

УДК 658.012.23:001.895

# ОЦЕНКА СОВЕРШЕНСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ НА МОДЕЛИ IPMA DELTA

С. Д. Бушуев

Доктор технических наук, профессор, заведующий  
кафедрой\*

Н. С. Бушуева

Доктор технических наук, профессор\*

Д. А. Харитонов\*

\*Кафедра управления проектами  
Киевский Национальный университет строительства и  
архитектуры  
просп. Воздухофлотский, 31, г. Киев, 03037

*Розглядається модель оцінки досконалості організації в галузі управління проектами IPMA delta. Наведено структуру і головні компоненти моделі. Розглянуто приклад використання моделі на практиці*

*Ключові слова: організація, управління проектами, досконалість, модель, оцінювання, приклад*

*Рассматривается модель оценки совершенства организации в области управления проектами IPMA delta. Приведена структура и основные компоненты модели. Рассмотрен пример применения модели на практике*

*Ключевые слова: организация, управление проектами, совершенство, модель, оценивание, пример*

*Model of organization perfection estimation in a field of project management IPMA delta is considered. The structure and the main model components are given. Example of model application in practice is examined*

*Keywords: organization, project management, excellence, model estimation, an example*

## Введение

В современной практике управления оценка компетентности организаций и их совершенства в области управления проектами и программами технологическая является одним из ключевых инструментов стратегического развития. Оценка совершенства организации в области управления проектами может быть определена как «анализ, аттестация и оценка уровня качества, зрелости, совершенства или компетентности организации и индивидуумов в области управления проектами согласно определенным критериям...». Оценка совершенства фиксирует статус-кво организации в области управления проектами и программами. Оценка опирается на конкретные нормы, стандарты и положения, которые помогают ответить на вопросы, что необходимо анализировать и как осуществлять этот анализ. Предметами оценки совершенства являются объекты, субъекты и процессы управления проектами в организации, такие как отдельные продукты, процедуры и процессы, система управления или ее

части, отдельные сотрудники, отдельные проекты или программы, организация в целом или ее часть.

**Целью данной статьи** является рассмотрение модели оценки компетентности организации и ее совершенства в области управления проектами и программами IPMA delta, в разработке и внедрении которой принимали участие авторы.

## 1. Модель оценки совершенства организаций в области управления проектами и программами IPMA delta

Оценка совершенства по модели IPMA delta делает ставку на полный и целостный анализ системы управления проектами, портфелями проектов и программами в организации. Эта модель оценки основана на концепции организационной компетентности в области управления проектами и анализирует как индивидуальные компетентности, так и структурные свойства и имеющиеся у организации ценности («активы»). Модель оценки IPMA delta состоит из трех модулей:

модуль И («Индивидуумы»), модуль П («Проект») и модуль О («Организация») (рис. 1).

Модуль И предназначен для оценки индивидуальных знаний и опыта проектной работы. Модель базируется на ICB 3.0 и позволяет провести самостоятельную оценку по вопроснику отдельных сотрудников, таких как, например, руководители проектов, участники проектных команд, управленческие и вспомогательные кадры.

При помощи модуля П оцениваются избранные проекты по степени совершенства управления проектом и его результатами с точки зрения как руководителя, так и отдельных участников проектной команды. Вопросы ориентированы на модель IPMA (IPMA Project Excellence Model) для отбора по всему миру и награждения лучших организаций премией IPMA Project Excellence Awards.

Модуль О используется ассессорами в качестве перечня вопросов и руководства для общения в рамках оценки совершенства. Этот модуль предусматривает обширный опрос, выполняемый непосредственно ассессорами при посещении организации. Вопросы модуля О охватывают широкий круг тем в контексте организации, начиная с управления, процессов и персонала и заканчивая средой (рис. 2).



Рис. 1. Модель IPMA delta оценки организаций (модули И, П, О)



Рис. 2. Направления и области, оцениваемые по модулю О

При посещении организации ассессорами, для оценки совершенства проводятся интервью среди различных групп персонала (топ-менеджмент, руководители проектов и сотрудники), чтобы собрать максимально точные сведения о реальном состоянии организации в области управления проектами. Результаты оценки совершенства фиксируются в подробном отчете с рекомендациями. Организации присваивается класс (уровень) согласно пятиступенчатой системе классификации (рис. 3). Ей выдается соответствующий сертификат, который следует подтверждать каждые три года.

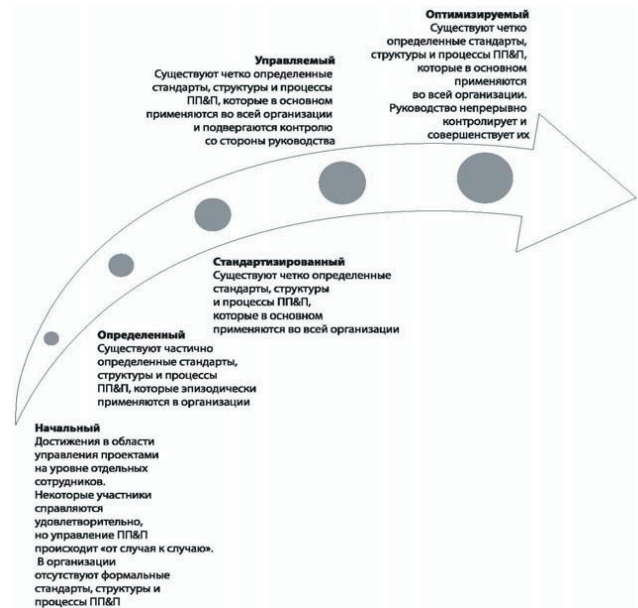


Рис. 3. Общая модель классификации компетентности организаций

Рассмотрим пример визуализации одного из отчетов по оценке совершенства финансового учреждения. Детальная оценка класса совершенства по выделенным осям оценки приведена в табл. 1.

Графическое отображение детальных результатов оценки приведено на рис. 4. Усредненные результаты по группам оцениваемых факторов приведены в табл. 2, а их интегрирования оценка в табл. 3.

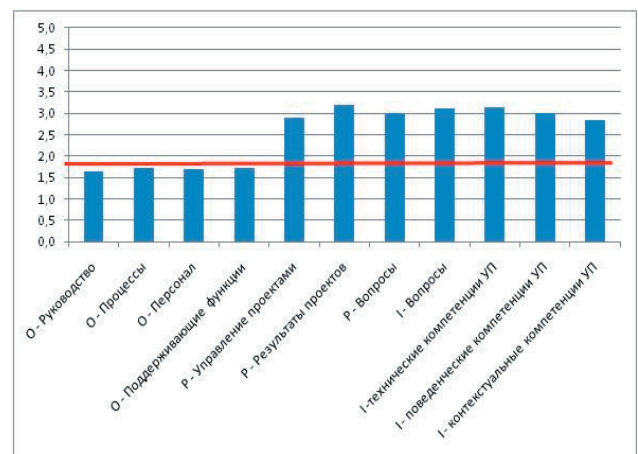


Рис. 4. Графическое отображение детальных результатов оценки

Таблица 1

## Детальная оценка класса совершенства финансового учреждения

	Ось оценки	Элемент	Оценка
О	Руководство	Миссия, видение & стратегия	1,7
О	Руководство	Эффективность и экономичность	1,6
О	Руководство	Организация	2,0
О	Руководство	Культура	1,7
О	Руководство	Лидерство и коммуникации	2,0
О	Руководство	Развитие	1,0
О	Процессы	Процессы принятия решений в PP&P	2,2
О	Процессы	PP Процессы	1,9
О	Процессы	Портфельные процессы	1,2
О	Процессы	Интеграция & выравнивание	2,0
О	Процессы	Кооперация & управление контрактами	1,8
О	Процессы	Отчеты & документы	1,3
О	Персонал	Компетентность PP&P менеджеров	1,4
О	Персонал	Компетентность заинтересованных сторон	1,7
О	Персонал	Подбор персонала PP&P	2,3
О	Персонал	Развитие компетентности	1,5
О	Поддерживающие функции	Управление персоналом	2,0
О	Поддерживающие функции	Здоровье, безопасность и охрана окружающей среды	1,3
О	Поддерживающие функции	Финансы	2,0
О	Поддерживающие функции	Юридические аспекты	2,0
О	Поддерживающие функции	Закупки & логистика	1,5
О	Поддерживающие функции	Системы, продукты & технологии	2,0
О	Поддерживающие функции	Бизнес	2,0
О	Поддерживающие функции	Управление знаниями	1,0
П	Управление проектами	Цели проектов	3,2
П	Управление проектами	Лидерство, персонал и ресурсы	2,9
П	Управление проектами	Процессы	2,6
П	Результаты проекта	Результаты для основных заинтересованных сторон	3,1
П	Результаты проекта	Эффективность деятельности и результаты проектов	3,3
П	Вопросы Р относительно О	Вопросы Р относительно О	3,0
П	Вопросы Р относительно О	Вопросы Р относительно I	3,0
И	Вопросы I относительно О	Вопросы I относительно О	3,1
И	Вопросы I относительно О	Вопросы I относительно Р	3,1
И	Технические компетенции УП	Знания	3,0
И	Технические компетенции УП	Опыт	3,3
И	Поведенческие компетенции УП	Знания	2,7
И	Поведенческие компетенции УП	Опыт	3,3
И	Контекстуальные компетенции УП	Знания	2,7
И	Контекстуальные компетенции УП	Опыт	3,0

Таблица 2

## Усредненные результаты оценок по группам факторов

Ось оценки	Среднее
О - Руководство	1,7
О - Процессы	1,7
О - Персонал	1,7
О - Поддерживающие функции	1,7
Р - Управление проектами	2,9
Р - Результаты проектов	3,2
Р - Вопросы	3,0
I - Вопросы	3,1
I - технические компетенции УП	3,2
I - поведенческие компетенции УП	3,0
I - контекстуальные компетенции УП	2,9

Таблица 3

## Результаты интегрированных оценок совершенства

Ось оценки	Среднее
Организация	1,7
Проекты	3,0
Персонал	3,0

Графическое отображение усредненных результатов оценки приведено на рис. 5.

Графическое отображение интегрированных результатов оценки приведено на рис. 6.



Рис. 5. Графическое отображение усредненных результатов оценки



Рис. 6. Графическое отображение интегрированных результатов оценки

Итоговая оценка класса совершенства организации составила - 2,37 и организации был выдан сертификат 2 класса совершенства.

## Выводы

Применение модели оценки совершенства в организациях Украины прошло успешно и подтвердило ее преимущества, а именно:

- всеобъемлющее и объективное определение состояния организации в области управления проектами;
- простой и обоснованный вывод о необходимых действиях для достижения состояния «как должно быть» в отличие от самостоятельно и произвольно выбранных;
- основание для реализации стратегического руководства в области управления проектами в организации;
- база для планирования и управления развитием организации и персонала, а также привлечения консультантов в области проектного менеджмента;
- основание для отбора поставщиков и управления ими в рамках проектной работы;
- возможность сертификации в области управления проектами независимым, компетентным и авторитетным органом.

## Литература

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. –К.: Саммит книга, 2010, -768с.
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д.Бушуева.- К.: Наук. світ, 2009, 173с.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами.