

Анализ моделей зрелости управления проектами

Н.К. Чудинова

4 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

к.э.н. Д.В. Гергерт

Аннотация

Предпринимательская среда проявляет огромный интерес к методам оценки и развития управления проектами. Сегодня наблюдается также активная деятельность по разработке и усовершенствованию моделей зрелости. В статье рассматриваются наиболее известные модели зрелости управления проектами и приводится их сравнительный анализ.

Ключевые слова: проект, управление, модель, организация, проектное управление, анализ.

Введение

Сегодня управление проектами вызывает огромный интерес у организаций во всех сферах бизнеса. Организации, которые успешно внедрили новый подход к управлению, отмечают, что использование

методики позволило повысить эффективность бизнес-процессов, качество работы, сократить временные и денежные издержки, а также привнести дополнительную ценность для организации в целом.

В ходе внедрения и адаптации проектного управления организация сталкивается с рядом проблем как со стороны управления, так и со стороны внешней среды. В помощь организациям на пути внедрения и развития управления проектами приходят модели зрелости. Модели зрелости проектного управления выступают в качестве руководства по оценке и развитию процессов проектного управления, а также развития организации в целом.

Целью данной работы является анализ моделей зрелости управления проектами.

Для реализации данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть структуру наиболее известных моделей зрелости проектного управления – OPM3, P3M3, P2MM, PMMM Керцнера;
- выявить преимущества и недостатки каждой модели;
- определить вклад моделей зрелости в развитие управления проектами;
- рассмотреть опыт практического применения моделей зрелости проектно-ориентированными организациями.

OPM3

В конце 2003 г. Институт управления проектами США (PMI) выпустил модель зрелости организационного управления проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), которая изначально позиционировалась как международный стандарт в данной области [Полковников, 2006].

Модель OPM3 позволяет любой организации определить собственную зрелость в управлении проектами, оценить успешность внедрения проектного управления и выбрать направление развития корпоративной системы управления проектами.

Инструментальная составляющая стандарта состоит из трех взаимосвязанных элементов:

1) знаний, которые обеспечивают организацию информацией: базой лучших практик, способностями, KPI и другими компонентами проектного управления;

2) оценки, позволяющей организации самостоятельно определить текущую зрелость управления проектами и основные области компетенций;

3) улучшения – элемента, который использует результаты оценки для выбора стратегии и позволяет определить последовательность развития системы управления проектами.

Процесс внедрения и последующего использования модели зрелости ОРМЗ представляет собой цикл, состоящий из пяти шагов. По завершении пятого шага процесс в организации повторяется. В результате организация постоянно совершенствует процессы управления проектами и тем самым повышает уровень организационной зрелости.

Ключевую роль в модели играют лучшие практики, которые существуют в государственном и частном секторах экономики по всему миру. Таким образом, лучшая практика представляет собой ключевую компетенцию. Организации, которые применяют их, реализуют свою стратегию наилучшим образом [Organizational..., 2008].

Модель ОРМЗ имеет ряд преимуществ:

- она предложила комплексный подход к описанию системы управления проектами в организации на разных уровнях управления от отдельного проекта и программы до портфеля проекта;
- в ее основу заложены лучшие практики и способности, признанные ведущими профессионалами в области управления проектами. Таким образом, помимо фундаментальной теоретической базы основу концепции составляют практические соображения, подтвержденные опытом большого количества организаций;
- позволяет определить способности, которые организация должна сформировать для достижения желаемых результатов;
- дает достаточно подробное описание того, как планировать организационные улучшения посредством систематического достижения лучшего опыта (лучшей практики) в области управления портфелем, программами, проектами;
- может быть внедрена в любой организации.

Однако существует серьезная критика данной модели. В своей статье Себастьян Грин (Green) апеллирует к следующему. Стандарт ОРМЗ не приводит четкого определения понятия «стратегия».

Согласно стандарту, под стратегией понимается согласование организационных процессов и ресурсов с заданными целями организации. Современный взгляд на стратегию организации представляет собой стремление к формированию устойчивого конкурентного преимущества.

По мнению С. Грина, задача ОРМ3 – помочь организациям согласовать различные аспекты своей деятельности с общей стратегией, что вынуждает приравнять управление проектами к таким категориям, как бухгалтерский учет, маркетинг или любая другая функциональная область в организации. С этой точки зрения управление проектами сложно назвать стратегической функцией организации. Управление проектами можно рассматривать как инструмент реализации стратегии организации. Таким образом, ОРМ3 всего лишь способствует организации в достижении своих стратегических намерений, но не дает понимания того, как создать постоянное конкурентное преимущество и что оно собой представляет.

С. Грин высказывает также критическое мнение относительно идеи, на которой основывается стандарт, а именно относительно того, что существует взаимозависимость между способностями организации в управлении проектами, программами, портфелями и успешностью реализации стратегии. Данная идея достаточно тривиальна, поскольку очевидно, что существует прямая взаимосвязь между эффективным менеджментом и успешной реализацией стратегии.

Авторы Дж. Макги, Г. Томас и Д. Уилсон (J. McGee, H. Thomas, D. Wilson) считают, что стратегия должна поддерживаться стратегическим активом организации и ключевыми компетенциями, которые позволяют увеличить благосостояние организации. В итоге для того, чтобы сформировать и поддерживать на постоянном уровне конкурентное преимущество, организация должна обладать уникальными, трудноимитируемыми ресурсами и способностями. Однако данное предположение абсолютно не соотносится со стандартом ОРМ3, поскольку он предлагает систематизированный список лучших практик и ключевых показателей эффективности, которые находятся в открытом доступе для любой организации. Как следствие, компании могут использовать эталон стандарта для реализации отдельных целей, но это не позволит сформировать постоянное конкурентное преимущество [Green, 2005].

Существует множество примеров компаний, которые в своей деятельности использовали проектное управление: AT&T, Boeing, Hewlett-Packard. Компании использовали управление проектами при разработке и запуске новой продукции, программах по снижению издержек компаний, формированию конкурентных преимуществ. Впоследствии было выявлено, что такой успех внедрения проектного управления связан только с тем, что передовые компании смогли успешно внедрить и адаптировать новый подход [Полковников, 2006].

Огромный интерес к управлению проектами возник и в России. Многие компании уже имеют практику применения данного инструмента для анализа зрелости процессов управления проектами. Тем не менее существует ряд сложностей, связанных с применением модели. Данный инструмент достаточно громоздок и сложен в применении. Большой объем лучших практик и связанных с ними возможностей требует от организации наличия высококвалифицированных специалистов в области управления проектами. Стоит также отметить, что аналитические возможности инструмента достаточно ограничены, в результате чего организация получает весьма субъективную оценку уровня зрелости процессов управления проектами.

Модель зрелости Гарольда Керцнера – РМММ [Керцнер, 2003]

Гарольд Керцнер, M.S., Ph.D., MBA профессор колледжа Baldwin-Wallace штат Огайо, разработчик модели зрелости Project Management Maturity Model (PMMM).

PMMM представляет собой пятиуровневую модель. Каждый уровень сопровождается описанием характеристик организации и условиями достижения соответствующего уровня зрелости. Особое внимание уделяется препятствиям и рискам, с которыми может столкнуться организация во время достижения необходимого уровня развития. Модель позволяет организации определить ее текущее положение и в соответствии с рекомендациями определить план дальнейшего развития.

Модель зрелости Г. Керцнера позволяет оценить уровень зрелости процессов управления проектами относительно процессных областей: управления содержанием, временем, человеческими ресурсами и др.

Модель может использоваться для измерения как индивидуальных знаний специалистов, так и организации в целом. Инструмент дает также возможность оценить отношение руководства компании к проектному управлению, степень готовности организационной культуры к принятию нового подхода, уровень владения знаниями персонала в области управления проектами.

В отличие от других моделей зрелости РМММ предлагает оценивать деятельность организации относительно других успешных игроков на рынке. Согласно модели, в конечном итоге компания должна достичь 5-го уровня зрелости. На этом этапе организация считается зрелой и ее деятельность направлена на сбор «практик прошлого опыта». В итоге организация будет постоянно оптимизировать и совершенствовать процессы управления проектами. Важным моментом является то, что модель подразумевает наличие внешней среды, влияние которой необходимо учитывать при разработке методологий и процессов.

Модель не позволяет провести оценку уровня зрелости управления портфелями или программами, но дает рекомендации по управлению мультипроектами и портфелями. РМММ можно рассматривать как инструмент, позволяющий построить конкурентоспособную систему управления проектами, что способствует достижению организацией конкурентного преимущества. Как считает сам разработчик модели, самая главная выгода от использования РМММ состоит в том, что инструменты оценивания могут быть адаптированы для любой компании и любого уровня зрелости.

Основная критика, связанная с данной моделью зрелости, базируется на том, что методика недостаточно учитывает окружение оцениваемой компании и особенности конкретного этапа ее развития. Развитие различных уровней зрелости зачастую идет неровно и параллельно друг другу, а модель зрелости предполагает следование линейной логике, поэтому реальное развитие организации может быть представлено лишь приближенно. На практике доказано, что неравномерное развитие различных уровней зрелости дает возможность успешно осуществить структурные преобразования. Другим поводом для критики данной модели является отсутствие учета путей карьерного развития сотрудников в контексте управления проектами.

Рост профессионализма в области управления проектами ведет к появлению новых специфических карьерных путей и профилей деятельности сотрудников [Гесслер, 2006].

P3M3, P2MM

Модель зрелости P3M3 была разработана министерством государственной торговли OGC – палатой в парламенте Великобритании. Изначально модель разрабатывалась для содействия организациям государственного сектора в улучшении их производительности, получении большей прибыли от закупок и улучшении результатов проектной деятельности. Данное министерство владеет также стандартом в области управления проектами PRINCE2 и соответствующей моделью зрелости PRINCE2 Maturity Model (P2MM).

Модель зрелости P3M3 [Portfolio...] позволяет определить уровень зрелости процессов в области управления проектами, программами и портфелями, оценить способности организации, определить будущую стратегию, а также помогает внедрить требуемые улучшения в деятельность организации.

P3M3 представляет собой пятиуровневую модель. Иерархичное представление уровней зрелости не обязательно предполагает, что организация должна поставить в качестве цели достижение наивысшего уровня. Каждая организация должна самостоятельно решить для себя, какой уровень зрелости будет оптимальным для осуществления деятельности в данный момент.

Модель P3M3 основывается на 7 процессных областях: финансовом менеджменте, организационном управлении, управлении риском и др. Согласно модели, каждая область может быть описана в соответствии с уровнем зрелости организации. При движении вверх по уровням зрелости организация совершенствует свои способности и процессы.

Каждая процессная область описывается атрибутами, которые являются индикаторами процессной и поведенческой зрелости. Группы атрибутов позволяют организации понять, как она должна вести свою деятельность, какие процессы и практики применять, чтобы соответствовать конкретному уровню зрелости.

Модель РЗМ3 построена таким образом, что позволяет определить как сильные, так и слабые стороны во всех 7 процессных областях. Модель также включает в себя набор лучших практик и областей знаний в сфере проектного управления.

РЗМ3 имеет следующие преимущества:

- позволяет организациям решить, какого уровня зрелости необходимо достичь для реализации стратегических целей;
- в большей степени ориентируется на организационную зрелость, чем на конкретные инициативы организации. Согласно модели, организация может успешно вести деятельность, обладая низким уровнем зрелости процессов;
- позволяет оценить сильные и слабые стороны организации относительно общепринятых стандартов управления, а не в сравнении с другими организациями.

Другая разработка министерства государственной торговли OGC – модель зрелости The PRINCE2 Maturity Model (P2MM). P2MM является производной от модели зрелости РЗМ3. Модель разработана для организаций, которые применили в своей практике стандарт управления проектами PRINCE2. P2MM имеет ту же структуру, что и модель РЗМ3, только в качестве объекта рассматривается стандарт PRINCE2, а именно то, насколько успешно организация адаптировала у себя новый стандарт [PRINCE2...].

P2MM и РЗМ3 дают четкое описание понятий «зрелой» и «незрелой» организаций. Система уровней зрелости помогает иерархически выстроить способности организации относительно их «зрелости» и определить направление ее развития. Применение моделей зрелости приводит к необходимости использования ключевых показателей эффективности для оценки результатов деятельности. Ключевые показатели эффективности в данном случае не только являются индикаторами успешной деятельности, но и позволяют установить планку для перехода на более высокий уровень.

Модели помогают организации увидеть отдачу от использования различных инструментов управления, т.е. то, какое воздействие оказывает инструмент на каждую процессную область. В результате организация может принять взвешенное решение относительно методов управления и дальнейшего развития [Murgay].

Заключение

В ходе работы мы рассмотрели наиболее известные модели зрелости в области управления проектами. Все рассмотренные модели имеют одну общую цель: оценить зрелость процессов управления в организации, другими словами, определить степень, в которой организация применяет систему управления проектами. В ходе анализа мы выявили, что одна категория моделей направлена на обеспечение метода оценки потенциальных возможностей – модель зрелости Керцнера, другие – на обеспечение метода улучшения и развития этих возможностей, а именно OPM3, P3M3, P2MM.

Проведенный анализ моделей зрелости выявил, что в основном разработчики склоняются к представлению оценки зрелости в виде пятиуровневой шкалы, за исключением модели OPM3, которая считается непрерывной моделью. Рассматривая все модели в едином контексте, необходимо отметить, что они основываются на разных стандартах управления проектами. Каждый стандарт изначально разрабатывался с учетом специфики бизнеса и страны, где стандарт был разработан. Это в свою очередь наложило отпечаток на структуру моделей зрелости. Так, P3M3 и P2M2 основываются на британском стандарте PRINCE2, OPM3 – на стандартах PMBOK и OPM3, PMMM – на американском стандарте PMBOK.

Модели отличаются и по областям применения. Не все модели позволяют провести оценку процессов управления портфелем или программой. Рассмотренные нами модели позволяют провести данную оценку, за исключением модели зрелости Керцнера. Однако PMMM дает рекомендации по управлению мультипроектами и программами.

В целом можно сказать, что модели зрелости представляют собой руководство по оценке процессов управления проектами в организации. При этом каждая модель предлагает разные подходы к оценке деятельности организации: через бенчмаркинг и анализ прошлого опыта – модель Керцнера, на основании лучшей практики в процессных областях – OPM3, P3M3, P2MM. Согласно разработчикам, применение моделей зрелости позволит организациям как частного, так и государственного сектора определить свое текущее положение и разработать стратегию развития организации в будущем. Улучшение процессов проектного управления, формирование ключевых

компетенций и базы практического опыта позволит повысить конкурентоспособность менеджмента организации в сфере проектного управления и создать конкурентное преимущество.

Безусловно, универсальной модели, учитывающей все аспекты деятельности организации, не существует. Сегодня предпринимаются попытки разработать такие модели зрелости, которые позволят нивелировать недостатки моделей предыдущего поколения. Среди последних разработок в области моделей зрелости хотелось бы отметить разработку Lixiong Ou и Zhi Sang “Shenzhou Project Management Maturity Model”, предложивших две модели зрелости для временных организаций SZ-PMMM-T, SZ-PMMM-P – для постоянных. Новизна современных моделей заключается в том, что они позволяют оценить не только процессы, но и непроцессные факторы, такие как корпоративная культура, структура организации и др. Некоторые разработчики предлагают совмещать несколько моделей зрелости, другие занимаются разработкой инструментов, позволяющих успешно внедрить лучшие практики в организации.

Библиографический список

- Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских условиях: монография. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 200 с.
- Гесслер М. Опыт создания и развития проектно-ориентированной организации// Управление проектами и программами.–2006.–№ 01(05).–С. 64–75.
- Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ. – М.: Компания АЙТИ; ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
- Полковников А.В. ОРМЗ – значительный шаг в направлении развития моделей зрелости управления проектами в организации // Управление проектами и программами. – 2006. – № 02(06). – С. 166–171.
- Green S. Strategic Project Management: from maturity model to star project leadership. – 2005.
- Murray A. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model – a Guide to Improving Performance.
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Second Edition / Project Management Institute, Inc. – 2008.
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model P3M3 Public Consultation Draft v 2.0.
- PRINCE2® Maturity Model (P2MM) Procurement / Programmes & Projects Version 2.1.