

УДК 378.1:658.5

*Д. В. Саджов^{1,2}, А. Л. Тобб^{1,2}, Г. С. Цунес^{1,3}*¹Московский физико-технический институт (государственный университет)²ООО «ИБС Экспертиза», ³Сбербанк РФ

Через магистратуру — к быстрому старту в профессии

IBS — крупнейший российский системный интегратор и консалтинговая компания. Являясь проектно-ориентированной компанией, IBS нуждается в большом количестве специалистов с развитыми компетенциями в области информационных технологий, консалтинга и менеджмента, и особенно в области управления проектами. Для обеспечения своих потребностей в этих специалистах IBS совместно с МФТИ создала собственную программу магистерской подготовки, в которой специальные вопросы менеджмента проектов включены в контекст программ по стратегическому и операционному управлению, управлению финансами, персоналом, информацией и др.

Ключевые слова: управление проектами, консалтинг, магистерская программа, аккредитация, сертификация.

1. Модель образования, реализуемая на факультете информационных бизнес систем (ФИБС)

Почти двадцатилетняя история компании IBS показала все недостатки традиционных программ подготовки российскими университетами специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Практически любой приходящий в компанию выпускник университета обнаруживал неготовность полноценно участвовать в производственном процессе. Требовался длительный период переподготовки и дополнительного обучения, что негативно сказывалось и на финансовых показателях компании и, что не менее важно, на моральном состоянии молодого сотрудника.

Стратегической инициативой компании IBS стало создание в 2008 году системы целевой профессиональной подготовки выпускников различных университетов по ключевым специальностям в области информационных технологий и консалтинга. Это обучение проводится в рамках магистерских программ, реализуемых в Московском физико-техническом институте на корпоративном факультете информационных бизнес систем. Подготовка магистров ведётся по двум направлениям: «Системный анализ и управление» и «Информатика и вычислительная техника».

Ключевыми элементами реализуемой модели образования являются производственные подразделения (департаменты) IBS, которые выполняют ряд важнейших функций в процессах набора и обучения студентов.

Схематично эти процессы выглядят следующим образом:

- 1) Департаменты IBS формируют требования к компетенциям выпускников магистратуры и делают заказ на необходимое количество мест.
- 2) Специализированное подразделение компании (Академия IBS) консолидирует требования и заявки и совместно с университетами формирует учебные планы и программы.
- 3) Факультет информационных бизнес систем организует и обеспечивает учебный процесс.
- 4) Департаменты IBS принимают активное участие в учебном процессе в самых различных формах, например, задействуют своих сотрудников в качестве штатных преподавателей кафедр корпоративных факультетов. Так, кафедра управленческого консалтинга практически полностью укомплектована сотрудниками Департамента управленческого консалтинга IBS.



Рис. 1. Потребности консалтинговой компании в компетентности в области управления проектами

- 5) Департаменты IBS обеспечивают участие студентов в научно-исследовательских и коммерческих проектах, предоставляют материалы, необходимые для подготовки магистерских диссертаций. По завершению обучения студенты зачисляются в штат департаментов.

Таким образом, заказчики обучения в лице производственных департаментов, будучи полностью вовлечёнными в процесс обучения, получают возможность оперативно влиять на этот процесс.

2. Управление проектами как ключевая компетенция сотрудника IBS

Одной из принципиально важных для консалтингового бизнеса специальностей было признано управление проектами. Можно выделить три основные причины, по которым управлению проектами придаётся в IBS такое значение (см. рис. 1).

Прежде всего компания IBS оказывает услуги в различных областях консалтинга — ИТ-консалтинг, управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, стратегический консалтинг, HR-консалтинг, — реализуя ежегодно несколько сотен проектов различного масштаба и сложности. Это означает, что одной из наиболее востребованных позиций в компании являются профессиональные руководители проектов. Однако, учитывая специфику бизнеса, эти руководители должны кроме общих знаний и навыков обладать ещё и дополнительной специализацией в области консалтинга и информационных технологий.

Кроме того, управление проектами является не только способом ведения бизнеса, но и собственно бизнесом IBS — в портфеле компании имеется целый ряд продуктов в области управления проектами. Это требует наличия соответствующих знаний, навыков и опыта у консультантов, связанных с разработкой и внедрением корпоративных стандартов и систем управления проектами.

Наконец, владение в той или иной степени методологией проектного управления, понимание основных принципов организации и функционирования проектно-ориентированной компании важно для всех сотрудников IBS, поскольку вся деятельность компании реализуется в проектной форме.

К сожалению, значительная часть нареканий по подготовке выпускников университетов относится именно к области управления проектами. Это связано, в частности, с тем, что учебные программы большинства университетов в этой области находятся в стадии становления, а сама специальность «Управление проектами» до сих пор не признана Министерством образования и ВАК РФ. Такая ситуация, а также высокие требования к *компетентности сотрудников* в области управления проектами, потребовали особого подхода к формированию и специального курса обучения управлению проектами, и общего контекста всей магистерской программы. В частности, многие специальные вопросы управления проектами включены в различные дисциплины программ по информационным технологиям, экономике и финансам, стратегическому и операционному управлению и др.

3. Учебный курс «Управление проектами в современной компании»

Целью курса «Управление проектами в современной компании» является формирование у студентов целостного представления о состоянии, механизмах и основах методологии профессионального менеджмента проектов, международных и национальных стандартах, об основных принципах их применения в деятельности проектно-ориентированных компаний, а также о подходах к реализации системы управления проектами на основе стандарта организации.

Общая логика курса, представленная на рис. 2 в форме «дорожной карты», построена таким образом, чтобы последовательно дать ответы на наиболее важные вопросы, возникающие у многих специалистов, сталкивающихся с проектными формами деятельности.

Прежде всего это вопрос *Почему управление проектами?*, рассматриваемый во введении к курсу. Здесь анализируются основные преимущества, причины и факторы успеха профессионального управления проектами, современное состояние этой дисциплины в мире и в России.

Далее мы стараемся дать достаточно краткий ответ на вопрос *Что такое управление проектами?* Этому посвящена первая часть курса, в которой выделены два раздела. В первом разделе рассматриваются основные положения методологии управления проектами, международные и национальные стандарты в этой области, а также глоссарий управления проектами. Второй раздел содержит краткий обзор развития моделей управления проектами.

Следующему вопросу — *Как устроена проектно-ориентированная компания?* — посвящена вторая часть курса. Здесь рассмотрены роль и возможности применения менеджмента проектов в практике современной компании. Материал этой части курса основан на собственном опыте и научных исследованиях компании IBS. Рассматриваются различные модели — организационная, процессная, экономическая — проектно-ориентированной компании [1]. К ключевым темам этой части относятся также вопросы гармонизация проектного и процессного подходов [2, 3], роль проектов в стратегическом управлении компанией [4], оценки проектно-ориентированной деятельности [5, 6], офисы управления проектами.

Если управление проектами рассматривается не как умозрительная доктрина, а как практический инструмент, то очень важно найти ответ на вопрос *Как заставить это работать?* В третьей части курса рассмотрены принципы построения корпоративного стандарта управления проектами, охватывающего все основные уровни управления — от политики до операционного стандарта. В качестве сквозного примера здесь рассматривается стандарт управления проектами компании IBS, действующий и развивающийся с 2000 года [7].

И, наконец, последнему вопросу — *Как это работает?* — посвящён четвёртый раздел курса. Здесь рассматриваются общие принципы и практические примеры построения систем управления проектами в российских и зарубежных компаниях. Значительная часть примеров взята из практики IBS по внедрению стандартов и систем управления проектов на различных предприятиях [8].



Рис. 2. «Дорожная карта» учебного курса по управлению проектами

Рабочая программа курса включает 32 часа лекций и 46 часов практических занятий и мастер-классов. Специально для этого курса разработаны учебное пособие [9] и комплект методических материалов общим объемом более 500 страниц.

4. Курс по управлению проектами в общем контексте магистерской программы

В течение всего первого года обучения студенты получают также дополнительные знания по методологии и инструментам управления проектами в рамках смежных курсов. Общая структура программы магистерской подготовки включает шесть блоков дисциплин, тесно связанных с курсом «Управление проектами в современной компании» (см. рис. 3). Рассмотрим некоторые из этих связей.

Курс стратегического и корпоративного управления позволяет более глубоко погрузиться в вопросы стратегического менеджмента проектов. В частности, детально рассматриваются современные технологии стратегического управления на основе методологии Balanced Scorecard, и возможности и способы её применения для управления отраслевыми и корпоративными программами и портфелями проектов развития.

Курс операционного управления фокусирует внимание на ситуациях, когда необходимо соединение различных организационных, методических и программных инструментов проектного и процессного управления в единую систему, подчиняющуюся общекорпоративным правилам и нормам.

Большой объем информации по управлению проектами студенты получают в рамках курсов блока «Информационные технологии». Здесь подробно изучаются специальные отраслевые стандарты управления проектами, особенности организации и жизненных циклов ИТ-проектов, принципы деятельности ИТ-службы как подразделения, сочетающего проектную и операционную деятельность и т. д.

Другие блоки дисциплин, показанные на рис. 3, позволяют более полно рассмотреть вопросы управления стоимостью, персоналом и качеством в проекте, захватывая более широкий корпоративный контекст соответствующих контуров управления компании.



Рис. 3. Общая структура программы магистерской подготовки IBS

Большое внимание в программе уделено также формированию и развитию у студентов практических навыков работы в проектных командах и управления проектами (см. рис. 3). Первые практические навыки проектной работы приобретаются в научно-исследовательских проектах, выполняемых в течение первого года обучения. На втором году обучения студенты в качестве стажёров IBS работают уже в коммерческих проектах компании. Полученные в проектах результаты являются основой для подготовки магистерских диссертаций, в том числе диссертаций по тематике управления проектами. Как правило, диссертационные исследования напрямую связаны с потребностями в IBS в части развития и совершенствования продуктового портфеля.

Контроль обучения осуществляется в разнообразных формах, а итоговая аттестация в области управления проектами проводится в рамках государственного экзамена.

Программа магистерской подготовки прошла аккредитацию в Российской ассоциации управления СОВНЕТ и получила официальное подтверждение соответствия требованиям, предъявляемые СОВНЕТ и международной ассоциацией управления проектами IPMA к знаниям и навыкам специалистов по управлению проектами. Все студенты, успешно сдавшие государственный экзамен и защитившие магистерскую диссертацию, получают соответствующий сертификат СОВНЕТ.

5. Наши результаты

Программа магистерской подготовки действует с 2007 года. Сегодня уже несколько поколений выпускников факультета работают в компании — консультантами и стажёрами. Ожидания руководства департаментов от знаний и навыков молодых сотрудников в области управления проектами в основном оправдываются. Они без труда вливаются в проектные команды ещё студентами и не испытывают серьёзных стрессов от работы в матричной организационной структуре, от необходимости заниматься параллельно несколькими раз-

личными задачами.

Далеко идущие выводы пока делать ещё рано, но можно отметить и успехи молодых сотрудников в проектах, связанных с консалтингом в области управления проектами, и явные задатки будущих руководителей проектов.

Литература

1. Садков Д., Ципес Г. Проектно-ориентированный подход к построению консалтингового бизнеса // Управление проектами и программами. — 2008. — № 4(16).
2. Ципес Г., Товб А. Проекты и процессы — туда и обратно // Директор информационной службы. — 2006. — № 7.
3. Tsipes G., Tovb A. Harmonization of Project and Process Approaches in Activity of the modern IT-company // India: Icfai University Press, Projects and Profits. — 2009. — N 1.
4. Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2009. — 480 с.
5. Циперман Г., Ципес Г. BSC для CIO // Директор информационной службы. — 2004. — № 6.
6. Tsipes G., Tsiperman G. Strategy and Politics in IT System Implementation Projects // India: Icfai University Press, Projects and Profits. — 2008. — N 12.
7. Ципес Г.Л. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании. // Директор информационной службы. — 2003. — № 5.
8. Товб А., Ципес Г. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, второе издание, 2005. — 240 с.
9. Ципес Г., Товб А. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-бизнес, 2006. — 304 с.

Поступила в редакцию 26.09.2011