

УДК 338

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПОСРЕДСТВОМ МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ

Узбекова А.М.

студентка, Финансовый университет,

Москва, Россия

Anisa_uzb@mail.ru

Аннотация. Часто в процессе применения проектного подхода организация сталкивается с различными проблемами, как со стороны управления, так и с внешней стороны. Для эффективного управления проектами применяются модели зрелости. На их основе можно производить анализ и оценку процессов управления проектами и, как следствие, повысить коэффициент полезного действия организации в целом.

Стоит отметить, что не существует единой методологии определения уровня зрелости управления проектами. Но в рамках проектного менеджмента выделяют несколько моделей, позволяющих выявить их общую цель: оценить зрелость процессов управления в компаниях с помощью различных инструментов и выявить степень эффективности применения системы управления проектами.

Ключевые слова: управление проектами; зрелость управления проектами; модели зрелости управления проектами; эффективность управления проектами.

ANALYZE PROJECT MANAGEMENT THROUGH MATURITY MODELS

Uzbekova A.M.,

student, Financial University, Moscow, Russia

Anisa_uzb@mail.ru

Abstract. Often, in the process of applying the project approach, the organization faces various problems, both from the side of management and from the outside. Maturity models are used for effective project management. On their basis, it is possible to analyze and evaluate the project management processes, as a result, to increase the efficiency of the organization as a whole.

There is no single methodology for determining the level of project management maturity. However, within the framework of project management identified a number of models that identify their common goal: to evaluate the maturity of management processes in companies using a variety of instruments; to identify the degree of effectiveness of the project management system.

Keywords: project management; project management maturity model; project management maturity; project management efficiency.

Научный руководитель: **Трифонов П.В.**, доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет.

В настоящее время широкое применение в управлении получил проектный подход. Управление проектами становится стандартизированным методом управления организацией независимо от сферы деятельности. Как правило, с целесообразным внедрением новых подходов к управлению компания может добиться значительного повышения качества работы с сокращением различных издержек, в совокупности повысив общую эффективность процессов.

Процесс применения методики управления проектами связан с решением различного рода проблем, возникающих как внутри самой организации, так и со стороны внешней среды. Для оптимального внедрения проектного подхода применяются различные инструменты, например модели зрелости. Именно на основе моделей зрелости можно производить анализ и оценку процессов управления проектами, чтобы повысить коэффициент полезного действия организации в целом.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление проектами — это один из видов инновационных проектов, связанных с разработкой, поддержкой и развитием проектов в различных отраслях для достижения максимального результата от предпринятых действий.

Целью данной работы является анализ управления проектами посредством моделей зрелости.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, а именно:

1. Рассмотреть наиболее известные модели зрелости управления проектами, которые применяются (ОРМЗ, РЗМЗ, РМММ, Р2ММ) и японский стандарт Р2М.

2. Оценить преимущества и недостатки каждой модели.

3. Проанализировать значение моделей в управлении проектами.

Модель зрелости организационного управления проектами — Organizational Project Management Maturity Model (ОРМЗ) представляет собой оценочную модель зрелости организаций в области управления проектами. Данная модель была разработана Американским институтом управления проектами (PMI) и опубликована как стандартизированный свод знаний для оценки существующей в компании системы проектного управления и ее совершенствования.

Модель ОРМЗ базируется на трех элементах:

1. Знания и опыт, которыми обладает или потенциально может обладать организация в процессе внедрения (применения) проектного подхода.

2. Оценка текущего положения организации для определения зрелости управления проектами.

3. Усовершенствование, которое является результатом проведенной оценки и позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию развития системы управления проектами.

Применение данной модели обусловлено рядом преимуществ:

- универсальность — может быть применена для любой компании;
- комплексность — оценивается как отдельный проект или программа, так и совокупность проектов (программ), образующих портфель проектов;
- практическое обоснование — в основе модели заложены лучшие практики; теоретические суждения подтверждаются опытом многочисленных организаций;
- выявление потенциала — модель может положительно повлиять на формирование новых способностей для достижения планируемого результата.

Существуют недостатки ОРМЗ:

- необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов в области управления проектами;
- сложность применения на практике;
- субъективность оценки знаний и опыта;
- основываясь на структуре эффективной практики, организации необходимо самостоятельно выявить отдельные структурные элементы и трактовать применительно для своей системы управления [1].

Далее рассмотрим уровни зрелости управления проектами — *Модель зрелости управления проектами — Project Management Maturity (PM Maturity) (PM)²*, разработанную Калифорнийским институтом Беркли.

Согласно модели Беркли эволюцию процессов управления можно представить в виде ступеней развития. Пять уровней модели отображают количественное выражение степени зрелости управления проектами в компании.

Модель *PM Maturity* предлагает установить состояние процессов на всех уровнях управления

Степени зрелости управления по модели PM Maturity [3]

Уровень	Название уровня	Характеристика уровня
1	Начальный	В организации нет формально принятых процедур управления проектами, выполнение проектов не планируется, работы проекта слабо определены по содержанию, объему и стоимости. Процессы управления проектами полностью непредсказуемы и слабо контролируемы. Высшее руководство часто не понимает ключевых вопросов управления проектами, поэтому успех проектов зависит в большей степени от индивидуальных усилий, чем от организации процессов управления проектами
2	Индивидуальное планирование проектов	В организации применяются отдельные неформализованные процедуры управления проектами. Руководителями проектов процессы управления проектами частично признаются и контролируются. Однако в каждом конкретном проекте планирование и управление зависит от индивидуального подхода его руководителя
3	Управление	Предполагает частичную формализацию процессов управления проектами и использование базовой системы планирования и управления проектами в организации. Компании, достигшие этого уровня, осуществляют систематический и структурированный подход к проектному планированию и контролю. Проектный персонал подготовлен для понимания и применения методологии и инструментальных средств управления проектами
4	Интеграция	В организации существует полная формализация и официальное утверждение всех процессов управления проектами и документирование всей соответствующей информации
5	Совершенствование	Процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах, их анализ и количественная оценка для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами. Этот уровень предполагает наличие и использование инструментов постоянного совершенствования процессов управления проектами. В качестве таких инструментов могут выступать, например, организационные структуры, процедуры и информационные технологии, обеспечивающие возможности аудита, мониторинга и экспертизы проектов

Степени зрелости управления по модели *РМММ* [4]

Уровень	Название уровня	Характеристика уровня
1	Терминология	На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующей им терминологии
2	Общие процессы	Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других
3	Единая методология	Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т.д.)
4	Бенчмаркинг	Происходит осознание того, что нужно улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять своё превосходство перед конкурентами
5	Непрерывное улучшение	На этом уровне компания оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии

проектами, ответив на специальные вопросы. Полученные ответы подвергаются трем этапам оценивания: проводится общий статистический анализ, корреляционный анализ, регрессионный анализ.

Основным преимуществом данной модели является возможность оценить уровень зрелости управления проектами на каждом этапе управления и отдельно по каждой области. Полученные результаты помогают оценить уровень и отдачу от внедрения нововведений и позволяют компаниям определять эффективные направления для дальнейшего развития проектов.

Необходимо отметить, что существенным недостатком модели института Беркли является отсутствие методологии перехода от одного уровня к другому уровню зрелости управления. Основываясь на индивидуальных возможностях, компании должны «взрослеть» самостоятельно.

Модель зрелости управления проектами – *Project Management Maturity Model (РМММ)* предполагает качественную оценку уровня зрелости управления проектами. Разработчик данной модели – Гарольд Керцнер (Harold Kerzner) акцентировал

внимание на стратегическом управлении проектами для достижения долгосрочного конкурентного преимущества бизнеса.

Данная модель оценки зрелости управления проектами состоит из 5 уровней (табл. 2).

Можно выделить следующие основные положения модели *РМММ*:

- каждый следующий за другим уровнем не может быть начат, пока не пройден предыдущий;
 - уровни могут перекрываться;
 - на каждом уровне зрелости могут возникать риски;
 - существуют подводные камни или препятствия, мешающие достижению следующего уровня;
 - разный уровень зрелости системы управления проектами в компании характеризуется рядом проблем, связанных с сопротивлением нововведениям сотрудников и отделов [5].
- Важным достоинством данной модели, в отличие от других, является то, что она не учитывает влияние внешней среды. Признается наличие более успешных конкурентов на рынке, относительно которых и производится оценка уровня зрелости управления проектами.

Сам автор модели главным плюсом применения РМММ называет возможность ее применения для любой компании на любой стадии зрелости проектного управления.

Основная критика РМММ строится на том, что невозможно добиться постоянно-линейного развития уровней зрелости. На практике выявлено, что уровни зрелости компании развиваются не ровно. Этот факт вынуждает применять данную модель лишь для приближенной оценки уровней зрелости управления проектами [6].

Рассмотрим модель зрелости управления портфелями, программами и проектами – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*. Она была разработана Министерством государственной торговли (OGC) – палатой в парламенте Соединенного Королевства на основе стандарта PRINCE2. P3M3 – это комплексная модель, состоящая из трех отдельных моделей:

1. Модель уровня зрелости управления портфелями (*PfM3*).
2. Модель уровня зрелости управления программами (*PgM3*).
3. Модель уровня зрелости управления проектами (*PjM3*).

Каждая из трех моделей имеет иерархическое строение и также включает 5 уровней зрелости и 7 процессных областей (управленческий контроль, управление выгодами, финансовый менеджмент, управление заинтересованными сторонами, управление риском, организационное управление, управление ресурсами). Задача модели P3M3 – помочь компаниям оценить уровень развития менеджмента на данный момент и разработать план совершенствования на будущее. Ее иерархическая структура, позволяющая трансформировать неопределенные цели развития в конкретные задачи с измеряемыми результатами, представляет собой программу действий, связанных непосредственно с проектами, программами или портфелями программ.

На основе данной модели любая компания может определить собственную зрелость в управлении проектами, оценив проектное управление по следующим категориям:

- портфель проектов;
- программа;
- проект.

В рамках выбранной темы необходимо рассмотреть активно набирающий популярность

японский национальный стандарт управления проектами “*A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation*” – (*P2M*). В связи с развитием информационных технологий возникла необходимость адаптировать систему управления проектами для внедрения инновационных разработок на всех организационных уровнях.

Основываясь на знаниях в области проектного менеджмента Японии с конца 1990-х гг. Японская ассоциация развития инжиниринга (ENAA) совместно с Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ) разработали модель P2M. Данная модель представляет собой систему упорядоченных знаний в области проектного менеджмента посредством оценки инновационных программ.

Суть методологии P2M базируется на основной идее – достижение максимального результата посредством эффективной реализации определенного бизнес-проекта. Структура данной модели представляет собой стадийное решение проблемы компании в области управления проектами.

Отличие этой методологии заключается в ориентированности не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, стандарт описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям.

Важным положительным моментом этой системы является то, что целью является улучшение всей организации, а не отдельно взятого продукта. Основным преимуществом P2M можно указать тот факт, что акцент делается на разработку инновации к управлению проектами и программами.

Система знаний P2M является корпоративным стандартом в управлении проектами в таких международных компаниях, как Toyota, Canon, Mitsubishi Corporation и т.д. Управляющие отмечают, что модель способствует инновационному росту и развитию через управление проектами.

Необходимо отметить, что именно P2M, избранный компаниями, ориентированными на инновации, не случаен. Собственно, стандарт был выработан в первую очередь для управления инновационными процессами и как нестандартный подход к решению проблем лежит в основе всех ключевых процессов.

Таблица 3

Сравнительный анализ моделей зрелости управления проектами [1]

Название моделей	<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i>	<i>Project Management Maturity (PM Maturity) (PM)2</i>	<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>	<i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)</i>
Критерии				
Разработчики	Американский Институт управления проектами (PMI)	Калифорнийский институт Беркли.	Гароль Керцнер (Harold Kerzner)	Министерство государственной торговли (OGC) — палата парламента Соединенного Королевства на основе стандарта PRINCE2
Особенности	Возможность, основываясь на лучших практиках и оценке текущей зрелости выбрать наиболее подходящую стратегию управления проектами	Внимание уделяется оценке влияния финансового и организационного управления проектами на компанию	В основе анализ стратегического управления проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса	Анализируется уровень зрелости компании по критериям: портфель проектов, программы, проекты
Преимущества	1. Универсальность; 2. Комплексность; 3. Практическое обоснование; 4. Выявление потенциала	Есть возможность оценить уровень зрелости управления проектами на каждом этапе управления и отдельно по каждой области	Есть возможность применения модели для любой компании на любой стадии зрелости проектного управления	1. позволяет оценить уровень зрелости по отдельным категориям; 2. определяет перспективы привлечения инвестиций
Недостатки	1. Необходимость привлечения специализированных кадров; 2. Сложность применения на практике; 3. Субъективность оценки знаний и опыта; 4. Необходимость самостоятельно выявить отдельные структурные элементы	Отсутствуют методологии перехода от одного уровня к другому уровню зрелости управления	Возможно применение лишь для приближенной оценки уровней зрелости управления проектами	1. применение модели в полном объеме трудоемкий процесс; 2. нет возможности для количественной оценки эффективности управления проектами

Данный подход активно применяется ведущими российскими компаниями, например, руководство ПАО «Сбербанк» называет P2M «ядром» их стратегии управления проектами. Инновационный продукт «Производственная Система Сбербанка» является результатом ценностного ориентирования, что заложено в японской модели. Сам президент Сбербанка России Г.О. Греф признает, что «именно от глубины понимания миссии инновационного развития и ценностей заинтересованных сторон, их гармонизации и ориентации на успех зависит эффективность нашей деятельности, которую мы непрерывно контролируем и совершенствуем с использованием лучшей японской и мировой практики».

Структура P2M позволяет визуализировать программы с большей добавленной стоимостью и является наглядным пособием для эффективного внедрения инновационных проектов в организации [9].

Анализ всех моделей зрелости управления проектами позволил выявить их общую цель: оценить зрелость процессов управления в компаниях; выявить степень эффективности применения системы управления проектами. В то же время каждая модель предлагает различные подходы в оценке деятельности компании. Можно обратиться к срав-

нительному анализу моделей зрелости по ключевым аспектам М.С. Русяковой (табл. 3). Наглядно то, что нет идеальной модели, которой присущи только достоинства и отсутствуют недостатки.

Применительно к отдельно взятой организации, в зависимости от ее сильных и слабых сторон руководство должно ориентироваться на определенную модель. Однако имеет место комбинирование рассмотренных моделей зрелости. Сочетание подходов может обеспечить более эффективное управление проектами, а значит, и деятельности организации в целом.

Рассмотрев все модели зрелости управления проектами, на мой взгляд, наиболее подходящими для российских компаний являются *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* и *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*. В первую очередь это связано с тем, что пока конъюнктуру российского бизнеса нельзя назвать идеальной или даже приближенной к этому понятию. Необходимо выявить потенциал компаний в инвестиционной привлекательности проектов, программ и портфелей проектов, затем, ориентируясь на базе лучших практик и показателей эффективности, которые предоставляет модель OPM3, достичь высокого уровня в области управления проектами.

Список источников

1. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. 2014. № 11. 236 с.
2. Белайчук А.А., Елифёрова В.Г. Свод знаний по управлению бизнес-процессами (BPM СВОК 3.0): пер. с англ. / под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёровой. М.: АПУБП, 2015. 431 с.
3. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система шаг за шагом. М.: Инфра-М, 2010. 248 с.
4. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
5. Фоминых М.М. Сравнительный анализ моделей зрелости корпоративных систем управления проектами. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2014.
6. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы. СПб.: Питер, 2009. 496 с.
7. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA: ProjectManagementInstitute, 2003
8. Pasian B.L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors // University of Technology, Sydney 2011.
9. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. Project Management Association of Japan, 2005.