

### **Оценка уровня зрелости управления проектами в организации**

В настоящее время, когда проектный подход к управлению становится общепризнанным мировым стандартом работы и применяется все большим количеством российских компаний, особую актуальность приобретают вопросы оценки уровня зрелости компании в применении методов и инструментов управления проектами. Центральным элементом при проведении данной оценки является концепция организационной проективности, рассматриваемая в данной статье.

Теоретической основой предлагаемого подхода являются:

- методология управления проектами, сформулированная и разработанная в многочисленных трудах отечественных и зарубежных авторов [1, 3, 4, 5, 7], позволяющая выявить и определить процессы управления проектом;
- методология организационной зрелости управления проектами, представленная в работах [2, 6], дающая направление для определения критериев и градации уровня развития организации при применении управления проектами;
- методология управления персоналом проектно-ориентированной организации, включающая подходы к мотивации, командообразованию, профессиональному развитию и подготовке кадров [1, 3, 8];
- методология создания и внедрения информационных систем управления проектами на базе современного программного обеспечения (MS Project, Primavera, Open Plan и др.) [3, 5].

Под организационной проективностью понимается способность организации применять проектный подход для достижения своих целей и задач. Мерой организационной проективности является уровень зрелости организации (в процентном выражении или в балльных оценках), характеризующий степень проникновения проектного подхода в практику работы организации. В свою очередь, уровень зрелости организации характеризуется тремя составляющими: процессы, технологии, кадры.

Таким образом, организационная проективность определяется (1) уровнем зрелости проектно-ориентированных процессов организации, (2) уровнем зрелости в применении проектно-ориентированных технологий и (3) уровнем зрелости кадрового обеспечения проектно-ориентированной деятельности организации.

Рассматривая оценку уровня зрелости процессов необходимо отметить, что система управления проектами на организационном уровне включает следующие объекты управления: проект, программа, портфель проектов и программ.

На основании анализа профессиональных стандартов по управлению проектами в составе системы управления проектами организации можно выделить следующие группы процессов:

- процессы управления проектом (уровень монопроекта);
- процессы управления программой (уровень программы);
- процессы управления портфелем проектов и программ (уровень портфеля).

Процессы управления проектом и программой определяются пересечением групп процессов (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение) и предметных областей (управление интеграцией, управление составом работ, управление стоимостью, управление качеством, управление по временным параметрам, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление рисками, управление контрактами и поставками).

Процессы управления портфелем проектов и программ можно подразделить на две подгруппы: процессы формирования портфеля (идентификация, категоризация, оценка, отбор, определение приоритетов, балансировка, авторизация) и процессы мониторинга и контроля (обзор и отчетность, стратегические изменения).

Процессы управления портфелем, программой и проектом не являются дискретными, они перекрываются и переплетаются в рамках системы управления проектами.

Оценка уровня зрелости компании в части процессов управления проектами предполагает определение соотношения числа выявленных в компании процессов управления проектами, программами и портфелями проектов и программ и общего возможного для данной компании числа процессов из базы данных международно признанных «лучших практик».

Управление портфелями, программами и проектами невозможно без использования соответствующих информационных технологий, в основе которых инструментарий, классифицируемый в современной профессиональной литературе как программное обеспечение управления проектами. В настоящее время на рынке доступны десятки программных пакетов, обеспечивающих поддержку процессов управления временными параметрами, стоимостью, ресурсами, рисками, коммуникациями в проектах, программах и портфелях.

Оценка уровня зрелости компании в области применения информационных технологий управления проектами включает показатели оснащенности компании соответствующим техническим и программным обеспечением, а также наличие соответствующих методических и обучающих материалов и уровень владения технологиями персонала компании.

Важнейшей составляющей системы управления проектами организации являются люди. Переход к проектно-ориентированной модели управления требует от персонала организации высокого уровня подготовки и мотивации. С этой точки зрения, большое значение приобретают вопросы обучения сотрудников работе в новой проектной среде, которая включает новые процессы, технологии и элементы организационной структуры управления. Трансформация организационной структуры предприятия приводит к появлению новых элементов:

- проектный офис;
- проектный комитет;
- менеджеры портфелей;
- менеджеры программ;
- менеджеры проектов;
- администраторы проектов;
- члены проектных команд.

Кадровое обеспечение системы управления проектами в организации включает полный цикл задач по подбору и отбору, профессиональной подготовке и развитию, мотивации и оценке исполнения всех участников этой системы с целью достижения стратегических задач организации.

Оценка уровня зрелости персонала компании в области управления проектами включает как оценку уровня знаний и навыков сотрудников компании в области управления проектами, так и соответствие ряду критериев, таких как наличие в компании системы мотивации на проектно-ориентированную деятельность, внутренняя система сертификации по управлению проектами, четко определенные в компании карьерные пути для сотрудников, занятых в проектно-ориентированной деятельности и др.

Интегральная оценка уровня зрелости компании базируется на триаде «процессы-технологии-персонал», предполагает изучение материалов по управлению проектами, получаемых от сотрудников компании и используемых в компании в настоящий момент, а также проведение анкетирования и серии интервью с представителями

различных подразделений компании о практике организации проектной деятельности и включает следующие этапы:

- выявление существующих проблем в проектно-ориентированной деятельности компании;
- выявление «лучших практик» управления проектами в компании;
- определение количественных оценок уровня зрелости компании по организационным подразделениям, группам процессов и предметным областям управления проектами;
- определение предметных областей управления проектами, требующих первоочередного усовершенствования и развития;
- разработка рекомендаций на долгосрочную и среднесрочную перспективу по совершенствованию системы управления проектами.

Результатом оценки уровня зрелости управления проектами в компании является совокупность количественных оценок и качественных характеристик, позволяющих дать всестороннее представление об уровне готовности процессов, технологий и персонала компании к эффективному и профессиональному управлению проектами, программами и портфелями проектов.

#### Литература

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. – ФАИР-Пресс, 2006. – 296 стр. ISBN 5-8183-1029-9
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 стр. ISBN 5940742114
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами – М.: Омега-Л, 664 стр. ISBN 98119-753-6
4. Опп Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Балан Бизнес Букс, 2006. – 224 стр. ISBN 966-8644-90-5
5. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240стр. ISBN 5-9693-0038-1
6. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003. – 150p. ISBN 1930699085
7. Q&As for thPMBOK Guide, Third Edition. – PMI, 2005. – 204p. ISBN 9781930699397
8. Turner R.J., Huemann M., Keegan A. Human Resource Management in the Project-Oriented Organization. – PMI, 2008. – 140p. ISBN 978-1-933890-36-4