

УДК 005.8

DOI:

Мажей К.А., магістр, ORCID: 0000-0002-4939-1343,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь.

Лукьянов Д.В., к. т. н., доцент, докторант, ORCID: 0000-0001-8305-2217

кафедра Управления системами безопасности жизнедеятельности,

Одесский национальный политехнический университет.

Колесникова Е.В., д. т. н., профессор, ORCID: 0000-0002-9160-5982

кафедра Технологий управления, КНУ им. Тараса Шевченко.

Модель IPMA DELTA® в контексте определения задач организации в методах управления проектами, программами и портфелями

К.А. Мажей, Д.В. Лук'янов, К.В. Колесникова. Модель IPMA DELTA® в контексті визначення задач організації щодо методів управління проектами, програмами і портфелями. У статті проаналізовано можливість застосування моделі організаційної та технологічної зрілості в галузі управління проектами IPMA Delta® для самооцінки та визначення потреб організації у використанні методів управління проектами, програмами та портфелями.

Ключові слова: IPMA Delta®, управління проектами, управління програмами, управління портфелем.

К.А. Мажей, Д.В. Лукьянов, Е.В. Колесникова. Модель IPMA DELTA® в контексте определения задач организации в методах управления проектами, программами и портфелей. В статье анализируется возможность применения модели организационно-технологической зрелости в области управления проектами IPMA Delta® для самооценки и определения потребностей организации в использовании методов управления проектами, программами и портфелями.

Ключевые слова: IPMA Delta®, управление проектами, управление программами, управление портфелем.

К.А. Mazhei, D.V. Lukanov, K.V. Kolesnikova. IPMA DELTA® model in the context of defining organizational goals in project, program and portfolio management methods. In the article analyzes the possibility of applying the model of organizational and technological maturity in the field of project management IPMA Delta® for self-assessment and determine the organization's needs in use methods of projects, programs and portfolios management.

Keywords: IPMA Delta®, project management, program management, portfolio management.

1. Введение

При принятии решения о том, какие аспекты управления проектом, программой или портфелем необходимо развивать, международные экспертные организации (такие как IPMA, PMI, APMG и др.), рекомендуют проводить всесторонний анализ текущего статуса развития проектно-ориентированной

деятельности в организации. [1].

IPMA была создана многомерная модель оценки развития проектной деятельности – IPMA Delta® [1]. В соответствии с данным подходом, проводится оценка содержания модулей внутреннего аудита текущего состояния:

1. Компетентности руководителей проектов (программ и портфелей), участников команд и других заинтересованных сторон (Модуль «Персонал»);
2. Применения проектного подхода в организации, результатов проектов, программ и портфелей, существующих регламентов процессов управления проектами, программами и портфелями (Модуль «Проекты»);
3. Компетентности организации в формировании проектно-ориентированной структуры управления (Модуль «Организация»).

Содержание модулей внутреннего аудита текущего состояния IPMA Delta® основано на стандартах в области управления проектами, таких как IPMA Individual Competence Baseline® (ICB version 3.0) – модуль «Персонал» [2], IPMA Project Excellence Baseline® (PEB version 1.0) – модуль «Проекты» [3], IPMA Organizational Competence Baseline® (OCB version 1.0) – модуль «Организация» [4].

Таким образом, представленная модель позволяет понять фактическое состояние компетентности организации в сфере управления проектами, программами и портфелями в отношении международной передовой практики, а также запланировать мероприятия относительно дальнейшего развития организационной среды управления проектами, программами, портфелями.

2. Анализ публикаций и постановка проблемы

Таким образом, представленная модель IPMA Delta® позволяет понять фактическое состояние компетентности организации в сфере управления проектами, программами и портфелями в отношении международной передовой практики, а также запланировать мероприятия относительно дальнейшего развития организационной среды управления проектами, программами, портфелями [1].

Проведенный анализ содержания модели оценки IPMA Delta® показал важность соответствия начальным требованиям к организации для проведения полноценной оценки. К числу начальных требований можно отнести наличие проектного (программного, портфельного) управления, наличие стандартов, структур, процессов, инструментов и методов управления проектами (программами, портфелями), наличие обученных и сертифицированных специалистов и руководителей компании в области проектного, программного и портфельного управления. Соответствующие требования также предъявляются к национальным/международным сертифицирующим органам и ассессорам [5].

Для того, чтобы принять решение о проведении оценки организационно-технологической зрелости компании в области управления проектами, программами, портфелями первоначально необходимо оценить потребности организации в использовании методов управления проектами, программами и портфелями.

С учетом стандартов в области компетентности организации в управлении проектами (OCB version 1.0), компетентности участников команд управления и заинтересованных сторон (ICB version 3.0), применения проектного управления (PEB version 1.0), нами был структурирован опросный лист, позволяющий провести срез самооценки текущего состояния потребностей организации в использовании методов управления проектами, программами и портфелями (табл. 1).

Таблица 1. - Структура формы самооценки зрелости процессов управления проектами, программами и портфелями в организации [2, 3, 4]

Разделы	Подразделы
УПРАВЛЕНИЕ	Миссия/видение/стратегия
	Эффективность и оперативность
	Организационная структура
	Культура
	Руководство и взаимодействие
	Развитие
ПРОЦЕССЫ	Принятие решений
	Процессы управления проектами и программами
	Процессы управления портфелем
	Интеграция и координация
	Взаимодействие и заключение контрактов
	Отчетность и документирование
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ	Компетенции менеджеров
	Компетенции функциональных руководителей
	Набор сотрудников
	Развитие компетенций
СРЕДА	Руководство кадрами
	Охрана труда и техника безопасности
	Закупки и логистика
	Системы и технологии
	Управление знаниями

В отношении каждого компонента подраздела проводится оценка:

1. Степени зрелости процесса «Как есть» - описание текущего статуса процесса;

2. Степени зрелости процесса «Как будет» - описание желаемого статуса процесса;

3. Степени зрелости процесса «У лучшего в отрасли» - описание требуемого статуса процесса, для получения конкурентного преимущества.

Оценка степени зрелости процессов представлена следующими уровнями:

1. Нулевой уровень - неполный процесс. В целом процесс не соответствует своему назначению. Результаты и итог процесса отсутствуют, или их невозможно выявить.

2. Первый уровень - выполняемый процесс. Процесс в целом соответствует своему назначению. Его выполнение не может быть строго запланировано и отслежено. Сотрудники организации знают, что мероприятие должно быть осуществлено, и существует общее соглашение, что это мероприятие осуществляется, а также как и когда следует. Существуют результаты процесса, что свидетельствует о выполнении процесса;

3. Второй уровень - управляемый процесс. Процесс дает результаты в соответствии с требуемыми результатами, а также планируется и отслеживается. Результаты соответствуют определенным требованиям и стандартам;

4. Третий уровень - устоявшийся процесс. Процесс осуществляется и управляется с использованием регламентированного процесса. Экземпляры процесса используют для получения заданного результата процесса принятые и адаптированные к конкретной ситуации версии стандартного, полностью документированного процесса;

5. Четвертый уровень - предсказуемый процесс. Заданный процесс на практике осуществляется в предписанных рамках для достижения определенных целей процесса. Собираются и анализируются детализированные результаты измерений производительности, что ведет к количественному пониманию возможностей процесса и увеличению степени прогнозирования и управления производительностью процесса;

6. Пятый уровень - оптимизируемый процесс. Производительность процесса оптимизируется для соответствия текущим и будущим потребностям, и процесс достигает определенные для него цели. Устанавливаются количественные ориентиры (цели) по эффективности выполнения процесса в соответствии с целями. Постоянный мониторинг продвижения процесса к этим целям основывается на количественной обратной связи, а его усовершенствование основывается на анализе его результатов.

Данная шкала оценки процессов для модели уровней зрелости, представлена в стандарте ISO 15504 [6].

На основании суммирования выставленных показателей, определяется общий уровень компетентности организации в использовании методов управления проектами, программами, портфелями (согласно модели IPMA Delta®) [1]:

1. Неопределенный уровень – отсутствуют стандарты, структуры и процессы. Управление проектами, программами и портфелем характеризуется непредсказуемыми и неконтролируемыми процессами;

2. Начальный уровень – достижения находятся на уровне отдельных сотрудников. Формальных стандартов, структур и процессов не существует, общение ограничено несколькими лицами;

3. Определенный уровень – существуют определенные стандарты, структуры и процессы, которые частично документированы, применяются (эпизодически на отдельных проектах) и сообщаются большинству заинтересованных сторон;

4. Стандартизированный уровень – существуют определенные стандарты, структуры и процессы, которые документируются, применяются (для всех проектов) и сообщаются всем заинтересованным сторонам;

5. Управляемый уровень – существуют определенные стандарты, структуры и процессы, которые полностью документированы, применяются на постоянной основе во всей организации и контролируются со стороны руководства (полный охват и интеграция);

6. Оптимизируемый уровень – существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления, которые применяются во всей организации, контролируются руководством и постоянно совершенствуются.

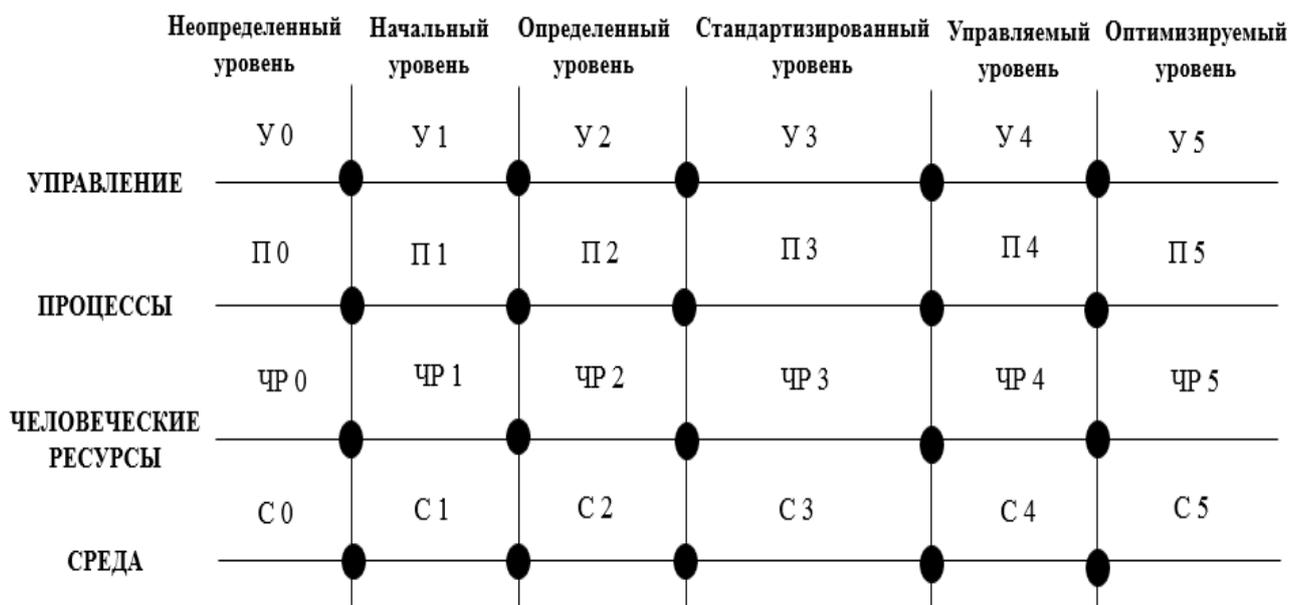


Рисунок 1. - Определение общего уровня компетентности организации в использовании методов управления

3 Проведение анкетного опроса

Представленный опросный лист предназначен для высшего руководства, руководителей Офисов управления проектами (либо специализированных департаментов по осуществлению проектной деятельности), менеджеров проектов, программ и портфелей, команд управления – заинтересованных сторон, оказывающих влияние на процессы управления проектами, программами, портфелями в организации.

Форма самооценки процессов управления проектами (программами, портфелями). Версия 1.1.

Проект (программа, портфель): _____ Дата заполнения: _____ Заполнил: _____

Менеджер проекта (программы, портфеля): _____

ОСВ/СВ	код ОСВ/СВ	Описание	Владелец процесса	Оценка степени зрелости процесса "Как есть"									
				0	1	2	3	4	5				
УПРАВЛЕНИЕ													
ICB	У.01	Миссия/видение/стратегия											
ICB	У.011	Создание планов работы служб организации в соответствии со стратегией организации											
OSB	P.1.1	Создание миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами (программами, портфелями)											
OSB	P.1.5	Сбор, анализ и оценка информации, относящейся к миссии, видению и стратегии организации в области управления проектами (программами, портфелями), использование накопленного опыта											
ICB	У.012	Обновление и пересмотр стратегии организации											
ICB	У.02	Эффективность и оперативность											
ICB	У.021	Система ключевых показателей эффективности деятельности служб организации											
ICB	У.022	Система показателей достижения стратегических целей											
OSB	P.4.4	Проведение регулярного мониторинга и контроля эффективности работы											
OSB	P.4.6	Реализация корректирующих действий в случае, если цели относительно эффективности работы не достигаются											

Рисунок 2. – Пример структуры опросного листа самооценки процессов управления

Для категорий, подвергающихся оценке определен соответствующий диапазон значений оценки.

Форма самооценки процессов управления проектами (программами, портфелями). Версия 1.1.

Проект (программа, портфель): _____ Дата заполнения: _____ Заполнил: _____

Менеджер проекта (программы, портфеля): _____

ОСВ/СВ	код ОСВ/СВ	Описание	Владелец процесса	Оценка степени зрелости процесса									
				0	1	2	3	4	5				
УПРАВЛЕНИЕ													
ICB	У.01	Миссия/видение/стратегия											
ICB	У.011	Создание планов работы служб организации в соответствии со стратегией организации		0	1	3	6	10	15				
OSB	P.1.1	Создание миссии, видения и стратегии организации в области управления проектами (программами, портфелями)		0	1	3	6	10	15				
OSB	P.1.5	Сбор, анализ и оценка информации, относящейся к миссии, видению и стратегии организации в области управления проектами (программами, портфелями), использование накопленного опыта		0	1	3	6	10	15				
ICB	У.012	Обновление и пересмотр стратегии организации		0	1	3	6	10	15				
БАЛЛ				0	4	12	24	40	60				
ICB	У.02	Эффективность и оперативность											
ICB	У.021	Система ключевых показателей эффективности деятельности служб организации		0	1	3	6	10	15				
ICB	У.022	Система показателей достижения стратегических целей		0	1	3	6	10	15				
OSB	P.4.4	Проведение регулярного мониторинга и контроля эффективности работы		0	1	3	6	10	15				

Рисунок 3. – Пример структуры диапазона значения оценки

Так как ответы на предложенные вопросы в опросном листе могут быть предоставлены различными специалистами, в зависимости от сферы ответственности, перед началом работы с опросным лицом определяются владельцы процессов, которые смогут раскрыть в полной мере раскрыть наличие либо обозначить отсутствие процесса управления, предоставить сведения о желаемом состоянии процесса. Анкеты могут разрабатываться для различных организаций, производств и услуг [7 ... 27].

4 Выводы

Таким образом, данный подход может быть применен для:

1. Определения первоначального уровня развития процессов управления в организации;
2. Ранжирования процессов относительно их статуса развития, позволяя внедрять изменения на различных этапах развития процессов в соответствии со стратегическими интересами организации;
3. Формирования выводов о готовности к проведению оценки зрелости процессов управления в организации в соответствии с международными подходами;
4. Формирования подготовительных работ по выбору оценки зрелости процессов управления в организации;
5. Формирование первоначальных шагов по подготовке к сертификации организации в соответствии с требованиями выбранного подхода.

ЛИТЕРАТУРА

1. IPMA Delta - moving organizations forward in translating strategy into results. *International Project Management Association (IPMA)*. – Mode of access: https://www.ipma.world/assets/IPMA_Delta_Brochure_ENG_2015_Screen.pdf. – Date of access: 14.09.2018.
2. Individual competence baseline for project, programme and portfolio management (ICB® v.4.0): version 4.0. *International Project Management Association (IPMA)*. – Mode of access: http://products.ipma.world/content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf. – Date of access: 14.09.2018.
3. Project excellence baseline for achieving excellence in projects and programmes (IPMA PEB®). *Intern. Project Management Assoc.* – Amsterdam : IPMA, 2016. – 112 p.
4. Organizational competence baseline for developing competence in managing by projects (IPMA OCB®). *Intern. Project Management Assoc.* – Amsterdam : IPMA, 2016. – 111 p.
5. ДСТУ EN ISO 9001:2018 Системи управління якістю. Вимоги (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT)
6. ISO/IEC 15504-5:2012. Information technology. Process assessment: An exemplar software life cycle process assessment model. Mode of access: <https://www.iso.org/standard/60555.html>. – Date of access: 26.11.2018.
7. Колеснікова, К.В., Лук'янов, Д.В., Величко, С.О. Розробка посадових інструкцій проектних менеджерів за компетенціями національного стандарту. Шляхи реалізації кредитно-модульної системи. 2012. № 6. С. 61-64. URL: <https://books.google.com.ua/>

[books?hl=uk&lr=&id=LdJllaSoEjYC&oi=fnd&pg=PA61&ots=azUa5bKu51&sig=tMv2qtoOHTCLPAqE_BI2M9IQPgg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.elib.bsu.by/handle/123456789/books?hl=uk&lr=&id=LdJllaSoEjYC&oi=fnd&pg=PA61&ots=azUa5bKu51&sig=tMv2qtoOHTCLPAqE_BI2M9IQPgg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

8. Лукьянов, Д.В. Использование креативных техник в работе со студентами начальных курсов на примере использования метода шести шляп Эдварда де Боно. *Сб. докл. I Междунар. Интернет-конф.*, Минск, 20–28 февраля 2014, 53-57. URL: <http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/>
9. Лукьянов, Д.В., Гогунский, В.Д. Шу-Ха-Ри или компетентность по-японски. Шляхи реалізації кредитно-модульної системи. 2012. № 6. С. 117-120. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/16995/1/117-120.pdf>
10. Piterska, V., Kolesnikov, O., Lukianov, D., Kolesnikova, K., Gogunskii, V., Olekh, T., Rudenko, S., Shakhov, A. Development of the markovian model for the life cycle of a project's benefits *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2018. 5/4((95), pp. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.145252>
11. Колесікова, К.В., Лук'янов, Д.В., Руденко, С.В. Визначення ядер знань поведінкових компетенцій фахівців з управління проектами. *Вісник НУК*. Миколаїв: НУК, 2012. 5 (5-6), С. 94-98
12. Лукьянов, Д.В., Колесников, А.Е., Васильева, В.Ю. Разработка модели представления компетенций в проектах обучения. *Вестник НТУ "ХПИ". Сборник научных работ. Серия: Стратегическое управление*. 2016. № 1 (1173). 61-65. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/61234>
13. Lukianov, D., Bepanska-Paulenko, K., Gogunskii, V. & etc. Development the markovs model of the project as a system role communications team. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. № 3/3(87). 12-21. DOI: 10.15587/1729-4061.2017.103231
14. Колесникова, Е. В. Теория проектного управления: закон контроля параметров риска *Вісник Одеського національного морського університету*. 2013. № 3 (39). 220-232. DOI: doi.org/10.13140/RG.2.1.4849.0967
15. Колесникова, Е.В., Лукьянов, Д.В., Шерстюк, О.И. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов. *Управління розвитком складних систем*. 2015. 21, 37-42
16. Колесникова, Е.В. Оценка компетентности персонала сталеплавильной печив проекте компьютерного тренажера. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2013. № 5 (1/65). 45-48
17. Колесникова, Е.В., Становская, И.И. Фрактальная размерность как мера трансформации серийной проектной деятельности в операционную. *Тр. Одес. политехн. ун-та*. 2013. 2 (41), 282-288.
18. Негри, А.А., Колесникова, Е.В., Барчанова, Ю.С. Концепция проекта агрегирующей аналитической информационной системы для работы с наукометрическими базами данных. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2013. № 4 (5). 52-56.
19. Оборський, Г. О., Гогунський, В. Д., Савельєва, О. С. Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 1(35). 252-256. DOI: 10.13140/RG.2.1.1967.8169.
20. Otradskaya, T., Gogunskii, V. Development process models for evaluation of performance of the educational establishments. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 2016. № 3 (3/81). 12 – 22. DOI: 10.15587/1729-4061.2016.66562
21. Gogunsky, V.D., Kolyada, A.S., Iakovenko, V.O. Scientometric data scientific publication "Management of development of complex systems". *Management of development of complex systems*. 2014. №19. 6-11

22. Оборський, Г.О., Гогунський, В.Д. Нові тенденції і завдання щодо підготовки науковців вищої кваліфікації. Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. 2013. 1(2). 5-22 DOI: doi.org\10.13140/RG.2.1.3081.9286
23. ТИ Коджа, ВД Гогунский Определение необходимых и достаточных условий объективности оценки результатов тестирования Тр. Одес. политехн. ун-та. - 2002.- Спецвыпуск, 87-88
24. Kolesnikov, O., Gogunskii, V., Kolesnikova, K., Lukianov, D., Olekh, T. Development of the model of interaction among the project, team of project and project environment in project system *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. No 5 (9/83), 20-26 URL: <http://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2016.80769>
25. Oganov, A.V., Gogunsky, V.D. Using the theory of constraints in implementing enterprise project management office. *GESJ: Computer Sciences and Telecommunications*. 2016. 4 (40), 59-65.
26. Вайсман, В.А., Гогунский, В.Д., Тонконогий, В.М. Методологические основы управления качеством: факторы, параметры, измерение, оценка *Сучасні технології в машинобудуванні*, 2012. No 7, 160-165
27. Колесніков, О.Є., Гогунський, В.Д. Основні аспекти впровадження дистанційної освіти. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2012. 1 (1), 34-41. DOI: doi.org\10.13140/RG.2.1.1843.4007

Бібліографічний опис для цитування (посилання):

Мажей, К.А., Лук'янов, Д.В., Колеснікова К.В. Модель IPMA DELTA® в контексті визначення задач організації щодо методів управління проектами, програмами і портфелями. *Матеріали наук.-метод. семінару «Шляхи реалізації кредитно-модульної системи організації навчання»*. 2019. Вип. 15. 14-23.