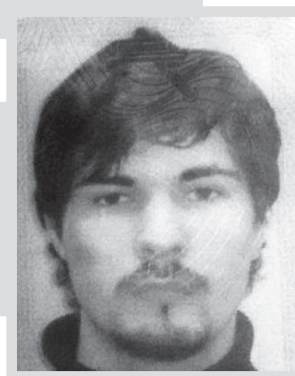


УДК 334.025

**Оценка уровня зрелости проектного управления как услуга****Рыбкина Е.А.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
Казанского государственного энергетического университета

**Сыровой Д.В.**

Магистрант кафедры менеджмента  
Казанского государственного энергетического университета

*В статье актуализируется востребованность услуги «оценка уровня зрелости процессов управления проектами» в российских компаниях. Анализируется сущность понятия «зрелость процессов управления проектами» и сопоставляется с основным содержанием услуг по оценке (аудиту) её уровня. Статья содержит обзор российского рынка консалтинговых организаций, оказывающих услуги по оценке уровня зрелости процессов управления проектами.*

*Ключевые слова: управление проектами, уровень зрелости, модель оценки зрелости, аудит зрелости проектного менеджмента.*

Бесспорно, консалтинг является одним из востребованных и эффективных видов предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики. При этом состояние экономики в стране предопределяет тренд консалтингового предпринимательства, качественный состав предлагаемых услуг, а также ориентацию на клиентов (на малый, средний бизнес и т.д.). Например, в условиях стагнации в экономике самыми востребованными становятся услуги по реструктуризации долгов (займов) организаций, проектированию их оптимальной организационной структуры, антикризисному управлению и другие услуги, нацеленные на оптимизацию и/или ликвидацию деятельности хозяйствующего субъекта с минимальными потерями (затратами). Однако в условиях стабилизации экономики и благоприятного инвестиционного климата в стране и в мире возрастает спрос на услуги, ориентированные на стратегическое развитие бизнеса. Актуальным, востребованным и стратегически ориентированным направлением в консалтинге являются услуги по вопросам управления

проектами [1]. Например, внедрение и автоматизация системы управления проектами, создание и развитие проектного офиса (службы координации проектов), аудит зрелости проектного управления, сопровождение проекта на всех фазах его жизненного цикла (разработка, экспертиза планов и бюджетов проектов, подбор команды проекта, администрирование проектов), обучение и сертификация персонала и др.

При этом если до недавнего времени акционеры и менеджеры крупных производственных предприятий проявляли интерес к вопросам внедрения и сопровождения системы управления проектами, то в настоящее время их внимание акцентировано на оценке уровня зрелости проектного управления. И это не случайно, скорее логично и последовательно: если внедрена и автоматизирована система управления проектами, активно реализуются инвестиционные и/или научно-исследовательские проекты,

Статья опубликована при поддержке АНО «Казанский открытый университет талантов 2.0» по результатам Конкурса «Кооперация талантов».

следовательно, актуальной на перспективу видится оценка эффективности данного направления, определение степени проникновения проектного подхода в бизнес-процессы организации, а также роль в достижении её стратегических целей. Результаты исследований учёных Калифорнийского университета в г. Беркли (Иббс и Реджинато) подтвердили, что организации с более высоким уровнем зрелости процедур управления проектами имеют более высокое отношение прибыли на вложенный капитал к затратам, связанным с управлением проектами [2].

Чтобы иметь представление о содержании и технологии услуги оценки уровня зрелости проектного управления, предлагается рассмотреть содержание и трактовку данной дефиниции с позиции теории (табл. 1).

Представленный в таблице 1 перечень трактовок – отнюдь не исчерпывающий. Однако даже он подчёркивает отсутствие единства подходов к формулировке рассматриваемого понятия и его содержанию. По мнению авторов данной статьи, самым полным видится определение зрелости организационного управления проектами О.Н. Ильиной, а самым оптимальным с позиции оценки зрелости управления проектами – трактовка стандарта Института управления проектами PMI (США). Следовательно, под услугой по оценке зрелости процессов управления проектами в организации подразумевается определение степени проникновения проектного подхода, включая методы, средства, процессы формального, классического управления проектами в практику работы организации.

Технология оценки уровня зрелости проектного управления в организации предопределяется вы-

бранной моделью оценки. На рисунке 1 представлена классификация существующих моделей зрелости, основанная на различном структурировании критериев оценки и различном графическом отображении результатов оценки [9].

До появления модели оценки зрелости организационного управления проектами Института управления проектами PMI (OPM3), то есть до 2003 г., самой популярной и авторитетной моделью признавалась модель Гарольда Керцнера (*Project Management Maturity Model – PMMM*). В настоящее время представители консалтинговых организаций отдают предпочтение модели OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) как наиболее объективному инструменту внутренней и внешней оценки организации и/или разрабатывают собственные авторские модели. Примером применения авторской модели может являться опыт ЗАО «ПМ Эксперт». Авторский подход специалистов данной компании основан на моделях PMMM, OPM3 и на процессах, областях знаний PMBoK. В рамках подхода выделяется 4 уровня зрелости процессов управления проектами в организации:

- 1) формирование;
- 2) расширение влияния;
- 3) накопление и передача опыта;
- 4) стратегическое управление портфелем.

Следует отметить, что тенденция разработки авторских моделей оценки зрелости свойственна компаниям-лидерам в области консультационных услуг по управлению проектами в России, имеющим многолетний успешный опыт на данном рынке (ЗАО «ПМ Эксперт», ГК «Проектная практика», ООО «ПМ-Офис», ООО «Джаст Консалтинг»).

Таблица 1

## Сравнительная таблица трактовок термина «зрелость управления проектами»

Формулировка	Определение	Источник (документ/автор)
Зрелость организационного управления проектами	уровень способности организации достигать желаемых стратегических результатов предсказуемым, контролируемым и надёжным образом	A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBoK)[3]
Зрелость управления проектами	степень проникновения проектного подхода, включая методы, средства, процессы формального, классического, управления проектами в практику работы организации	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) [4]
Зрелость организационного управления проектами	способность организации применять проектный подход для достижения своих стратегических целей и задач, которая характеризуется уровнем зрелости организации (в процентном выражении или в балльных оценках), определяющим степень проникновения проектного подхода в практику работы организации	О.Н. Ильина [5]
Зрелость организации в проектном управлении	инструмент развития фирмы через постоянное совершенствование методологии управления проектами, более глубокое её интегрирование в общую систему управления компанией и достижение повторяемости успехов в выполнении проектов	Г. Керцнер [6]
Организационная зрелость по управлению проектами	описание способности организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение стратегических целей компании	А. Полковников, А. Терпугов, А. Белозеров [7]
Зрелость управления проектами	степень, в которой организация применяет организационное управление проектами	М.А. Дегтярёв [8, с. 48]



**Рис. 1. Классификация групп моделей зрелости процессов управления проектами**

Начинающие консультанты или сравнительно молодые консалтинговые организации по управлению проектами данную услугу не выделяют в самостоятельную. Однако оценку уровня зрелости процессов управления проектами предлагают в составе первого (начального) этапа внедрения корпоративной системы управления проектами в организации заказчика. Так ситуация обстоит с ООО «ПраксисКом», ООО «Гелиос информационные технологии» («Helios»), ООО «Пи Эс Эм Консалтинг Снг» («PSM Consulting CIS»).

Стоимость услуги по оценке уровня зрелости процессов управления проектами напрямую зависит от объёма затраченных ресурсов: временных, трудовых, финансовых, то есть от затрат в структуре себестоимости услуги. Результатом оказания рассматриваемой услуги будет являться итоговый отчёт исполнителя о проведённом обследовании проектной деятельности в организации получателя услуги, включающий:

- общие сведения о направлении (специфике) деятельности организации, а также графическое изображение её организационной структуры;
- описание существующих процессов управления проектами;
- результаты оценки организационной документации, регламентирующей проектную деятельность с позиции её полноты и достаточности;
- описание уровня зрелости процессов управления проектами в организации по отдельным областям знаний;
- перечисление сильных и слабых сторон системы управления проектами в организации;
- рекомендации по дальнейшим действиям, нацеленным на повышение уровня зрелости процессов управления проектами в организации заказчика.

Однако ни одна из перечисленных организаций не выдаёт официальный сертификат об уровне зрелости. Поэтому наряду с оказанием услуги по оценке уровня зрелости процессов управления

проектами предлагается услуга по сертификации организаций, реализующих управление проектами. Здесь также оценивается степень компетентности хозяйствующего субъекта в области управления проектами с присвоением уровня, подтверждённого срочным сертификатом. Например, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»

подтверждает компетентность организации в управлении проектами на международном уровне, сертифицируя её по модели организационно-технологической зрелости *IPMA Delta®*. Программа сертификации состоит из 2 этапов:

1. Подготовка, включающая внутренний аудит текущего состояния системы управления проектами в организации по модулям «Персонал» («*Individuals*») и «Проекты» («*Projects*»).
2. Ассесмент и сертификация, включающие международный аудит текущего состояния системы управления проектами в организации по модулю «Организация» («*Organization*») [10].

В качестве примера организаций, прошедших сертификацию по модели *IPMA Delta®* можно привести ООО «Нижнетагильский завод металлических конструкций» (г. Нижний Тагил), ОАО «Екатеринбургская электросетевая компания» (г. Екатеринбург), ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» (г. Москва). Оценка уровня зрелости производилась по 5 уровням:

- 1) начальный;
- 2) определённый;
- 3) стандартизированный;
- 4) управляемый;
- 5) оптимизируемый.

География оказания консультационных услуг в области управления проектами достаточно обширна: самые удаленные регионы России, а также ближнее и дальнее зарубежье. Однако, подавляющее большинство организаций-консультантов сосредоточено в г. Москве. Расположение консалтинговых организаций в столице нашей страны вкупе с впечатляющей географией реализованных проектов объясняется лозунгом консультантов (тренеров, экспертов) в вопросах удалённости заказчика – «Мы работаем там, куда летают самолеты».

Таким образом, востребованность услуги «оценка уровня зрелости процессов управления проектами» обуславливается ростом числа компаний,

целенаправленно внедряющих и развивающих корпоративную систему управления проектами.

Определение уровня зрелости процессов управления проектами позволяет получать объективную экспертную оценку, на основе которой вырабатывать меры по целенаправленному повышению качества проектного менеджмента в организации. При этом важно, чтобы оценка уровня зрелости организации в области управления проектами осуществлялась системно на регулярной основе для максимально эффективного использования ресурсов организации и достижения синергетического эффекта [11] на пути к стратегическим целям.

#### *Литература:*

1. Рыбкина Е.А., Гильмутдинов С.Р. Управление проектами: область, методология, система // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 1. – С. 36-39.
2. Ibbs C.W., Reginato J. Can Good Project Management Actually Cost Less?, Proceedings of PMI'2002 Seminars & Symposium, San Antonio, Texas, USA, Project Management Institute, 3-10 October, 2002.
3. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. Fifth Edition. PMBOK®-Guide) 5-ое изд. Project Management Institute, Inc, 2013. – 586 с.
4. OPM3 Organizational Project Management Maturity Model. – Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003.
5. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2011. – 208 с.
6. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
7. Полковников А., Терпугов А., Белозеров А. Что такое модели зрелости управления проектами? – URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/339973/?page=3>.
8. Дегтярёв М.А. Проектная зрелость и ценностно-ориентированное управление проектами // Промышленный электрообогрев и электроотопление. – 2014. – № 4. – С. 48-55.
9. Малинина М.В. Обзор современных моделей организационного управления проектами // Управление проектами и программами. – 2011. – № 3. – С. 230-240.
10. Сертификация IPMA Delta. – URL: <http://www.sovnet.ru/organizations/ipma-delta>.
11. Пуряев А.С., Рыбкина Е.А., Шарифуллина Э.Н. Несовершенство оценки синергетической эффективности и эффекта // Казанская наука. – 2010. – № 7. – С. 76-81.

### **Assessment of Project Management Maturity Level as a Service**

*E.A. Rybkina, D.V. Syrovoy  
The Kazan State Power University*

*The paper highlights the demand for services of “assessing the level of project management maturity” in Russian companies. The essence of the concept of «maturity of project management processes» is analyzed and mapped to main content services for assessment (audit) of its levels. The article provides an overview of the Russian market of consulting organizations, which measure the level of project management’s maturity.*

*Key words: project management, maturity level, audit of project management maturity.*

