

## СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами, программами и портфелями давно стало не просто инструментом, а концепцией, лежащей в основе функционирования организации. Сообщество проектного менеджмента демонстрирует устойчивый интерес к методам оценки и развития УП. Модели зрелости управления проектами предоставляют схему и условия, которые позволят компании совершенствовать данное направление. В настоящей статье автор рассматривает наиболее известные модели зрелости управления проектами и приводит их сравнительный анализ.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система управления проектами, программы и портфелями, зрелость, модели зрелости, ОРМЗ, РМММ, бенчмаркинг, развитие, совершенствование системы управления

### ВВЕДЕНИЕ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Мир, в котором функционируют организации, все быстрее изменяется, становится более сложным и комплексным. Существенные сдвиги в технологиях, бизнесе и экономике открывают множество возможностей, но также и таят много опасностей и испытаний.

Одним из основных испытаний для организаций является сохранение фокуса на стратегических целях и параллельно способности превращать эти цели в результаты в процессе адаптации к внешним силам. Поскольку деятельность компаний является целенаправленной и они постоянно подвергаются испытаниям на пути достижения целей, концепция проектов — это прекрасный способ управлять множеством направлений и инициатив упорядоченно и на систематической основе. Это работает в тех ситуациях, когда целью является разработка нового программного обеспечения, внедрение новых систем, проектирование и строительство зданий и др.



**Малинина Мария Викторовна** — преподаватель кафедры управления проектами факультета менеджмента НИУ-ВШЭ (г. Москва)

Каждая организация в своем развитии проходит определенные этапы, которые имеют различные миссии, стратегии, технологии работы, организационную структуру, уровень компетентности персонала и другие качественные и количественные характеристики. Переход на каждый следующий, более высокий уровень развития делает организацию более конкурентоспособной, позволяет ей динамично реагировать на требования рынка и оптимально использовать свои внутренние ресурсы. Модели, описывающие этапы (уровни) развития организации, называются моделями уровней зрелости.

## 1. ЗРЕЛОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Термин «зрелость в управлении проектами» может применяться для обозначения (или как инструмент измерения) способности организации использовать проекты в различных целях [1]. Таким образом, модели зрелости нужны для оценки прогресса зрелости компаний, для определения областей, которые позволят улучшить выполнение процессов управления проектами.

Проекты, безусловно, являются основным компонентом практически любой работы в организации в первую очередь благодаря тому, что они обеспечивают сохранение лидерства компании в своей сфере (поскольку проекты непосредственно отвечают за создание ценных организационных активов). В результате мы можем наблюдать во многих компаниях своего рода тенденцию использовать совершенствующиеся инструменты и техники в управлении проектами [9]. Поэтому эффективное управление проектами является обязательным средством добавления ценности для организаций, которые заботятся о создании и развитии конкурентных преимуществ.

Среди лучших мировых компаний существует безусловная тенденция использовать управление проектами как «способ работы», а не просто методологию или набор инструментов. Управление проектами применяют также при внедрении

методологий бизнес-улучшений, таких как «Шесть сигм» или бережливое производство, что повышает эффективность и конкурентоспособность компаний. Фактически использование проектного менеджмента позволяет компаниям максимизировать эффект таких методологий [4].

На данный момент имеется большое количество информации о том, как управление проектами воздействует на результативность организации. Опубликованные данные по компаниям, включая AT&T, Boeing, Hewlett Packard, IBM и GM, свидетельствуют, что в результате внедрения процессов управления проектами было отмечено уменьшение времени вывода продукта на 30–65%, сокращение числа дефектов и переделок на 35–75%, содержательных и инжиниринговых изменений — на 45–68%, средний показатель прибыли возрос на 6%, рентабельность инвестиций увеличилась в отдельных случаях на 20% [4].

Дальновидные организации на постоянной основе ищут возможности повышения своей эффективности и производительности. План непрерывного и идущего по нарастающей улучшения должен включать регулярную оценку зрелости. Каждая организация стремится к совершенству и превосходству, однако скорость достижения этой цели напрямую зависит от того, сколько времени ей уделяется и какая поддержка обеспечивается [9].

Модели зрелости управления проектами предоставляют схему и условия, благодаря которым компания будет методично и целенаправленно достигать совершенства в управлении проектами [9]. Модели организационной зрелости управления проектами дают организациям, которые хотят создать эффективное организационное управление проектами (ОУП), возможность оценить текущее состояние данной системы и определить стратегию и тактику ее развития.

Сообщество проектного менеджмента демонстрирует устойчивый интерес к разработке и развитию наглядных методов оценки и повышения зрелости в управлении проектами. Этот интерес также подчеркивает важность и необходимость

оценки зрелости ОУП во всех отраслях, что предоставит многим организациям средства для сравнения своего уровня зрелости с уровнями других компаний и осмысленного копирования лучшей практики.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В зависимости от размеров организации, ее сложности и опыта в ней могут инициироваться и реализовываться множество независимых и взаимосвязанных проектов одновременно. Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [11, с. 5]. Группы проектов иногда объединяются в программы. Программа — ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности [11, с. 371]. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы.

Также существуют портфели проектов. Портфель проектов — это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе для эффективного управления данными работами ради достижения стратегических целей [11, с. 371]. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Лидеры организаций, которые ориентированы на общую эффективность всей компании, понимают, что проекты, программы и портфели отлично подходят для достижения стратегических целей.

Организационное управление проектами — это систематическое управление проектами, программами и портфелями, направленное на достижение стратегических целей. В то время как отдельные проекты решают тактические задачи,

ОУП по определению является стратегическим инструментом. Таким образом, ОУП может стать стратегическим преимуществом в конкурентной борьбе. В основе концепции ОУП лежит идея о том, что существует зависимость между организационными возможностями управления проектами, программами и портфелями и эффективностью реализации организационной стратегии (рис. 1).

Организационная зрелость управления проектами — это степень, в которой организация применяет организационное управление проектами [12, с. 172].

Модель зрелости — это концептуальная схема, состоящая из логически связанных частей, которая определяет зрелость в интересующей области, в данном случае в ОУП.

Стандарт ISO определяет модель зрелости как «модель, которая отражает необходимые элементы эффективных процессов и описывает путь постепенного улучшения от незрелых процессов (управляемых ad hoc) к регламентированным зрелым процессам с повышенными качеством и эффективностью» [6].

Цели моделей зрелости: обеспечить метод оценки потенциальных возможностей ОУП и метод их улучшения и развития [7].

Практическое применение этих моделей: оценка способности организации реализовывать проекты и проводить улучшения, обеспечение практического руководства по планированию обновленной организации или организационного / процессного дизайна для повышения потенциала компании в области ОУП.

Модели оценки организационной зрелости — это важный и серьезный помощник в современной погоне за безупречностью. В то время как различные стандарты и методологии по управлению проектами предлагают рекомендации по управлению отдельным проектом, модели зрелости помогают организациям внедрять и улучшать процессы на всех стратегических уровнях и выравнивать свою деятельность в соответствии с лучшими практиками своей отрасли [10].

Рис. 1. Место ОУП в управлении организацией



### 3. ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ НАУЧНОЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

В течение последних 20 лет особое внимание привлекают модели зрелости, которые родились из идеи Филиппа Кросби. Было разработано множество моделей как специализированными организациями и университетами, так и компаниями, работающими в реальном секторе.

Говоря о моделях зрелости, многие думают, что модель Sw-CMM была первой, однако это понятие впервые появилось в Total Quality Management более десяти лет назад. Его автором был Филипп Кросби — один из признанных гуру TQM, который предложил Quality Process Maturity Grid [2], фактически первую пятиуровневую модель. Некоторые исследователи, правда, полагают, что первопроходцем был Ричард Нолан, который в 1983 г. опубликовал «Ступени роста» — модель

развития для IT-организаций. Только в 1985 г. IBM Group во главе с Роном Радисом перенесла эту идею в сферу разработки программного обеспечения. В 1987 г. Уоттс Хамфри придумал оценивать поставщиков Министерства обороны США с помощью модели Software Acquisition Capability Maturity Model. Затем в конце 1980-х гг. идея снова вернулась в область разработки ПО и приобрела вид известной Sw-СММ. После этого было создано множество различных моделей зрелости, которые продвинулись далеко вперед от разработки базовой архитектуры процессов. Рис. 2 иллюстрирует эволюционный путь моделей зрелости (отражены самые известные модели из области проектного менеджмента и разработки ПО).

#### 4. СУЩЕСТВУЮЩИЕ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ

На данный момент в мире существует около 30 моделей зрелости, четыре из которых широко распространены. Большинство этих моделей оценивают управление проектами относительно сводов знаний. Рассмотрим некоторые из них:

- СММi ориентирована на область проектирования и разработки программных систем;
- Project FRAMEWORK устанавливает цели для каждого уровня зрелости и показывает пути, которыми они могут быть достигнуты, основана на РМВОК;
- Berkeley PM Maturity Model оценивает восемь областей знаний, делает акцент на рекомендациях для перехода с одного уровня на другой;
- Project Management Maturity Model Гарольда Керцнера описывает пять уровней, содержит тесты, акцентирует внимание на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса;
- РМММ позволяет измерять уровень зрелости и показывает перспективу для перехода на более высокие уровни, основана на РМВОК;

- IPMA Delta оценивает зрелость<sup>1</sup> на основе трех модулей: индивидуумы, проект, организация;

- ОРМЗ основана на сравнении с практиками наиболее зрелых компаний (не имеет в явном виде установленных уровней зрелости).

Стоит отметить, что это не просто теоретические наработки, а вполне реальная методологическая основа для планирования развития управления проектами на практике.

Все модели зрелости условно можно разделить на три типа:

- уровневые (ступенчатые);
- непрерывные (continuous в англоязычной литературе);
- лепестковые (паутинковые).

Подходы всех трех типов отнюдь не взаимноисключают друг друга и не являются альтернативными, объект и предметы их исследования совпадают точно так же, как основные критерии, по которым оценивается предмет. Разница заключается в структурировании этих критериев и графическом отображении результатов.

Однако на основе этих отличий возникают ключевые плюсы и минусы каждого типа моделей.

##### 4.1. Уровневые модели

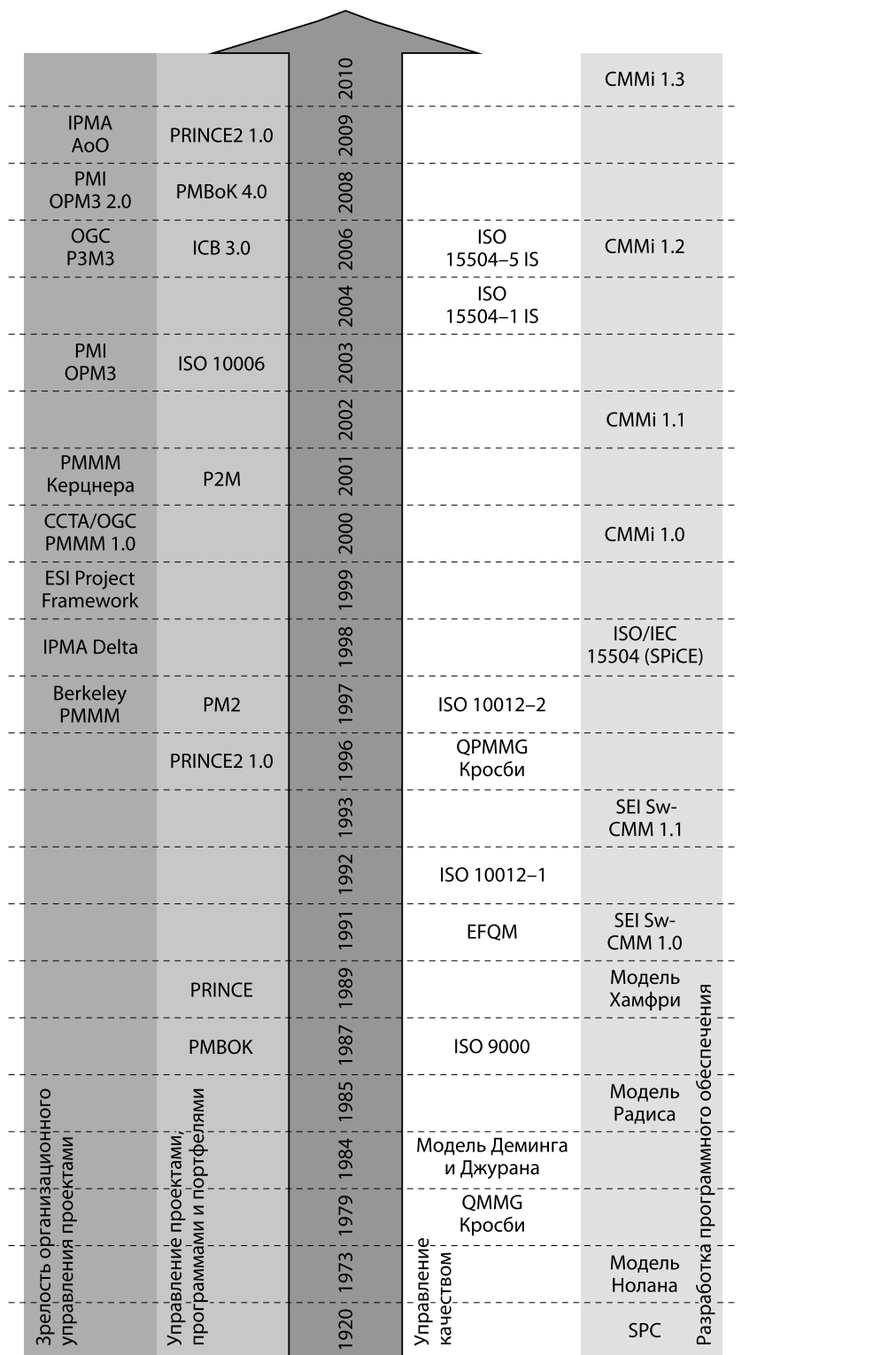
Уровневая модель — это структура, в которой достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней (рис. 3) [2].

Особенностью уровневых моделей является то, что они определяют четыре-пять уровней зрелости и требуют, чтобы выделенные в рамках данной модели показатели зрелости были приведены к значениям, соответствующим каждому уровню. Краткая характеристика уровней представлена ниже.

1. Неформальный и индивидуальный подход к управлению проектами, низкий уровень координации, отсутствие единой терминологии.

<sup>1</sup> IPMA Delta не оперирует понятием «зрелость», а оценивает компетентность организации в области управления проектами, программы, портфелями. См.: Вагнер Р. Ассессмент и сертификация организаций в области управления проектами // Управление проектами и программами. — 2010. — №4(24). — С. 320–332.

Рис. 2. Эволюция моделей зрелости



2. Появляется координация между проектами, управление проектами рассматривается как инструмент или техника, возможно, устанавливаются базовые процедуры управления проектами.

3. Появляется единая методология управления проектами, проекты интегрируются в программы и портфели, система управления проектами становится объектом управления и изменения в соответствии со стратегией компании.

4. Существует управление портфелем, идет постоянное развитие и совершенствование системы управления проектами — организационное управление проектами.

Несомненным плюсом таких моделей является их четкая структурированность, наглядность и удобство в применении.

Очевидный недостаток таких моделей заключается в их негибкости: они не допускают, чтобы различные показатели соответствовали разным

уровням зрелости, хотя и предполагают, что компания самостоятельно определяет необходимый для нее уровень зрелости организационного управления проектами.

## 4.2. Непрерывные модели

Непрерывная модель — модель зрелости, в которой набор возможностей предлагает определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области (рис. 4) [2].

В непрерывных моделях зрелость понимается как бесконечный процесс совершенствования организационного управления проектами. Они описывают этот процесс, который позволит организации достичь желаемого, к примеру, определить набор возможностей для дальнейшего развития, что приведет к эволюции организации, и она станет более зрелой.

Рис. 3. Модель зрелости организационного управления проектами PMMM Гарольда Керцнера

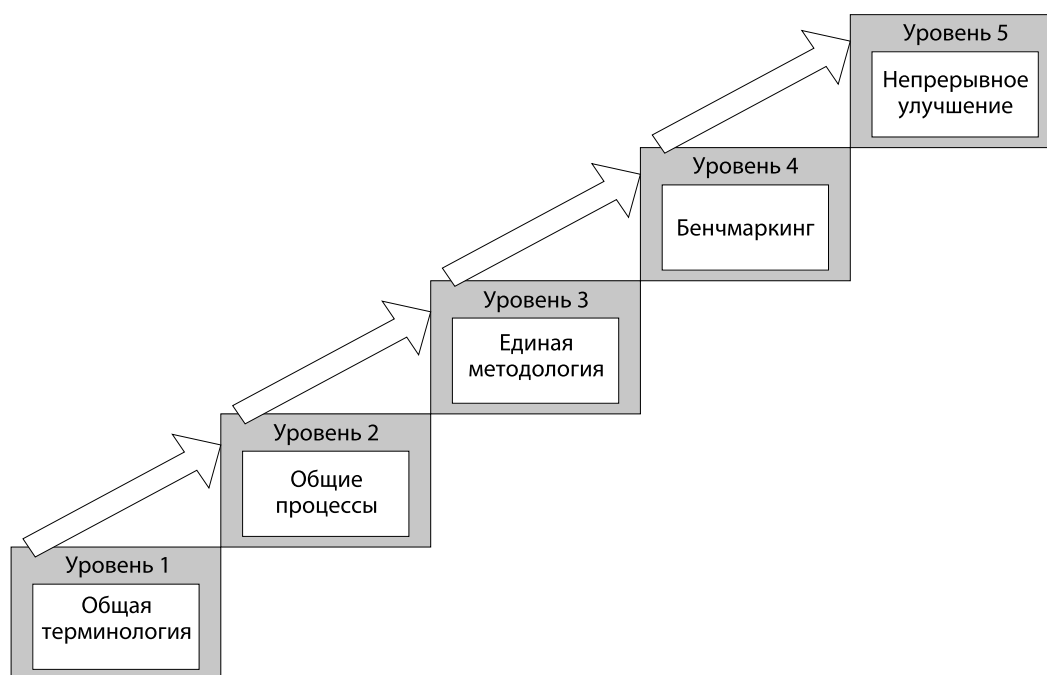
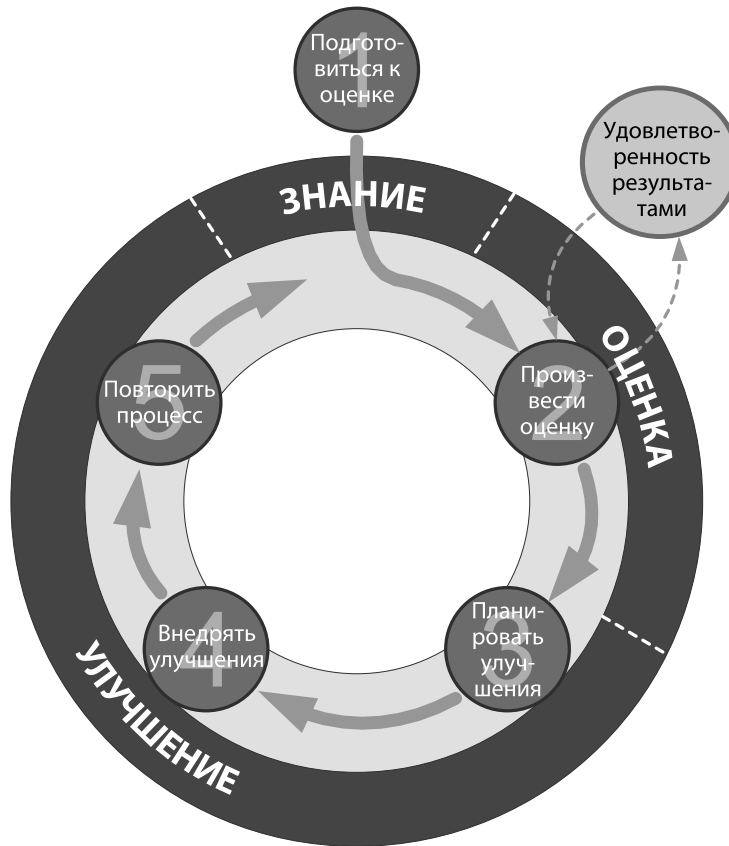


Рис. 4. Модель зрелости организационного управления проектами PMI — OPM3



Достоинством непрерывных моделей является их уход от строгого деления зрелости на четкие уровни и предоставление компании возможности самой решить, какие из аспектов организационного управления ей следует развивать в первую очередь (и развивать ли их вообще).

Недостатком таких моделей является слабая структурированность: оценив степень своей зрелости, компания оказывается перед широчайшим выбором возможных путей развития, при этом каких-то четких методик определения направлений дальнейшего движения данные модели не предлагают.

### 4.3. Лепестковые модели

Лепестковая модель — модель зрелости, в которой каждая характеристика, определяющая зрелость организации в области ОУП, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик (рис. 5).

Особенностью этих моделей является то, что они дают возможность большей дифференциации (по сравнению с уровневыми) и большей структурированности (по сравнению с непрерывными) в описании требуемых компетенций в



Рис. 5. Модель зрелости организационного управления проектами Роланда Гарайса



управлении процессами проектно-ориентированных организаций [1].

Также существенным преимуществом подобного подхода к оценке зрелости является большая гибкость и адаптивность конфигурирования самой модели и ее концепции — возможность определения целевого профиля компании и наглядность в отклонении реального профиля от целевого (если модель предполагает построение двух профилей).

Однако здесь в отличие от уровневых и непрерывных моделей состав работ по переходу к желаемому состоянию должен определить специалист, использующий данную модель.

Среди последних разработок в области моделей зрелости хотелось бы отметить прежде всего работу Лисюн Оу и Жи Санг Shenzou Project Management Maturity Integrated Model, представленную на 22-м Всемирном конгрессе по управлению проектами IPMA, прошедшем в ноябре 2008 г. в Риме [7]. Авторы предположили, что помимо постоянных структур существуют и временные,

зрелость которых также необходимо оценивать. В своей работе они предложили две соответствующие модели: SZ-PM-M-T для временных организаций и SZ-PM-M-P для постоянных. Для обеих моделей были определены ключевые области исследования. Новым в их работе является также и то, что помимо оценки процессов они предложили включить в оценку модели также не-процессные факторы, такие как корпоративная культура, компетенции исполнителей, структура организации.

Луиджи Бульоне в своей работе Achieving Higher Maturity & Capability Levels Crossing Horizontal and Vertical Maturity Models предлагает совместить горизонтальные модели зрелости (которые предполагают последовательное выполнение всех процессов, например, CMMi) и вертикальные (которые расширяют и углубляют группы бизнес-процессов компании, например, OPM3) [2].

Интересно исследование Хелен Кук What is Organizational Project Management Maturity?, в котором автор, во-первых, делает обзор истоков

возникновения и развития моделей зрелости, а во-вторых, описывает важность общеорганизационных факторов, традиционно не включаемых в модели зрелости (роль лидерства руководителей проектов, окружения компании, корпоративной культуры, системы управления человеческими ресурсами и пр.) [3].

Также хотелось бы отметить работу *A practical Approach to Foster Project Portfolio Management Maturity*, в которой авторы предложили структурированный подход, призванный помочь организациям применять лучшие практики при управлении портфелем [5]. В основе лежит анализ положений «как есть» и «как должно быть» с последующим гар- анализом для составления плана по внедрению улучшений и повышению зрелости организации. Авторы предлагают проводить обзор лучших практик на основе таблицы, включающей семь процессов управления портфелем и 13 соответствующих областей знаний с учетом ожиданий стейкхолдеров для каждого домена (области знаний).

Тем не менее, как утверждает доктор Беверли Пасиан из Технологического университета Сиднея, современные модели нарисованы «широкой кистью» и порой не соотносятся с реальной ситуацией в компании и ее окружением, спецификой ее деятельности, несмотря на то что многие из них аккумулировали бесценный опыт по управлению проектами, накопили и развили знания и навыки в этой области [8]. В своем исследовании он доказывает гипотезу о том, что современные модели зрелости являются неадекватными инструментами и требуют пересмотра, и это в очередной раз подтверждает необходимость развития моделей зрелости, используемых в качестве основного метода повышения компетенций организаций в области ОУП.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концентрация на зрелости и ее непрерывном повышении снижает количество прекращенных и сорвавшихся проектов за счет создания базы для внедрения лучших практик, которые ведут организацию к успеху.

Зрелые компании имеют основу для регулярного мониторинга статусов проектов. Так, они всегда в курсе своих возможностей или, наоборот, недостатков и в любой момент времени знают статус каждого проекта с определенной долей точности. Главная причина этого кроется в том, что зрелые организации проводят регулярные оценки и улучшения. Поэтому даже если в ходе реализации проекта появятся сбои, это будет обнаружено очень рано, и сразу же будут предприняты корректирующие действия.

Незрелые организации не имеют внятной картины своих возможностей, обновляемой на регулярной основе, даже если у них есть общие соображения по этому поводу. Аудит проектов происходит только в том случае, если появляются сигналы, что проект выходит из-под контроля со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Оценка зрелости управления проектами предоставляет продуманный и методичный механизм проверки компетентного «здоровья» организации. Данная оценка предоставляет детализированную, объективную и структурированную картину всей суммарной компетентности организации. Хорошо, если оценка производится часто и на регулярной основе. Имея детальную информацию о реальной текущей компетентности организации, можно планировать повышение этой компетентности, улучшения качества исполнения проектов и, наконец, стабильный рост прибыли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Andersen E.S., Jessen S.A. (2004). «Project maturity in organizations». *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 457–461.
2. Buglione L. (2008). «Achieving higher maturity & capability levels crossing horizontal and vertical maturity models». *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress*, Rome.

3. Cooke H. (2008). «What is organizational project management maturity?» *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome*.
4. Eve A. (2007). «Development of project management systems». *Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Vol. 39 (2)*.
5. Goldewijk E.N., Moenaert B.M.R.L.A. (2008). «A practical approach to foster project portfolio management maturity». *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome*.
6. ISO/IEC. (2008). *FCD 24765 — Systems and Software Engineering Vocabulary*. Geneva: International Organization of Standardization.
7. Lixiong Ou, Zhi Sang. (2008). «Shenzou project management maturity integrated model». *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome*.
8. Pasian B. (2008). «An investigation into project management maturity and reevaluation of industry maturity models». *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome*.
9. Rad P.F., Levin G. (2006). «Project management maturity assessment». *AACE International*.
10. Pazderka M., Grechenig T. (2008). «Developing a global standard — challenges and lessons learned during the OPM3 2nd edition update project». *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress, Rome*.
11. PMI (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide)*.
12. PMI (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*.