

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Фоминых М.М.

научный руководитель канд. техн. наук, доцент Масловский В. П.

*Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Сибирского Федерального Университета*

Необходимость развития и изменений в организациях актуальна не только для убыточных, но и для успешных, динамично развивающихся предприятий. На сегодняшний день процесс внедрения изменений на предприятиях и в компаниях становится новым концептуальным подходом к управлению в России. Назревшей проблемой, как в научном, так и в практическом отношении является разработка теоретических и методологических вопросов, обеспечивающих реализацию целостного подхода к решению всей совокупности проблем управления развитием организации.

В мировой практике управления существует достаточно много разработок по моделям оценки зрелости корпоративных систем управления проектами. Наиболее часто встречающимися являются:

- Модель организационной зрелости управления проектами, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3),
- Модель уровней зрелости компании Г. Керцнера или Project Management Maturity Model (PMMM),
- Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами Portfolio, Programme and Project Management Maturity (P3M3).

Хотелось бы отметить, что это не просто теоретические наработки, а вполне реальная методологическая основа для планирования развития управления проектами на практике, которая активно используется во всем мире и в России. Далее подробнее рассмотрим выше упомянутые модели зрелости корпоративных систем управления проектами.

Первая рассматриваемая модель - Модель организационной зрелости управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)), являющаяся стандартом Project Management Institute (PMI). Схематично стандарт OPM3 можно представить в виде графика, изображенного на рисунке 1. [1]

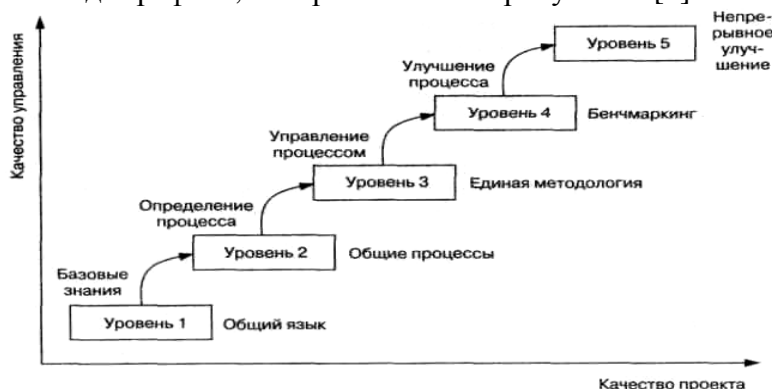


Рисунок 1 – Стандарт OPM3

Основное назначение OPM3 - быть стандартом для корпоративного управления проектами и организационной зрелости по управлению проектами. Его основная отличительная черта - это наличие уникальной базы данных, которая содержит лучшие практики, описание Ключевых Факторов Успеха, результатов и другой информации,

характеризующей развитие зрелости управления проектами в организации.

Основываясь на базе ОРМЗ как стандарта управления проектами, организация может успешно перейти к такому состоянию, когда проекты будут достигать поставленных целей в рамках бюджета, сроков и, что более важно, в рамках корпоративных стратегических целей.

Существует серьезная критика данной модели. Чтобы сформировать и поддерживать на постоянном уровне конкурентное преимущество, организация должна обладать уникальными, трудноимитируемыми ресурсами и способностями. Однако данное предположение абсолютно не соотносится с моделью ОРМЗ, поскольку она предлагает систематизированный список лучших практик и ключевых показателей эффективности, которые находятся в открытом доступе для любой организации. Как следствие, компании могут использовать эталон стандарта для реализации отдельных целей, но это не позволит сформировать постоянное конкурентное преимущество. [4]

Вместе с тем, не смотря критику в применении стандарта, хочется отметить, что новый стандарт PMI предложил комплексный подход к описанию системы управления проектами в организации на разных уровнях управления от отдельного проекта и программы до портфеля проектов. Данный стандарт так же позволяет определить способности, которые организация должна сформировать для достижения желаемых результатов и дает достаточно подробное описание того, как планировать организационные улучшения посредством систематического достижения лучшего опыта в области управления проектами.

Далее рассмотрим модель уровней зрелости компании Г. Керцнера (Project Management Maturity Model) структура которой представлена в таблице 1. [2]

Таблица 1 - Оценка зрелости бизнес - процессов по Керцнеру

Уровень	Характеристики
Первый уровень. Бессистемный процесс	Управление проектами существует, проекты каким-то образом выполняются, но никто не знает, как именно. Каждый руководитель ведет свой проект по своему разумению
Второй уровень Повторяющийся процесс	Руководители проектов ведут проекты примерно в одном ключе, но никто это не контролирует и не проверяет. Есть разрозненная документация по управлению проектами, но нет единого утвержденного стандарта по управлению проектами
Третий уровень. Единый процесс	Существует единый набор регламентной документации, четко описывающей процесс работы над проектами, и ее придерживаются руководители проектов. Существуют механизмы контроля над соблюдением единого регламента управления проектами
Четвертый уровень. Измеряемый процесс	Появляется проектная аналитика в разрезе проектов и групп проектов, менеджеров. На основе метрик осуществляется оперативное управление, и выявляются процессы, требующие вмешательства
Пятый уровень. Постоянная оптимизация	Проектный офис компании регулярно ревизует методологию УП и совершенствует ее

Основными положениями модели зрелости Керцнера являются следующие:

- 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.

В отличие от других моделей зрелости РМММ предлагает оценивать деятельность организации относительно других успешных игроков на рынке. Важным достоинством является то, что модель подразумевает наличие внешней среды, влияние которой необходимо учитывать при разработке методологий и процессов.

Модель РМММ дает рекомендации по управлению мультипроектами, ее можно рассматривать как инструмент, позволяющий построить конкурентоспособную систему управления проектами. Как считает сам разработчик данной модели, самый главный плюс от использования РМММ состоит в том, что инструменты оценивания могут быть адаптированы для любой компании и любого уровня зрелости.

Основная критика, связанная с моделью РМММ, базируется на том, что методика недостаточно учитывает то, что развитие различных уровней зрелости зачастую идет неровно и параллельно друг другу, а модель РМММ предполагает следование линейной логике, поэтому реальное развитие организации может быть представлено лишь приближенно. На практике доказано, что неравномерное развитие различных уровней зрелости дает возможность успешно осуществить структурные преобразования. Другим поводом для критики данной модели является отсутствие учета путей карьерного развития сотрудников в контексте управления проектами. [5]

Наконец, рассмотрим модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (Portfolio, Programme and Project Management Maturity). Данная модель была разработана Министерством государственной торговли (OGC) - палатой в парламенте Соединенного Королевства на основе стандарта PRINCE2. РЗМЗ - это комплексная модель, состоящая из трёх отдельных моделей: Модель уровня зрелости управления портфелями (PfM3); Модель уровня зрелости управления программами (PgM3); 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 РЗМЗ помочь компаниям оценить уровень развития менеджмента на данный момент и разработать план совершенствования на будущее. Ее иерархическая структура позволяет трансформировать неопределенные цели развития в конкретные задачи с измеряемыми результатами. [3]

Гибкость Модели РЗМЗ позволяет организации оценить все семь областей по трем моделям или оценить одну или несколько областей по одной или нескольким моделям. Такое разделение позволяет определять уровень эффективности компании по отдельной области, к примеру, управление риском. Данная модель построена таким образом, что позволяет определить как сильные, так и слабые стороны во всех 7 процессных областях. Модель так же включает в себя набор практик и областей знаний в сфере проектного управления.

РЗМЗ имеет следующие преимущества: позволяет организации решить, какого уровня зрелости необходимо достичь для реализации стратегических целей; в большей степени ориентируется на организационную зрелость, чем на конкретные инициативы организации. Согласно модели РЗМЗ, организация может успешно вести деятельность, обладая низким уровнем зрелости процессов; позволяет оценить сильные и слабые стороны организации относительно общепринятых стандартов управления, а не в сравнении с другими организациями.

К недостаткам данной модели можно отнести то, что данный инструмент достаточно громоздок и сложен в применении. Стоит также отметить, что

аналитические возможности данного инструмента достаточно ограничены, в результате чего организация получает весьма субъективную оценку уровня зрелости процессов управления проектами.

Рассматривая все модели в едином контексте необходимо отметить что, они имеют общую цель: оценить зрелость процессов управления в организации, другими словами, определить степень, в которой организация применяет систему управления проектами. При этом каждая модель предлагает разные подходы к оценке деятельности организации: через бенчмаркетинг и анализ прошлого опыта - модель Керцнера, на основании лучшей практики в процессных областях - OPM3 и P3M3.

Безусловно, универсальной модели зрелости, учитывающей все аспекты деятельности организации, не существует. Каждый стандарт изначально разрабатывался с учетом специфики бизнеса и страны, в которой был создан. Это в свою очередь наложило отпечаток на структуру моделей зрелости. Так, P3M3 основывается на британском стандарте PRINCE2, а OPM3 и PMMM - на американском стандарте PMBOK.

Наиболее подходящей моделью зрелости для использования в Российской практике, на мой взгляд является OPM3. Потому как, именно эта модель предлагает список лучших практик и ключевых показателей эффективности, что является скорее достоинством, чем недостатком в условиях российского бизнеса. Так как, и на сегодняшний день в нашей стране существует дефицит компетентных специалистов в области управления проектами, без которых сложно провести переход на новый уровень развития компании. А на основании лучших практик предлагаемых OPM3 возможно успешно провести такие изменения, даже не имея большого опыта, потому что в ней содержатся стандартизированные процессы по переходу организации с одного уровня зрелости на другой.

Более того многие российские компании в настоящее время уже применяют стандарты управления проектами в своей деятельности, в большинстве случаев - на основе методологии института PMI, а методология OPM3 как раз разработана на основании старейшего и наиболее авторитетного в мире стандарта PMI.

Таким образом, чтобы проектная деятельность на российском рынке становилась более действенным механизмом развития бизнеса целесообразно:

- В ходе внедрения методов проектного управления учитывать уровень зрелости проектной деятельности организации и принимать адекватные управленческие решения в целях снижения проблем роста.

- Расширить программу подготовки специалистов в области управления проектами с целью повышения результативности проектной деятельности как средства решения стратегических задач развития бизнеса.

- Сформировать механизм привлечения аутсорсинговых компаний, направленный на повышение эффективности проектной деятельности за счет снижения инвестиционных рисков.

Применение модели OPM3, по нашему мнению, позволит российским организациям как частного, так и государственного сектора определить свое текущее положение и разработать стратегию развития организации в будущем. Улучшение процессов проектного управления, формирование ключевых компетенций и базы практического опыта позволит повысить конкурентоспособность менеджмента организации в сфере проектного управления и создать конкурентное преимущество.

#### Список использованных источников

1. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Second edition / Project Management Institute, Inc. - 2008.

2. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. ДМК Пресс, 2010 - 320 с.
3. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model P3M3 Public Consultation Draft version 2.0.
4. McGee J., Thomas H., Wilson D. Strategy. Analysis and practice. L.: McDraw-Hill, 2005
5. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы. СПб.: Питер, 2009. - 496 с.