

# Оценка зрелости проектного управления организации

Руденко М. Н. \*, Субботина Ю. Д.

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Российская Федерация; \*rudenko@econ.psu.ru

## РЕФЕРАТ

В современных условиях широкое распространение получил проектный подход к управлению организациями. В статье рассматриваются модели оценки организационной зрелости управления проектами, анализируются их недостатки. Подробно проанализирована модель зрелости Г. Керцнера: рассматривается сущность каждого этапа анализа организации в рамках этой модели. Кроме того, представлена классификация типов сопротивления персонала нововведениям, связанным с проектным управлением. Предложены решения проблем на разных уровнях зрелости. Акцентируется внимание на факторах, обеспечивающих успешность проектного управления.

*Ключевые слова:* проектное управление, модели оценки уровня зрелости организации, модель зрелости Гарольда Керцнера, Project Management Maturity Model, сопротивление сотрудников организации, успешность проектной деятельности

## Assess the Maturity of Organization's Project Management

Marina N. Rudenko\*, Yulia D. Subbotina

Perm State National Research University, Perm, Russian Federation; \*rudenko@econ.psu.ru

## ABSTRACT

The article considers the models of evaluation of organizational maturity of project management, analyzes their advantages and disadvantages. The model of G. Kerzner's maturity is analyzed in detail, the essence of each stage of the analysis of the organization is considered. In addition, the classification of types of personnel resistance to innovations related to project management is presented. Solutions to problems at different levels of maturity are proposed. Attention is focused on the factors that ensure the success of project management.

*Keywords:* project management, models for assessing the level of maturity of the organization, the maturity model of Harold Kerzner, Project Management Maturity Model, the resistance of employees of the organization, the success of project activities

---

Любая организация проходит ряд этапов по мере своего развития. Каждый из них может отличаться целями и миссией, тактикой и стратегией, организационной структурой, уровнем компетенции персонала, технологией работы и другими характеристиками. Переход на новый уровень развития позволяет организации более динамично реагировать на изменения окружающей внешней среды, а также более эффективно использовать собственные внутренние ресурсы и, следовательно, стать более конкурентоспособной. В зависимости от ориентации на проектную деятельность организации делятся на два вида:

- во-первых, это процессно-ориентированные организации. Как видно из названия, управление основной деятельностью идет в рамках процессного подхода (сюда можно отнести предприятия и организации массового обслуживания, конвейерное производства и т.п.). Процессно-ориентированные организации осуществляют проектную деятельность в процессах внутренней деятельности (внедрение информационных систем, реорганизация, создание новых продуктов и т.п.);

- во-вторых, проектно-ориентированные организации применяют проектное управление в качестве одного из основных подходов к осуществлению своей основной деятельности [1].

В любом случае каждый вид организации использует технологию проектного управления. Особое внимание необходимо уделить следующим компонентам: персонал, организационная структура, методология, технологии (в том числе информационные). Организации, которые преследуют цель создания эффективного проектного управления, имеют возможность оценить текущее состояние системы управления проектами на основе представленных ниже моделей организационной зрелости управления проектами. Данные модели позволяют провести оценку и на основе этого определить дальнейшую тактику и стратегию развития системы управления проектами организации.

Существует ряд моделей оценки уровня зрелости, большинство из которых привязаны к соответствующему стандарту:

- пятиуровневая модель зрелости Гарольда Керцнера или Project Management Maturity Model (PMMM), позволяющая разработать план развития проектного управления в организации по процессным областям: управление содержанием, временем, рисками проекта и т. д.;
- OPM3 — разработка Института управления проектами PMI для оценки зрелости управления проектами на основе PMBoK. Модель имеет высокую сложность применения по причине стремления создателей к универсальности, итоги анализа по данной модели сводятся к отчету о реализованных и нереализованных лучших практиках;
- P3M3 (The Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) — модель зрелости управления проектами, программами и портфелем проектов, которая разработана министерством государственной торговли OGC и позволяет оценить способности организации, а затем определить соответствующую стратегию развития проектного подхода;
- PRINCE2 Maturity Model (P2MM) — модель зрелости PRINCE2. Является производной от модели P3M3 от того же разработчика, но применительно к оценке уровня внедрения организацией стандарта PRINCE2.

При использовании данных моделей организация может оценить, на каком конкретно этапе развития управления проектами она находится на настоящий момент. Кроме того, можно выявить требования, необходимые для достижения более высокого уровня управления процессами. Однако стоит отметить, что вышеназванные модели не позволяют провести количественную оценку степени соответствия требованиям методики [2]. Данные модели являются скорее качественными. Они позволяют проверить, имеются или нет конкретные характеристики процессов управления.

Кроме того, проведение оценки по данным моделям не позволяет провести градацию происходящих в организации процессов по степени зрелости. Оценка зрелости организации управления проектами по данным моделям является трудоемкой, сложной процедурой, а также обладает высокой степенью субъективности. Таким образом, результаты анализа для использования в качестве управленческого инструмента ограничены. Более качественно оценка функциональности представлена в модели Гарольда Керцнера (PMMM) (см. рисунок).

Гарольд Керцнер выделил следующие ключевые моменты проектного управления: проходимые уровни должны следовать друг за другом, начинать уровень следует после окончания предыдущего; каждый уровень содержит в себе риски; на каждом уровне существуют угрозы, препятствующие переходу на следующий уровень зрелости. Как видно из рисунка, модель PMMMM состоит из пяти уровней [4, с. 90]. Рассмотрим их:



Рис. Структура PMMM, предложенной Г. Керцнером [3, с. 142]  
 Fig. G. Kerzner PMMM Structure

- во-первых, уровень «технология», или «общий язык». На данном уровне важным является само осознание необходимости управления проектам, максимальное освоение основных знаний в области управления проектами и изучение соответствующей терминологии. В рамках данного уровня необходимо организовать обучение персонала основам управления проектами, поощрять получение сертификатов по направлению обучения «Управление проектами», предоставить работникам организации доступ к средствам управления проектами, по возможности поощрять за внедрение в «общий язык» терминологии управления проектами;
- второй уровень подразумевает, что для повторения успеха уже выполненных проектов можно определить и разработать какие-либо общие процессы. Таким образом, данный уровень включает в себя выявление и описание технологии повторения общих процессов, т.е. разработку общей схемы, методологии управления проектами. Данные мероприятия позволяют организации добиваться желаемых результатов на постоянной основе. Кроме того, для регулярной поддержки управления проектами необходимо предусмотреть создание учебного плана для работников организации на регулярной основе, с учетом принципа системности;
- на третьем уровне развития возникает синергетический эффект. Это становится возможным за счет интегрирования процесса управления проектами с такими методологиями, как управление производством, управление процессами, управление качеством и т.п. Здесь может быть предусмотрена возможность несения ответственности перед несколькими руководителями, чтобы обеспечить максимальную интеграцию всех процессов. Соответственно, необходима четкая схема разделения ответственности. Также на данном этапе необходимо создание корпоративной культуры, предполагающей неформальный, творческий подход к управлению проектами для достижения наилучшего результата;

- четвертый уровень предусматривает развитие организации за счет анализа аналогичных систем управления проектами или аналогичных проектов. Бенчмаркинг позволяет использовать уже имеющийся опыт других субъектов хозяйствования, их передовые достижения для повышения конкурентоспособности, обеспечения улучшения эффективности деятельности, совершенствования бизнес-процессов [6]. В рамках развития на данном уровне можно предусмотреть создание в организации подразделения, задачей которого будет проведение бенчмаркинга. Необходимо взвешенный подход к определению объектов бенчмаркинга, а также адаптация процесса бенчмаркинга применительно к технологии управления проектами;
- пятый уровень развития организации предполагает процесс непрерывных улучшений, которые происходят на основе системного подхода к управлению проектами. Информация, полученная на предыдущем этапе развития, оценивается и используется для расширения единой методологии. Положительный и негативный опыт прошлых проектов необходимо изучать с целью дальнейшего распространения желаемых результатов и избегания допущенных ошибок. Для распространения полученного опыта, а также лучших практик управления проектами можно на регулярной основе проводить семинары, тренинги, форумы, обучающие курсы. Возможна разработка специальных программ, которые позволят передавать опыт, накопленные знания от уже реализованных проектов.

Для перехода на новый уровень зрелости необходимы различного рода нововведения. При этом данные мероприятия могут встретить сопротивление со стороны работников организации. Г. Керцнер предложил свою классификацию возможных сопротивлений сотрудников организации:

- первый тип сопротивления — это так называемые «сложившиеся стереотипы работы». Персонал организации при выполнении своих стандартных обязанностей действует по рутинным шаблонам и известным навыкам. В результате нововведений появляется необходимость выхода из зоны комфорта, требуется достижение новых целей в соответствии с новыми указаниями, выполнение новых процессов, необходимость налаживания новых контактов и т. п.;
- второй тип сопротивления — «социальные группы» — появляется, когда возникает потребность отчитываться перед несколькими руководителями в рамках проектов, а также когда сотрудники сталкиваются с временной ротацией, установлением новых взаимоотношений, разрывом ранее установленных связей;
- третий тип сопротивления связан с «личными страхами и опасениями». Данное сопротивление начинается из-за различного рода страхов сотрудников, связанных с боязнью трудностей, обусловленных новыми указаниями, угрозами увольнения или временного отстранения от должности, вероятностью провалов, возможными неудачами, нежеланием увеличить рабочую нагрузку и т. п.;
- четвертый тип сопротивления обусловлен «распределением окладов». В ходе выполнения проектов и переходе организации на новые уровни зрелости происходят изменения, в том числе и в организационной структуре, меняются должности, полномочия, возможен упадок авторитета определенного работника, персональная значимость сотрудника может быть подвергнута переоценке и др.;
- пятый тип сопротивления связан с индивидуальными особенностями и причинами каждой функциональной единицы.

Таким образом, на каждом уровне зрелости организации могут возникнуть проблемы, и руководители офисов управления проектами должны иметь достаточно знаний, умений и навыков для их решения (см. табл.).

Организациям, активно использующим управление проектами, даже в случае неудач следует возвращаться к нововведениям, возможно с новой командой с учетом допущенных ошибок и анализом ключевых факторов успеха. Как уже было сказано ранее, одна из самых серьезных угроз внедрения и управления проектами,

**Решение проблем на разных уровнях зрелости организации  
в проектном управлении [5, с. 21]**

Table. The solution of problems at the different levels of a maturity of the organization  
in project management

Уровни зрелости организаций	Решение проблем
Первый	Внедрение различного рода процедур и стандартов управления проектами, программами, портфелями
Второй	Создание корпоративной информационной системы управления проектами. Создание офиса управления проектами
Третий	Проведение анализа эффективности и оценка бюджетирования проектов. Разработка бизнес-стратегии
Четвертый	Обеспечение наилучшего взаимодействия офиса управления проектами. Разработка методологии достижения желаемых результатов проектов

которая может привести к провалу, — это неготовность персонала организации работать по-новому, сопротивление новшествам. По сути дела, часто складывается ситуация, когда внедряемые правила, стандарты, процедуры проектного управления оказываются слишком сложными и трудными для работников. Таким образом, оценка организационного уровня зрелости позволяет оценить в том числе и готовность персонала к внедрению проектов, и, соответственно, задать сложность внедряемой системы управления проектами.

Регулярная независимая оценка уровня зрелости проектного управления является не менее важной, чем оценка при старте проекта. Оценка уровня зрелости организации можно проводить и до внедрения проектного управления с целью определения возможностей и ограничений организации, ее готовности к изменениям, а также готовности персонала. Таким образом, оценка организационной зрелости управления проектами позволяет проанализировать состояние организации и задать направления ее стратегического развития. Это действенный инструмент, позволяющий на конкретный промежуток времени определить возможности внедрения и развития проектного управления. Помимо этого, результаты такой оценки могут выступать в качестве исходной информации для установлений дерева целей по развитию проектного управления. Также непосредственно офис управления проектами для подведения итогов своей работы может использовать результаты такой оценки.

Для того чтобы повысить результативность проектной деятельности, необходима подготовка управленческого персонала и исполнителей по направлению «Проектное управление», чтобы данные специалисты рассматривали управление проектами как инструмент достижения стратегических целей развития организации. Стоит отметить, что со стороны высшего руководства необходимо понимание важности обучения по данному направлению, вложения инвестиций в информационные системы управления проектами, обеспечение достойной заработной платой персонала офиса управления проектами. Тогда станет возможным достижение передового международного опыта эффективного проектного управления.

Таким образом, для обеспечения успешности проектной деятельности представляется целесообразным следующее. Во-первых, необходим учет уровня зрелости организации и принятие адекватных управленческих решений использования методов проектного управления на разных уровнях. Во-вторых, следует осуществлять

подготовку специалистов в области проектного управления. В-третьих, рекомендуется предпринимать различные меры, обеспечивающие снижение или минимизацию сопротивления сотрудников организации нововведениям. В-четвертых, целесообразно использовать механизм привлечения аутсорсинговых компаний для диверсификации и снижения инвестиционных рисков.

## Литература

1. *Бакланова Ю. О.* Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // *Современные технологии управления.* 2012. № 3. С. 1–8.
2. *Золочевская Е. Ю., Кривошеева Т. Д.* Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // *Вопросы управления.* 2014. № 6. С. 42–49.
3. *Исаев В. В.* Организация работы команды проекта. СПб. : Бизнес-пресса, 2016.
4. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2016.
5. *Мартин П., Тейт К.* Управление проектами. СПб. : Питер, 2016.
6. *Руденко М. Н., Субботина Ю. Д.* Бенмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности региона // V Всероссийская научно-практическая конференция «Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов» / Байкальский государственный университет. Иркутск, 2019. С. 23–33.

### Об авторах:

**Руденко Марина Николаевна**, заведующий кафедрой предпринимательства и экономической безопасности Пермского государственного национального исследовательского университета (Пермь, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; rudenko@econ.psu.ru

**Субботина Юлия Дмитриевна**, доцент кафедры предпринимательства и экономической безопасности Пермского государственного национального исследовательского университета (Пермь, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент

## References

1. Baklanova Yu.O. Evolution of approach to innovations project management: initiative, project, program, portfolio // *Modern technologies of management [Sovremennyye tekhnologii upravleniya]*. 2012. N 3. P. 1–8. (In rus)
2. Zolochevskaya E.Yu., Krivosheeva T.D. Functional characteristic of the Russian control system of the state projects // *Questions of management [Voprosy upravleniya]*. 2014. N 6. P. 42–49. (In rus)
3. Isaev V.V. Organization of work of the project team. SPb. : Business press, 2016. 360 p. (In rus)
4. Kerzner G. Strategic planning for project management with use of model of a maturity. M., 2016. (In rus)
5. Martin P., Tate K. Project management. SPb. : Piter, 2016. 224 p. (In rus)
6. Rudenko M.N., Subbotina Yu.D. Benchmarking as instrument of improving competitiveness of the region // Vth Russian scientific and practical conference “Activization of Intellectual and Resource Potential of Regions” / Baikal State University. Irkutsk, 2019. P. 23–33. (In rus)

### About the authors:

**Marina N. Rudenko**, Head of the Chair of Entrepreneurship and Economic Security of Perm State National Research University (Perm, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor; rudenko@econ.psu.ru

**Yulia D. Subbotina**, Associate Professor of the Chair of Entrepreneurship and Economic Security of Perm State National Research University (Perm, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor