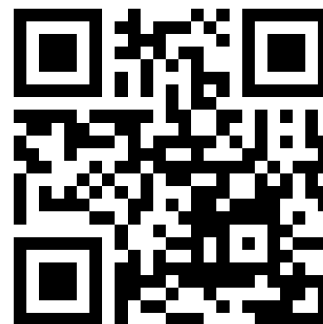


УДК 338

МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Каранец С.М.

*Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал
Российской таможенной академии*

PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODELS

Karanets S.M.

*St. Petersburg named after V.B. Bobkov Branch of the Russian Customs Academy***Аннотация**

В публикации рассмотрены современные лестничные и непрерывные модели управления зрелостью в российских организациях, внедривших основные элементы корпоративной системы управления проектами.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами, модели зрелости управления проектами, управление проектами.

Abstract

The author explores modern models of maturity management by Russian organizations that have implemented the main elements of a corporate project management system.

Keywords: corporate project management system, project management maturity models, project management.

Ссылка для цитирования: Каранец С.М. Модели зрелости управления проектами // Бюллетень инновационных технологий. – 2024. – Т. 8. – № 2(30). – С. 30-35. – EDN MWXFNQ.

В начале XXI в. внедрение корпоративных систем управления проектами в целом, так и отдельных компонентов, не всегда на практике приводило к росту прибыльности и завершению проекта в определенный заранее срок. Одним из методов, позволяющих определить конкурентоспособность проектной организации на рынке, стал анализ достигнутого уровня зрелости [1].

Востребованность изучения данной темы во много продиктована тем, что достигнутый уровень зрелости компании не является постоянной (зафиксированной) величиной, как и сами методики измерения, в том числе получившие международное признание. О важности определения уровня зрелости свидетельствуют и принятие соответствующих стандартов: ГОСТР ИСО 8000-2— 2019, ISO/IEC/ IEEE 24765.

Модели зрелости управления проектами представляют собой сочетание различных вариантов интеграции практики управления проектами и уровня достигнутой зрелости организации. Их цель – исключить рост незавершенных (неуспешных) проек-

тов, ознакомить предпринимателей с лучшими образцами практики текущего десятилетия. Отчет «Pulse of the Profession.» за 2020 г. позволил выявить корреляцию между эффективностью работы над проектом и текущим уровнем зрелости организации (см. таблицу 1).

Несмотря на то, что организации работают над разными по масштабу (малыми, средними, мегапроектами), по срокам, требованиям к качеству (бездефектные, модульные, стандартные), по степени сложности проектами, модели зрелости управления проектами помогают определить текущий уровень достигнутой зрелости, разработать дорожную карту для перехода на новый уровень, выявить уязвимые места.

В 2020-х гг. наибольшую известность приобрели следующие сертифицированные модели (см. рис. 1).

Модель зрелости организационного управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3)

Таблица 1
Взаимосвязь между показателями успешности проекта и уровнем зрелости организации

Категория оценки	Организации с высоким уровнем зрелости	Организации с низким уровнем зрелости
Проекты, признанные неудачными	11%	21%
Проекты пострадавшие от расширения масштабов производства	30%	47%
Проекты, сохранившие первоначальную цель	77%	56%
Проекты, реализованные в рамках бюджета	67%	46%
Проекты, выполненные в срок	63%	39%



Международная сертификация по модели организационно - технической зрелости IPMA Delta



ИСО проектный менеджмент
Российская сертификация системы управления проектной деятельностью по модели ИСО ПМ



Референсные модели зрелости управления проектами: SEI CMM, ESI ProjectFRAMEWORK, OPM3, PM Solutions, Kerzner, Microframe, IPS.

Рис. 1. Оценка системы управления проектами в организации: отечественные и зарубежные модели [2].

OPM3 – это американский стандарт по оценке зрелости управления проектами в организациях, выпущенный в 2003 г. Институтом Управления Проектами (Project Management Institute). Это стандарт описывает инструменты, с помощью которых организация может оценить зрелость управления проектами на предмет соответствия лучшим практикам в этой области.

Структура OPM3 представлена на рис. 2.

Стандарт OPM3 содержит эталонную модель из 586 лучших практик (Capability Statements) и 2400 способностей [3].

Рисунок 3 иллюстрирует пять основных шагов, которые должны пройти организации в процессе использования модели OPM3:

Первый этап: подготовка к оценке (Prepare for Assessment). На рисунке 3 он отмечен под номером 1;

Второй этап: проведение оценки (Perform Assessment), т.е. оценка степени зрелости организации в области управления организационными проектами, определение сильных и слабых сторон и общее положение компании в континууме;

После второго этапа оценки организация может выбрать один из трех путей:

1) продолжить процесс и перейти к следующему (третьему этапу) планирования улучшений,

2) повторить некоторую часть оценки или выйти из процесса, если в настоящее время компания устраивает их зрелость в управлении организационными проектами [4].

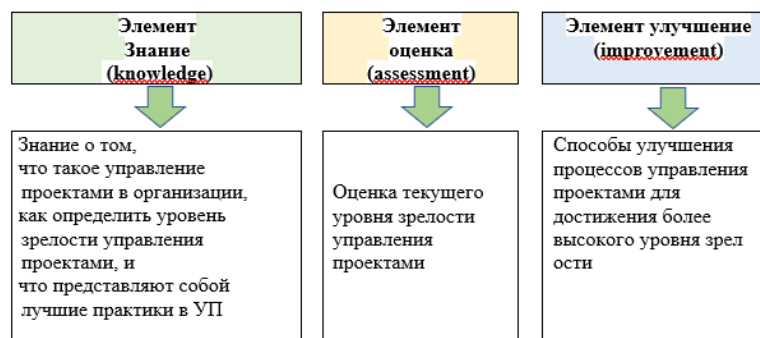


Рис. 2. Структура OPM3

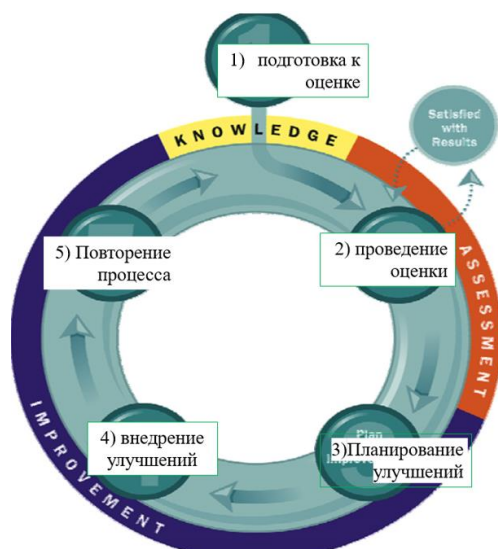


Рис. 3. Этапы ОРМЗ [5].

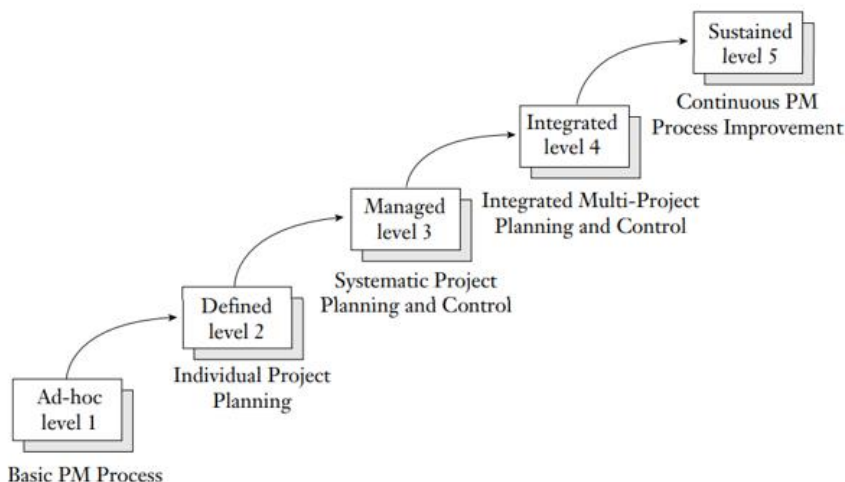


Рис. 4. Пятиступенчатая шкала зрелости или Модель зрелости управления проектами Беркли [6].

Третий этап: Планирование улучшений (Plan for Improvements). На рис. 3 он отмечен под номером 3;

Четвертый этап: внедрение улучшений (Implement Improvements);

Пятый этап: Повторение процесса (Repeat the Process). Завершив запланированные действия по изменению, организация как правило повторно оценит, где она в настоящее время находится на континууме зрелости.

Такой тип модели зрелости получил название непрерывного.

Модель зрелости управления проектами Беркли

Полное название данной модели: The Berkeley Project Management Process Maturity Model, сокращенное - PM Maturity, PM2 Model.

Разработчиком модели выступил Калифорнийский университет Беркли (The University of California, Berkeley), в 2000 году.

База для количественной оценки создаётся при помощи анкеты (опросника с вариантами ответов по всем областям знаний и фазам жизненного цикла), результаты которого потом усредняются и таким образом составляется общая оценка по зрелости организации.

Как видно из рис. 4 модель использует

поэтапный (напоминающий лестницу) подход к повышению уровня зрелости компании. Она включает:

- 1) разовый, уровень специализированного управления или нерегламентированный уровень (ad-hoc),
- 2) планируемый или заданный уровень (defined),
- 3) управляемый (managed),
- 4) интегрированный (integrated),
- 5) устойчивый (sustained stages) уровень.

Модель оценки зрелости организаций в области управления проектами DELTA.

Международная ассоциация управления проектами (IPMA) разработала модель оценки зрелости организаций в области управления проектами DELTA. Выделяют три модуля модели (см. таблицу 2)

Согласно модели IPMA Delta различают 5 классов компетентности организации:

1 класс, получивший название «начальный», когда организация не имеет формальных стандартов в области управления про-

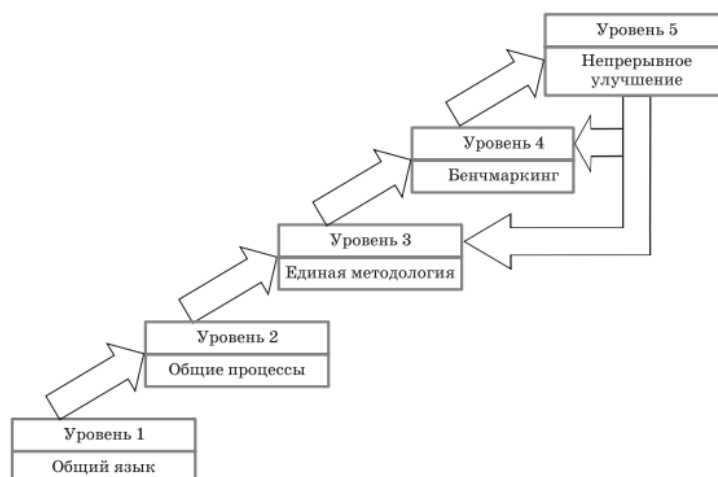


Рис. 5. Структура PMMM, предложенная Г. Керцнером

Таблица 2

Три модуля модели DELTA

Название модуля	Краткая характеристика	Модель оценки
I — «Индивидуумы»	Определяет требования к компетентности персонала.	модель IPMA ICB 4.0
P — «Проекты»	позволяет оценить качество управления проектами компании и степень достижения результатов. Оценка базируется на модели оценки проектов IPMA Project Excellence	модель IPMA Project Excellence Award
O — «Организация»	предназначен для оценки общей компетентности организации в области управления проектами, включая связь со стратегией, руководство проектами на уровне высшего звена менеджмента, культуру управления проектами, процессы планирования, принятия решений, анализа и отчетности, систему накопления знаний, систему подбора и развития персонала в области управления проектами, связанные с реализацией проектов системы управления. Оценка выполняется независимыми ассессорами IPMA.	специально разработанная для IPMA Delta® модель оценки

Составлено по [8, 9].

Модель дает возможность оценить уровень зрелости ключевых процессов управления проектами и организационных характеристик компании.

В соответствии с моделью, любой из пяти уровней определяется тестированием. Так, для 1-го уровня предлагается тест из 80 вопросов для определения уровня «Общая терминология» [7].

ектами, и только отдельные сотрудники обладают некоторыми достижениями в области управления проектами.

2 класс, названный «определенный», когда имеется стандарт управления проектами, а структуры и процессы управления проектами программами и портфелями проектов (ППП), «используются эпизодически на отдельных проектах».

В России этот вид сертификации был получен ООО "Нижнетагильский завод металлических конструкций" и ОАО «Екатеринбургская электросетевая компания» (Вид сертификации: IPMA Delta 2/2/20120613, 14/06/2012 – 13/06/2015 IPMA Class 2 «Определенный»).

3 класс, названный «стандартизированным», когда стандарты в управлении ППП применяются, но нет полного охвата. Данный класс компетентности (Вид сертификации: 05/06/2020 – 27/06/2020 IPMA Class 3 «Стандартизованный») был присвоен Акционерному обществу «Русатом Оверсиз». Другой вид сертификации, «Бессрочный сертификат IPMA Class 3 «Стандартизованный», был получен ОАО «ТНК-ВР» [10].

4 класс, обозначается как «управляемый», присваивается, когда стандарты, структуры и процессы управления ППП применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства.

5 класс, получивший обозначение «оптимизируемый», когда руководство организации контролирует и постоянно совершенствует стандарты, структуры и процессы управления проектами, программами и портфелями проектов.

Для прохождения сертификации данные организации показали полное соответствие начальному уровню:

- Наличие проектного управления в компании (проекты, программы, портфели),
- Наличие корпоративного стандарта по управлению проектами, программами и портфелями,
- Наличие процессов управления проектами, программами и портфелями,
- Наличие обученных и сертифицированных специалистов и руководителей компании в соответствии с методологией International Project Management Association (IPMA).

Частично, история развития сертификации организаций в РФ по модели IPMA Delta представлена на рис. 6.

Пионером в успешном прохождении сертификации среди отечественных организаций стал Сбербанк. Ему был присвоен 2 класс компетенций (IPMA Delta class 2 "Defined"). Первой среди электросетевых компаний стала Екатеринбургская электросетевая компания (ЕЭСК).

Среди российских компаний, соответствующих 1 классу компетенций по сертификации DELTA, можно выделить нефтяную компанию ОАО ТНК-ВР. Большинству компаний, прошедших сертификацию, был присвоен 2 класс и 3 класс.

Как показывает рис. 6, стремление компаний повысить уровень компетенций побуждает руководство повторно пройти сертификацию и изменить класс сертификации. Например, в 2018 компании «Русатом Оверсиз» (PMS of Rosatom Overseas JSC) был присвоен Class 3 "Standardised" (certificate No.06/03/20180514).

Следуя рекомендациям международных оценщиков, компании внедряют контроль качества управления проектами, изменяют методы при планировании ресурсов, расширяют управление портфелями, внедряют отраслевые модели компетенций и разрабатывают карьерную карту развития проектного персонала, модифицируют Информационную систему управления проектами компании. Так в мае 2021 г. компании «Русатом Оверсиз» был присвоен 4 класс "Managed" IPMA Delta (certificate No. 09/04/20210517).

Вывод.

Модели зрелости управления проектами позволяют организациям оценить текущий уровень проектного менеджмента, наметить мероприятия по изменению созданной системы управления

Organisation name Category & Competence Class	Date of certificate
JSC "CONSYST-Communication Provider" Medium, Class 2	15.12.2021
Joint Stock Company "State Specialized Design Institute" Medium, Class 3	22.06.2021
Joint Stock Company Rosatom Overseas Medium, Class 4	17.05.2021
Joint Stock Company «Atomenergomash» Complex, Class 3	29.11.2020
Joint Stock Company ASE Engineering Company NA, Class 4	14.05.2018
Joint Stock Company Rosatom Overseas NA, Class 3	14.05.2018
Joint Stock Company ASE Engineering Company NA, Class 3	18.05.2016
TNK-BP Management Extensive, Class 1	19.11.2012
NTZMK Nizhny Tagil Medium, Class 2	11.08.2012
JSC Electric Network Company of Ekaterinburg Medium, Class 2	14.06.2012
Sberbank IT Block Extensive, Class 2	23.12.2010

Рис. 6. История развития сертификации в РФ по модели IPMA Delta Составлено по: [11].

проектами. Как видно из представленного анализа все модели можно проклассифицировать на ступенчатые (лестничные), непрерывные, паутинообразные и гибридные.

Важно отметить, что сами модели постоянно совершенствуются, чтобы отразить прогресс в изменении знаний об эффективном управлении проектами. Эффективность напрямую связана с квалификацией

руководителя проекта и команды исполнителей. Для компаний, работающих над международным проектом важно не только постоянно повышать уровень зрелости организации, но, и чтобы руководитель и другие участники проекта совершенствовали свои компетенции, имели советующие сертификаты PMI, IPMA и др.

Список литературы

1. Мантусов В.Б., Афонин Д.Н., Афонин П.Н., Данько Д.Ю. Цифровой фактический контроль: тренд современности. – Российская таможенная академия, Санкт-Петербургский имени В. Б. Бобкова филиал. – Санкт-Петербург: Российская таможенная академия, 2019. – 200 с. – ISBN 978-5-9590-1113-0. – EDN FERUEO.

2. Официальный сайт Автономной некоммерческой организации «Центр оценки и развития проектного управления» (АНО «ЦОРПУ») // URL: www.isopt.ru (дата обращения: 03.03.2024).

3. Найдис И. О. Анализ моделей зрелости управления проектами / И. О. Найдис // Modern Science. – 2020. – № 6-1. – С. 144-151

4. OPM3's knowledge foundation and implementation of OPM3 // PMI Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute // URL: www.pmi.org/learning/library/organizational-strategies-outcomes-improvements-8398.

5. Organizational Project Management Maturity Model – Publisher: Project Management Institute – USA

6. Young Hoon Kwak Advocating Project Management Process Maturity // URL: s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/43361/1/02Young%20Hoon%20Kwak.pdf.

7. Герасимов К.Б. Управление проектной деятельностью в организации здравоохранения // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – № 3. – С. 109-117.

8. Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К. А. и др. Управление проектами: фундаментальный курс. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. – 2013. – 620 с. – ISBN 978-5-7598-0868-8.

9. Процесс сертификации IPMA Delta // URL: sovnet.ru/organizations/process.

10. COBHET: Отзывы организаций // URL: sovnet.ru/organizations/reviews/5.

11. IPMA_Delta_Collection of case stories and testimonials // IPMA. – 2023. – P. 3. – URL: www.ipma.world.

Поступила в редакцию 06.04.2024

Сведения об авторе:

Каранец Снежана Михайловна – старший преподаватель кафедры управления Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии, кандидат экономических наук, доцент e-mail: richne1@yandex.ru



Электронный научно-практический журнал "Бюллетень инновационных технологий" (ISSN 2520–2839) является сетевым средством массовой информации регистрационный номер Эл № ФС77-73203 по вопросам публикации в Журнале обращайтесь по адресу bitjournal@yandex.ru