

Научная статья

Original article

УДК 331.104

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_11_633

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЗРЕЛОСТИ
КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING
THE MATURITY OF A COMPANY IN THE FIELD OF PROJECT
MANAGEMENT**



Тарасьев Александр Александрович, к.э.н., ИО заведующего кафедрой анализа систем и принятия решений, Институт экономики и менеджмента, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: a.a.tarasyev@urfu.ru

Ильшева Марина Анатольевна, к.э.н., доцент, кафедра маркетинга, Институт экономики и менеджмента, Школа управления и междисциплинарных исследований, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: m.a.ilysheva@urfu.ru

Детков Александр Александрович, к.э.н., доцент кафедры анализа систем и принятия решений, Институт экономики и менеджмента, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: a.a.detkov@urfu.ru

Пирогова Мария Михайловна, студент, Институт экономики и управления, Школа управления и междисциплинарных исследований, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», E-mail: pirogova.marian@yandex.ru

TarashevAlexsandrAlexandrovich, PhD in Economics, Acting Head of the Department of Systems Analysis and Decision Making, School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: a.a.tarasyev@urfu.ru

Ilysheva Marina Anatolievna, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing, Institute of economics and management, School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: m.a.ilysheva@urfu.ru

DetkovAlexsandrAlexandrovich, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Systems Analysis and Decision Making, School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: a.a.detkov@urfu.ru

Pirogova Maria Mikhailovna, Student, Institute of economics and management, School of Management and Interdisciplinary Studies, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, E-mail: pirogova.marian@yandex.ru

Аннотация. В международной практике существует несколько рамочных методологий проектного менеджмента, в рамках которых, как правило, предложена та или иная модель оценки зрелости управления проектами. Сравнивания результаты оценки организации с описанием в модели зрелости, компания получает представление о своих сильных и слабых сторонах и может определить приоритеты для своих действий.

На текущий момент развитие проектного менеджмента в России позволяет опираться только на разработки зарубежных ученых, кроме того, в нашей стране в настоящее время не проводилось каких-либо эмпирических исследований по данной теме. В статье приведены результаты исследования по разработке методических подходов и рекомендаций для повышения уровня зрелости компаний в области управления проектами. Разработана модель оценки зрелости компании в области управления проектами, отличительной особенностью которой является наличие качественных и количественных оценок каждого уровня,

определена взаимосвязь уровней зрелости компании в области управления проектами и уровней зрелости проектного офиса данной компании. На основе предложенного методического подхода (модели оценки зрелости) разработан проект по повышению зрелости в области управления проектами реальной компании.

Abstract. In international practice, there are several project management framework methodologies, within which, as a rule, one or another model for assessing the maturity of project management is proposed. By comparing the results of the organization's assessment with the description in the maturity model, the company gets an idea of its strengths and weaknesses and can determine priorities for its actions. At the moment, the development of project management in Russia allows us to rely only on the developments of foreign scientists, in addition, no empirical studies on this topic have been conducted in our country at present. The article presents the results of a study on the development of methodological approaches and recommendations to increase the level of maturity of companies in the field of project management. A model for assessing the maturity of a company in the field of project management has been developed, the distinctive feature of which is the availability of qualitative and quantitative assessments of each level, the relationship between the maturity levels of a company in the field of project management and the maturity levels of the project office of this company has been determined. Based on the proposed methodological approach (maturity assessment model), a project has been developed to increase maturity in the field of project management of a real company.

Ключевые слова: проектное управление, организационная зрелость компании в управлении проектами, модели зрелости, уровни зрелости, характеристики уровня зрелости, оценка зрелости

Keywords: project management, organizational maturity of the company in project management, maturity models, maturity levels, maturity level characteristics, maturity assessment

В области управления широкое применение в настоящее время получает проектный подход. Независимо от сферы деятельности управление проектами становится стандартизируемым методом управления организацией. С внедрением новых подходов к управлению компания может добиться повышения качества реализуемых проектов, сократить издержки и повысить общую эффективность процессов. Модели проектной зрелости, как один из вопросов проектного менеджмента, изучаются в мире, начиная с 80-х годов 20 века. На сегодняшний день, достаточно хорошо известны модели Керцнера, ОРМЗ, РЗМЗ, но при этом существует существенная проблема: при определении проектной зрелости руководители не до конца понимают, что именно означают данные уровни, с точки зрения полезности и ценности для их компаний. Исследование ценностей проектного управления и их зрелости является стратегическим инструментом для компании при выработке модели своего развития и создания конкурентного преимущества на рынке, а также – стать опорой при формировании своей организационной модели управления проектами.[1]

Оценка уровня зрелости проектного управления позволяет руководству компании:

- оценить систему управления проектами в соответствии с эталоном, определить стратегические цели и критерии их достижения (куда дальше двигаться и как понять, что мы дошли, куда хотели?)
- получить основы для внешнего сравнительного анализа (кто лучше – мы или конкуренты – и почему?)
- выявить сильные стороны организации и направления для совершенствования (в чем мы лучшие и где надо стать лучшими, какие проекты мы можем реализовать?)[4]

Изученные материалы позволяют однозначно сказать, что не все компании понимают значимость оценки и повышения уровня зрелости проектного управления хотя все больше и больше компаний приходят к необходимости внедрения проектного управления.

Разработка модели с описанием оценки по модулям с набором уникальных метрик и инструментов способствует предметной и более точной оценке зрелости процессов в компании и позволит оценивать проектный офис как самостоятельную организационную единицу. Визуально модель представлена на рисунке 1.

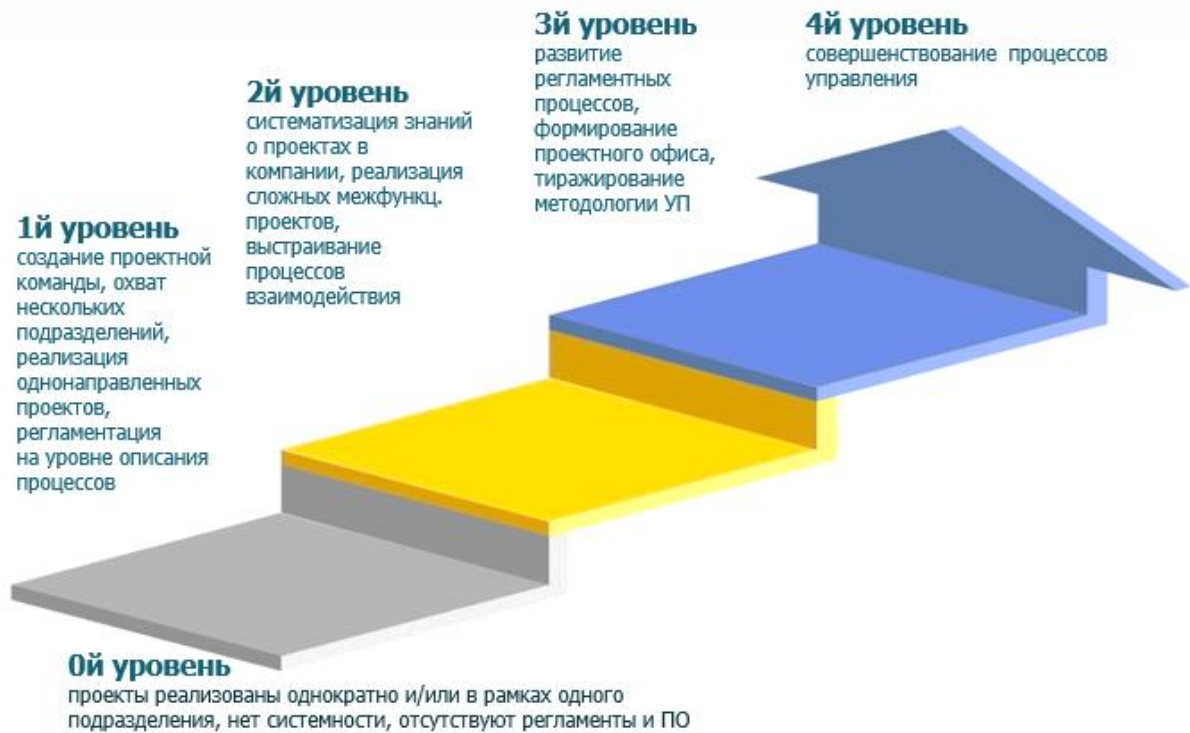


Рисунок 1. Разработанная модель зрелости

В исследовании авторами проведен сравнительный анализ применяемых моделей зрелости управления проектами, на этапе разработки модели учтены особенности и преимущества имеющихся моделей зрелости, выявлены количественные метрики, которые характеризуют осуществление проектной деятельности в компаниях и могут быть использованы для оценки зрелости процессов.

Каждая ступень зрелости содержит описание и набор метрик для оценки. Если организация не знает о необходимости структурированного рабочего процесса проекты реализованы однократно и/или в рамках одного подразделения, нет системности, отсутствуют регламенты и программного обеспечения, она определенно на нулевом уровне зрелости. Первый уровень зрелости предполагает

предпосылки для создания проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов, на втором уровне - систематизация знаний о проектах в компании, реализация сложных межфункциональных проектов, выстраивание процессов взаимодействия, третий уровень предполагает развитие регламентных процессов, формирование проектного офиса, тиражирование методологии проектного управления, развитие проектного подхода и управление изменениями. На четвертом уровне предполагается

В качестве метрик для оценки уровней авторами выбраны: количество сотрудников в проекте, организационная структура в проекте, сложность реализованных проектов, степень неопределенности проекта, количество реализованных проектов, регламентация процессов управления, оценка компетенций персонала, программное обеспечение процесса, предсказуемость результата и возможные риски. Соответствие ступеней зрелости и метрик для оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1. Соответствие ступеней зрелости и метрик для оценки

Ступени зрелости / Метрики оценки	0й уровень Неосознанный	1й уровень Начальный	2й уровень Управляемый	3й уровень Интегрированный	4й уровень Совершенствующийся
Описание	проекты реализованы однократно и/или в рамках одного подразделения, нет системности, отсутствуют регламенты и ПО	создание проектной команды, охват нескольких подразделений, реализация однонаправленных проектов, регламентация на уровне описания процессов	систематизация знаний о проектах в компании, реализация сложных межфункц. проектов, выстраивание процессов взаимодействия	развитие регламентных процессов, формирование проектного офиса, тиражирование методологии УП	совершенствование процессов управления, непрерывное улучшение процесса управления, развитие проектного подхода и управление изменениями
Описание с позиции процессов	Процессы неконтролируемы	Процессы определены на уровне проектов	Процессы измеряются и контролируются	Процессы предсказуемы и формализованы	Фокус на совершенствование процессов
Количество сотрудников в проекте	1-2	5-7	7-10	10	Более 10
Организационная структура в проекте	Функциональная	Функциональная, Матричная	Матричная	Матричная	Проектная
Сложность реализованных проектов	Простые	Простые	Сложные	Сложные	Сложные
Регламентация	Отсутствуют	Описание	+содержит	+система	+регулярная ревизия

процессов управления		процессов УП, пошаговый регламент с указанием конкретных действий	структуру процессов УП, распределение ответственности, показатели эффективности, технологии, ресурсы и границы проектов	контроля в процессах УП, механизм обратной связи, оценка эффективности деятельности	методологии
Степень неопределенности проекта	Отсутствует	Рутинный	Повторяющийся	Повторяющийся	Новый
Количество реализованных проектов	1-2	2-5	5-10	10-15	Более 15
Оценка компетенций	оценка ключевых компетенций в области проектной деятельности	+оценка взаимодействия в команде, лидерство	+оценка компетенций управления командой (людьми)	+оценка командных компетенций проектного офиса	+оценка компетенций стратегического управления проектом
Программное обеспечение процесса	Отсутствует	Управление коммуникациям и настольное, однопользовательское ПО	Управление данными, настольное, многопользовательское ПО	Планирование событий и управление задачами, веб-интерфейс, многопользовательское ПО	Планирование событий и управление задачами, веб-интерфейс, многопользовательское ПО
Предсказуемость результата	Не может достичь результата	Может достичь результата	Может достичь результата в срок и качественно	Может в срок, качественно, в рамках заранее бюджета, с перспективным лидерством	Может в срок, качественно, в рамках заранее бюджета, постоянно совершенствуя процесс управления
Возможные риски	Максимальный риск	Возможно не в срок, некачественно, с превышением бюджета	Минимальные риски в тактической перспективе Возможны риски в стратегической перспективе.	Минимальные риски в стратегической перспективе	Минимальные риски в стратегической перспективе

Каждый следующий уровень может быть начат пока не пройден предыдущий, при этом могут возникать риски. Уровни могут перекрываться, компании необходимо определять слабые зоны и наращивать соответствующие метрики. Компания может находиться на уровне столько сколько нужно, до момента необходимости организационного роста. Авторы предполагают, что существуют неосознаваемые мешающие достижению уровня зрелости, кризисы роста.

На основе разработанной модели авторами предложен проект по повышению уровня зрелости в соответствии с целевым уровнем зрелости проектного управления в конкретной компании. Не всем компаниям нужно на 4й

уровень зрелости и выше: если компания делает 1-2 проекта в год ей будет достаточно достичь 2го уровня зрелости. Компании необходимо оценить свой уровень зрелости и определить целевой уровень зрелости.

Для перехода на первый уровень (называемый в модели начальный) необходимо описать структуру процесса (в виде основных этапов), задокументировать результаты процесса и их потребители, входы процесса. Определены KPI процесса и регулярно измеряются, ответственные за сбор данных определены и выполняют свои функции. Назначены Владелец и Куратор процесса. Функции, выполняемые в процессе определены и доведены до всех участников. Для второго или управляемого уровня характерно создание детальных регламентов, которые соответствуют реальным процессам. Все создаваемые документы соответствуют шаблонам документов. Определены информационные системы, поддерживающие выполнение операций процессов и время выполнения операций процесса. Существуют инструкции по выполнению автоматизированных операций процесса, сотрудники обучены выполнению данных операций. Ответственность участников процесса закреплена. На данном уровне необходимо определить требования к количеству персонала для выполнения процесса.

Третий уровень зрелости (называемый в модели интегрированный) характеризуется установлением взаимосвязи между целями процесса и стратегическими целями компании. Установлена взаимосвязь между KPI целей процесса и KPI стратегических целей компании, KPI регулярно измеряются. Цели процесса и KPI целей доведены до участников процесса. Разработаны мероприятия по управлению рисками процесса. Ответственные за выполнение анализа рисков процессов, оценки вероятности и возможного ущерба назначены и выполняют свои функции.

Для перехода на четвертый уровень зрелости (совершенствующийся) выполняется сбор предложений от потребителей, участников процесса и других вовлеченных сторон процесса. Проводится анализ полноты рисков и

эффективности выполнения анализа рисков, оценки вероятности и возможного ущерба. Проводится анализ эффективности мероприятий по управлению рисками и их совершенствование, выполняется непрерывное совершенствование процесса.

Таким образом авторами разработана модель оценки зрелости процессов проектного управления который можно применить в компаниях различного масштаба и уровня внедрения проектного управления. Оценку зрелости возможно встроить в процесс формирования корпоративной системы управления проектами и на регулярной основе сверяться с возможностями компании.

Модель оценки зрелости позволяет выстроить правильные ориентиры. Понять, куда организация хотела бы прийти и попасть именно в ту точку, которую запланировали руководители. Попадание в эту точку позволит организации быть более конкурентоспособной и эффективной. В некоторых случаях даже транслировать эти требования на среду, своих подрядчиков и партнеров. Это повышает эффективность не только организации и её партнеров, но и экономики нашей страны.

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. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor> (дата обращения: 11.09.2022)
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. Узбекова А. М. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости // Научные записки молодых исследователей. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-upravleniyaproektami-posredstvom-modeley-zrelosti> (дата обращения: 11.09.2022)
8. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA: ProjectManagementInstitute, 2003
9. Pasion B.L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors // University of Technology, Sydney 2011.
10. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. Project Management Association of Japan, 2005.

References

1. Rusyakova M.S. Obzorsovremenny`xmodelejocenki zrelosti upravleniyaproektami // Molodojuchenyj. 2014. № 11. 236 s.
2. Belajchuk A.A., Elifyorova V.G. Svodznaniy po upravleniyubiznes-processami (BPM СВОК 3.0): per. s angl. / pod red. A.A. Belajchuka, V.G. Elifërovoj. M.: APUBP, 2015. 431 s.
3. Bogdanov V. Upravlenieproektami. Korporativnayasistema shag za shagom. M.: Infra-M, 2010. 248 s.
4. Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Griczaev R.T. Modelizrelosti upravleniyaproektami: kriticheskij obzor // Gosudarstvennoe upravlenie. E`lektronny`j vestnik. 2019. №73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskij-obzor> (data obrashheniya: 11.09.2022)
5. Fominy`x M.M. Sravnitel`ny`j analiz modelej zrelosti korporativny`x sistem upravleniyaproektami. Krasnoyarsk: Sibirskij federal`ny`j un-t, 2014.
6. Funtov V.N. Upravlenieproektami razvitiya firmy`. SPb.: Piter, 2009. 496 s.
7. Uzbekova A. M. Analiz upravleniyaproektami posredstvom modelej zrelosti // Nauchny`e zapiski molody`x issledovatelej. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-upravleniyaproektami-posredstvom-modeley-zrelosti> (data obrashheniya: 11.09.2022)

8. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA: ProjectManagementInstitute, 2003

9. Pasion B.L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors // University of Technology, Sydney 2011.

10. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. Project Management Association of Japan, 2005.

Для цитирования: Тарасьев А.А., Ильшева М.А., Детков А.А., Пирогова М.М. Разработка методического подхода к оценке зрелости компаний в области управления проектами // Московский экономический журнал. 2022. № 11. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2022-3/>

© Тарасьев А.А., Ильшева М.А., Детков А.А., Пирогова М.М., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 11.