия

$$CVAL = \frac{\sum_{i=1}^l n_i}{N}$$

- Categorized Average Alignment,

общий средний уровень соответствия KCU стратегии долгосрочного успеха.

$$OVAL = \sum_{i=1}^l \frac{m_i}{M}$$

- Overall Average Alignment,

и долгосроч-
зрелости орга-
дательской
и пони-
и управле-
вно введено
и долгосроч-
и бы харак-
и концепции "от
и в отборе
и проектами из
и бы харак-
и концепции "от
и [2]
и работанный
и проект
и параболки
и качества ба-
и организа-
и долгосрочные
и результаты
и испытывают
и, крупные
и вершество-
и роста сто-
и лирироваться
и занных орга-
и ни являются
и креативного
и, телесери-
и о полномет-
и о большого
и ности таких
и компании
и ции медиа-
и иза выбраны
и, поскольку в
и ление про-
и одимо было
и ва выше "От
и и долгосроч-
и и последо-

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

от категорий, были сформулированы следующие образы:

- В каждую категорию (т.е. характеристику) не- рехода от хорошего к великому) должны были попасть лучшие практики, общее число которых относилось бы ко всем четырем стадиям совершенствования процессов, рассматриваемых в ОРМЗ.
- Вся совокупность отобранных лучших практик должна была охватывать все группы процессов УП и области знания УП.
- Другими словами, полностью покрывать стандарт РМВОК.

Предпочтение отдавалось тем лучшим практикам, которые в большей степени направлены на установление связи между стратегией (или более общей концепцией развития) и КСУП. Выбиралась лучшая практика более высокого порядка.

Одни и те же релевантные практики, относящиеся к разным стадиям совершенствования процессов или областям УП, агрегировались в одну. Количество отобранных лучших практик в каждой категории не должно было превышать 7. Результаты подданной работы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Лучшие практики управления проектами, ориентированные на долгосрочный успех

ОРМЗ Best Practice	Pr	Pl	S	M	C	I
5330: Принимайте решения	X	X	X	X	X	X
3060, 6160: Отбирайте проекты на основе ценности для организации (стоимость)	X	X	X	X	X	X
2150: Четко определяйте критерии достижения результата проекта, управните критериями	X	X	X	X	X	X
6090: Отслеживайте результативность проектов, портфеля, организации	X	X	X	X	X	X
5190: Поддерживайте профессиональное развитие менеджеров проектов и портфелей	X	X	X	X	X	X
5180, 5340: Обучайте и заряжайте поддержку топ-менеджеров управлению проектами	X	X	X	X	X	X
1360, 1580, 2050, 2360, 2980: Планируйте, оценивайте, контролируйте, улучшайте качество	X	X	X	X	X	X
1400, 5220: Подбор компетентного персонала под каждый проект, весь портфель	X	X	X	X	X	X
6162: Оценивайте уровень компетенции ключевого персонала проектов	X	X	X	X	X	X
6170: Отбирайте проекты, обращая внимание на потребности в человеческих и финансовых ресурсах	X	X	X	X	X	X
2870: Стандартизируйте, измеряйте, контролируйте, улучшайте процессы развития команд проектов	X	X	X	X	X	X

ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЕ ЛЮДИ

- Руководство 5 уровня
- скромность и воля
- ориентация на результат
- воспитание преданника
- высокие стандарты
- и качество работы

- С начала "кто...затем "что"
- сначала "кто"
- нужные люди на нужных местах
- четкость кадровой политики
- прощенные обиды, споры и сплоченные действия

