

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Людмила Батенко¹, Виктория Скларова²

¹ Факультет экономики и менеджмента, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина, batenkoludmila@gmail.com

² Факультет экономики и менеджмента, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина, 7777777vika1997@gmail.com

Аннотация: В глобальном экономическом пространстве научный и практический интерес к анализу и повышению эффективности систем управления проектами стабильно растет. Особенно актуальными являются комплексная оценка и повышение уровня проектной зрелости на малых предприятиях, очень часто являющихся проектно-ориентированными, которые работают в условиях высоко конкурентного рынка и нестабильной экономической среды. Это обуславливает важность и непосредственное влияние их экспертизы в сфере проектного управления на общую конкурентоспособность компаний, их репутацию как надежных партнеров и исполнителей проектов и, соответственно, на прибыльность и стабильность их деятельности в долгосрочной перспективе. В современных условиях управление проектами является одной из ключевых составляющих инструментальной базы управления бизнесом как для проектно-ориентированного, так и для процессно-ориентированного предприятия, поскольку неуклонно растет как количество выполняемых проектов, так и их значение и роль в обеспечении устойчивого развития компании. Поэтому предприятия должны оценивать собственный уровень зрелости управления проектами по одной из существующих в мировой литературе и практике моделей, что позволит им проявлять свои сильные и слабые стороны и разрабатывать систему мероприятий по повышению текущего уровня зрелости в области проектного управления. Анализ некоторых моделей оценки зрелости управления проектами (модель РМЗ Г. Керцнера, модель ОРМЗ Института управления проектами РМІ и модель РЗМЗ Министерства государственной торговли ОГС) показал, что их использование на практике является довольно сложным, длительным и трудоемким процессом. Поэтому, за счет данно-

го фактора, многие предприятия отказываются от их использования. Для малых предприятий, учитывая ограниченность масштабов их проектной деятельности и имеющихся ресурсов, предлагается оценивать систему проектного управления по авторской модели, которая имеет упрощенный характер и предусматривает три уровня зрелости - начальный уровень, уровень становления и уровень устойчивого развития, - определяемых на основе оценки текущего состояния управления проектами с использованием разработанного авторами перечня показателей, отражающих такие аспекты, как организационное, методическое и ресурсное обеспечение, а также результативность проектной деятельности предприятия. Разработанная модель предусматривает не только возможность самостоятельно установить уровень зрелости проектного управления собственного предприятия, но и оценить достоверность результатов, полученных в ходе опроса работников, путем вычисления коэффициента вариации количественных данных. В процессе практической апробации разработанной модели на предприятии малого бизнеса был изучен и оценен текущий уровень зрелости системы управления проектами данной компании в 55 баллов, что соответствует уровню становления системы. На основе показателей, которые получили самую низкую среднюю оценку, был выявлен ряд проблемных аспектов в действующий на предприятии практике управления проектами. В сотрудничестве с исследуемым предприятием были разработаны и внедрены ряд рекомендаций по использованию на предприятии программного продукта, осуществления обязательного документирования проектных рисков и систематизации соответствующих шагов управления ими, учету загрузки и совершенствованию алгоритма распределения человеческих ресурсов между проектами, анализу и устранению основных причин отклонений сроков выполнения проектов, налаживанию функционирования базы знаний по управлению проектами путем унификации требований к ней. После внедрения указанных мероприятий по результатам повторного опроса было выявлено, что перечисленные меры способствовали повышению степени зрелости системы управления проектами предприятия до 62 баллов, что на данном этапе свидетельствует лишь о незначительном отставании компании от третьего уровня - уровня устойчивого развития. В целях дальнейшего повышения уровня зрелости данной системы, были разработаны рекомендации относительно приоритетных направлений дальнейшего совершенствования проектного управления: необходимости типизации и категоризации проектов предприятия, дальнейшего совершенствования системы планирования и контроля проектных рисков, анализа и устранения причин бюджетных отклонений, поиска дополнительных механизмов минимизации частоты отклонений по срокам выполнения проектов.

Ключевые слова: управление проектами, модель зрелости, малый бизнес, уровни зрелости, показатели оценки зрелости

PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL FOR SMALL BUSINESS

Liudmyla Batenko¹, Victoriya Skliarova²

¹Faculty of economics and management, Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, batenkoludmila@gmail.com

¹Faculty of economics and management, Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, 7777777vika1997@gmail.com

Abstract: *In the global economic space, scientific and practical interest in analyzing and improving the effectiveness of project management systems is steadily growing. Particularly relevant are the comprehensive assessment and improvement of project maturity in small enterprises, which are on one hand very often project-oriented, and on the other hand operate in a highly competitive market and an unstable economic environment. This determines the importance and direct impact of their expertise in the field of project management on the overall competitiveness of the companies, their reputation as reliable partners and executors of projects and, accordingly, on the profitability and stability of their activities in the long term period. In modern conditions, project management is one of the key components of the instrumental base of business management for both project-oriented and process-oriented enterprises, since the number of projects being implemented and their importance and role in ensuring the sustainable development of the company are steadily increasing. Therefore, enterprises should evaluate their own level of project management maturity using one of the existing models in world literature and practice, which will allow them to demonstrate their strengths and weaknesses and develop a system of measures to improve the current level of maturity in project management. Analysis of some models for assessing the maturity of project management (PM3 model by H. Kerzner, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) of the Project Management Institute, model P3M3 by OGC) showed that their use in practice is a rather complicated, time-consuming and labor-intensive process. Therefore, due to this factor, many enterprises refuse to use them. For small enterprises, taking into account the limited scope of their project activities and available resources, it is proposed to evaluate the project management system according to the author's model. It is simpler and provides three levels of maturity - the initial level, the level of formation and the level of sustainable development - determined by the assess-*

ment of the project management current state using the list of indicators developed by the authors. It reflects such aspects as organizational, methodological and resource support performance, as well as the effectiveness of the project activity of the enterprise. The developed model provides not only the ability to independently determine the level of maturity of the project management of the own enterprise, but also to assess the reliability of the results obtained during the survey of employees by calculating the coefficient of variation of quantitative data. In the process of practical testing of the developed model at a small business enterprise, the current maturity level of the project management system of this company was estimated by 55 points, which corresponds to the level of the system formation. Based on the indicators that received the lowest average rating, a number of problematic aspects were revealed in the project management practice of the enterprise. In cooperation with the enterprise, a number of recommendations were developed and implemented, such as use of a software product at the enterprise, the implementation of mandatory documentation of project risks and systematization of the relevant steps to manage them, load accounting and improvement of the human resource allocation algorithm between projects, analysis and elimination of the main causes of deviations in project deadlines, to establish the functioning of the project management knowledge base by unifying the requirements for her. After the implementation of these measures, based on the results of the survey, it was revealed that the listed measures contributed to increasing the maturity of the project management system of the enterprise to 62 points, which at this stage indicates only a slight lag of the company from the third level - the level of sustainable development. In order to further increase the maturity level of this system, recommendations were developed regarding the priority areas for further improving project management: the need for typing and categorizing enterprise projects, further improving the system for planning and controlling project risks, analyzing and eliminating the causes of budget deviations, searching for additional mechanisms to minimize the frequency of deviations deadlines for project implementation.

Keywords: *project management, maturity model, small business, maturity levels, maturity indicators.*

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Начиная с середины прошлого столетия организации используют инструменты и методы управления проектами как самостоятельной отрасли знаний и сферы деятельности. В наше время происходит переосмысление роли проектного управления в сторону повышения его значимости, ведь именно благодаря эффективному менеджменту достигается успех отдельных проектов, без которого невозможен общий успех компании, ее дальнейшее развитие и укрепление рыночных позиций.

Однако не все организации осознают важность управления проектами (уделяют этому процессу мало внимания, делают это недостаточно качественно, не используют современные инструменты и подходы), соответственно это говорит о низком уровне зрелости компании в области проектного менеджмента. Эти тенденции особенно остро проявляются на украинских предприятиях сферы малого бизнеса, которые, с одной стороны, очень часто работают в проектно-ориентированной среде, а с другой – еще недостаточно осведомлены относительно внедрения и развития систем проектного управления. Именно поэтому необходимо более подробно рассмотреть отдельные модели зрелости систем управления проектами, определить причины низкой заинтересованности предприятий в их использовании, и разработать такую модель зрелости, которая будет отвечать потребностям и возможностям малого бизнеса.

2. ОБЗОР СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Спектр видов деятельности современных предприятий достаточно обширный, начиная с предоставления косметологических услуг и сферы ресторанного бизнеса и заканчивая отраслями тяжелого машиностроения и создания искусственного интеллекта. Однако в целом все компании, в зависимости от специфики их деятельности, можно разделить на две большие группы: процессно- и проектно-ориентированные.

Для процессно-ориентированных предприятий характерны массовое или серийное производство, как правило, стандартизированной продукции. В таких компаниях управление проектами используется за пределами основной деятельности - для разработки новых видов продукции, технико-технологического развития производства или отдельных процессов, внедрения новых информационных систем, открытия новых подразделений и тому подобное. Тогда как проектно-ориентированные предприятия (сфера строительства, консалтинговый и рекламный бизнес, проектные, инжиниринговые, исследовательские организации и т.д.) – используют проектный подход как основной для осуществления своей деятельности.

Однако неважно, к какой из этих двух групп относится предприятие, ведь в обоих случаях существует необходимость использования инструментов проектного управления – или в рамках операционной деятельности для проектно-ориентированного бизнеса, или для реализации различных проектов

в традиционных производственных или сервисных компаниях. Соответственно, существует потребность в оценке уровня зрелости управления проектами с целью выявления путей его дальнейшего развития и совершенствования.

Отметим, что под моделями зрелости управления проектами Дзюбина А.В. подразумевает набор параметров, соответствующих определенному этапу проектного развития той или иной организации. [1, с. 235] Малинина М.В. считает, что модели зрелости управления проектами предоставляют схему и условия, благодаря которым компания будет методично и целенаправленно достигать совершенства в управлении проектами. [2, с. 230] Мы предлагаем собственное определение понятия «модель зрелости управления проектами» как совокупности показателей для оценки уровня развития проектного менеджмента в организации, позволяющих определить узкие места в управлении проектами отдельной организации.

Сегодня в мире существует более 30 различных моделей зрелости систем менеджмента проектов. [3, с. 270]. В частности, это:

- модель технологической зрелости Г. Керцнера (PMMM/PM3);[4]
- модель Калифорнийского университета Беркли (PM)²:[5]
- модель организационной зрелости управления проектами (OPM3);[6]
- модель технологической зрелости процессов по разработке программного обеспечения (SW CMM);[7]
- модель зрелости IPM Delta;[8]
- модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (P3M3); [9]
- модель зрелости компании PM Solutions [10] и другие.

Анализируя существующие модели зрелости управления проектами, необходимо отметить, что они отличаются количеством уровней зрелости управления проектами, а также количеством и составом показателей оценки. Например, в модели Керцнера выделено 5 уровней зрелости, их анализ осуществляется на основании 183 вопросов (на каждом из 5-ти уровней предлагается оценить соответственно 80, 20, 42, 25 и 16 показателей), которые говорят о соответствии или несоответствии фактического уровня зрелости управления проектами исследуемому уровню. [4]

Модель P3M3 предусматривает также разграничение систем в пределах пяти уровней, но уже в трех плоскостях: проекты, программы, портфели.[9]

Модель OPM3 предусматривает анализ четырех компонентов, охватывающих более 150-ти вопросов, особенностью данной модели является отсутствие явного разграничения систем управления проектами по уровням зрелости. [6]

В то же время, существующие модели имеют общую цель – определить сильные и слабые стороны организации в сфере проектного управления для дальнейшей идентификации и ликвидации проблемных аспектов, задерживающих переход компании на следующий уровень зрелости. Кроме того, при наличии дополнительной информации можно осуществить сравнительный анализ собственных показателей зрелости управления проектами с соответствующими показателями конкурентов и определить свои преимущества и слабые места.

Стоит также отметить, что каждая из этих моделей сформирована под влиянием времени, национальных особенностей ведения бизнеса отдельной

страны и специфики конкретной отрасли, для которой она была разработана. В свою очередь, это предопределяет необходимость осознанного выбора руководством отдельной компании модели зрелости для оценки собственного предприятия (с учетом масштабов и сферы его деятельности), ведь некоторые модели могут оказаться еще и слишком громоздкими и сложными в использовании, особенно для представителей малого бизнеса.

3. ОБОСНОВАНИЕ АВТОРСКОЙ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Как было отмечено выше, сложность и трудоемкость оценки зрелости проектного управления с использованием существующих моделей ограничивает их применение в практике значительного количества предприятий, в первую очередь – представителей малого бизнеса. Вместе с тем, следует отметить, что этот сегмент экономических субъектов является довольно значительным по количеству, малые предприятия очень часто доминируют в сферах предоставления различных услуг, тяготеют к проектно-ориентированной деятельности, они являются партнерами крупных предприятий и выступают субподрядчиками при реализации масштабных проектов. Все это обуславливает необходимость внедрения и развития проектного управления именно для малых предприятий. Предлагаемая авторская модель зрелости проектного управления предназначена для использования в этом сегменте бизнеса с учетом количества и масштабности проектов, частичного привлечения персонала в проектную деятельность, ограниченности ресурсов.

Считаем целесообразным выделить в рамках предлагаемой модели три уровня зрелости: начальный, уровень становления и уровень устойчивого развития. Их характеристика предоставлена в табл.1

Таблица 1: Характеристика уровней зрелости управления проектами в рамках авторской модели

№ п/п	Название уровня	Характеристика
1.	Начальный уровень	Компания в целом осознает важность проектного управления; наблюдается фрагментарное, обычно непрофессиональное использование отдельных инструментов управления проектами при их реализации; достаточно часто возникают определенные проблемы и, как следствие, происходят отклонения по срокам и /или бюджету/ качеству.

2.	Уровень становления	Происходит формализация процессов управления проектами: внедрение терминологического аппарата, базовых положений, стандартов и инструментария проектного менеджмента на предприятии; размер и частота временных и бюджетных отклонений значительно сокращаются по сравнению с соответствующими показателями, характерными для начального уровня.
3.	Уровень устойчивого развития	Процессы управления проектами четко налажены: системно используются актуальные методы и инструменты проектного управления, осуществляется их постоянное совершенствование и развитие; разработана и поддерживается база знаний – внутренние положения / стандарты / инструкции, обобщающие требования и практику реализации проектов по их типам и категориям; предприятие имеет существенное количество успешно внедренных проектов, отклонения по стоимости и длительности проектов являются редким явлением, их размеры минимальны.

Источник: авторская разработка.

Предложенная модель оценивания зрелости проектного управления предполагает использование 24 показателей, которые, на наш взгляд, охватывающего ключевые направления и аспекты. Количество показателей ограничено, что упрощает практическое использование данной модели. Их можно объединить в 4 группы – организационного, методологического, ресурсного обеспечения и результативности проектов:

- показатели организационного обеспечения: поддержка развития системы управления проектами на уровне руководства, наличие менеджеров проектов, четкая система распределения ответственности между участниками проекта, проведение регулярных совещаний проектных команд, уровень налаженности коммуникаций со стейкхолдерами проектов, деятельность по совершенствованию проектного управления;

- показатели методологического обеспечения: наличие «базы знаний» по управлению проектами, классификация проектов компании по их типам/видам/категориям, наличие руководства/стандарта по управлению проектами, планирование и контроль сроков, затрат, ресурсов, рисков и качества проектов;

- показатели ресурсного обеспечения: обеспеченность предприятия ресурсами и наличие эффективного механизма их распределения, уровень знаний персонала в области проектного управления, обучение и повышение квалификации сотрудников, наличие системы мотивации персонала за участие в проектной деятельности, использование автоматизированных систем управления проектами;

• показатели результативности проектов: частота и существенность отклонений по срокам и бюджетам в проектах, наличие финансовых убытков из-за нарушения целевых показателей реализации проектов.

Оценка уровня зрелости в компании производится на основании опроса сотрудников с помощью разработанной анкеты. Каждый вопрос анкеты предусматривает три варианта ответа, которые оцениваются в 1, 2 или 3 балла и отражают соответствующий уровень зрелости проектного управления согласно предложенной модели. На основе анкетирования своих сотрудников предприятие может подсчитать совокупное количество полученных баллов (минимально – 24, максимально – 72) и определить уровень зрелости проектного управления, характерный для конкретного этапа функционирования компании. При определении количественных диапазонов баллов, характеризующих каждый уровень зрелости, считаем, что оценки по не менее чем 2/3 показателей (16 из 24) должны соответствовать тому уровню (или превышать его), для которого рассчитывается нижняя граница оценки, а по остальным показателям оценки могут отвечать и предыдущему уровню зрелости.

Таким образом, разным уровням зрелости соответствуют следующие количественные диапазоны в баллах:

- 1-й уровень (начальный) характеризуется диапазоном в 24-39 баллов;
- 2-й уровень (становления) – диапазоном в 40-63 балла;
- 3-й уровень (устойчивого развития) – диапазоном в 64-72 балла.

Для определения уровня зрелости проектного управления необходимо сначала подсчитать сумму баллов по каждой анкете, а затем вычислить среднее значение оценок (\bar{X}), полученных на основе результатов опроса по всей совокупности анкет, и определить на основе предложенных диапазонов, которому из трех уровней зрелости оно отвечает.

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum (X_i), \quad (1)$$

де \bar{X} - среднее значение оценок с учетом всех результатов опроса;

n – количество респондентов,

X_i – сумма баллов по результатам опроса i-го респондента.

Кроме того, после проведения анкетирования и обобщения его результатов, считаем необходимым осуществлять оценку статистической достоверности полученных оценок путем анализа значения коэффициента вариации (CV) результатов опроса [11, с. 29-32]:

$$CV(X) = \frac{\sigma(X)}{\bar{X}} \quad (2)$$

$$\sigma(X) = \sqrt{D(X)} \quad (3)$$

$$D(X) = \Sigma \left(\frac{1}{n} * (X_i - \bar{X})^2 \right), \quad (4),$$

где $CV(X)$ – коэффициент вариации результатов опроса;
 $\sigma(X)$ – среднеквадратическое отклонение;
 $D(X)$ – дисперсия.

Таким образом, эмпирическим путем (и с учетом рекомендуемых нормативных значений этого показателя [12]), было установлено, что значение коэффициента вариации в рамках предлагаемой модели должно быть не более чем 15%, ведь чем меньше его значение, тем меньше разброс результатов опроса, что говорит о высокой достоверности полученных результатов. Если значение данного коэффициента будет превышать 15%, то необходимо проводить дополнительную экспертную оценку тех ответов отдельных респондентов, которые характеризуются существенными отклонениями от среднего значения (с целью выявления причин, которые их обусловили).

На основании проведенной оценки зрелости проектного управления формируется и внедряется план мероприятий по его повышению. Кроме того, для концентрации усилий и повышения эффективности воздействия на проблемные аспекты рекомендуем каждый раз выбирать приоритетные направления совершенствования и направлять усилия на улучшение ограниченного количества показателей на основе правила Парето (80/20), то есть следует осуществлять одновременно улучшения не более чем по пяти показателям, которые будут наиболее существенно влиять на результативность проектного управления в компании.

На наш взгляд, отличительными особенностями предложенной модели зрелости проектного управления являются такие ее характеристики:

- она отображает ключевые показатели зрелости проектного управления, которые должны быть в поле зрения руководства малого предприятия с целью обеспечения его эффективности и результативности, конкурентоспособности;
- модель базируется на ограниченном количестве показателей для оценки текущего состояния проектного управления в компании, а значит, она не требует значительных усилий для использования;
- модель характеризуется небольшим количеством уровней зрелости соответствующей градацией количественных результирующих оценок;
- упрощенное содержание представленной модели способствует ее легкому применению, прежде всего, малыми предприятиями, которые очень часто ограничены в ресурсах;
- данная модель, в отличие от других, предусматривает оценивание достоверности полученных первичных данных.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ПРЕДЛАГАЕМОЙ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Приемлемость и практическая целесообразность применения разработанной модели зрелости проектного управления была подтверждена результатами ее апробации на конкретном предприятии, для чего было оценено текущее состояние управления проектами в компании, разработаны и внедрены рекомендации по повышению уровня его зрелости, а также проведено повторное оценивание уровня зрелости после реализации предложенных изменений.

Для исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «АВиК» [13], которое функционирует в городе Киеве с 2003 года и занимается торговлей оборудованием для систем вентиляции и кондиционирования, а также предоставляет услуги по проектированию, монтажу, ремонту и сервисному обслуживанию этих систем. Компания является представителем малого бизнеса, штат ООО «АВиК» насчитывает 29 сотрудников. Важную часть в ее деятельности занимают проекты, к которым в первую очередь относятся услуги по проектированию и монтажу систем вентиляции и кондиционирования. Деятельность организации в целом является прибыльной, однако темпы ее развития достаточно низкие.

Анкетирование восьми работников компании позволило оценить уровень управления проектами в 55 баллов (уровень становления). Стоит отметить, что расчетный коэффициент вариации CV составил 5,06%, что характеризует высокий уровень достоверности полученной информации. Результаты оценивания свидетельствуют о наличии нерешенных задач и необходимости повышения зрелости проектного управления в исследуемой компании.

На основе анализа вопросов, получивших наименьшую оценку, были определены первоочередные направления дальнейшего совершенствования системы управления проектами. Основные рекомендации по улучшению процессов управления проектами на исследуемом предприятии и, соответственно, повышению его зрелости, представлены в табл. 2. Стоит отметить, что при внедрении отдельных рекомендаций наблюдались вторичные положительные воздействия на другие параметры проектной деятельности, то есть внедрение одних шагов способствует повышению эффективности проектного управления и в других аспектах.

Таблица 2: Пути повышения зрелости управления проектами ООО «АВиК»

Показатель зрелости, подлежащий улучшению	Мероприятия по совершенствованию проектного управления	Первичная оценка показателя	Повторная оценка показателя
Использование автоматизированных средств управления проектами	Внедрение на предприятии программного продукта MS Project, прохождение менеджерами проектов обучения по использованию данного продукта.	1,00	3,00

Низкий уровень планирования и контроля рисков	Внедрение обязательного документирования проектных рисков и систематизация соответствующих шагов по управлению ими.	1,57	2,29
Отсутствие единой системы распределения ресурсов между проектами	Учет загруженности пула ресурсов компании по проектам, совершенствование алгоритма распределения ресурсов между проектами, информирование о нем работников предприятия.	1,71	2,43
Частые отклонения сроков реализации проектов	Анализ причин отклонений по срокам, планирование и контроль сроков выполнения новых проектов с помощью MS Project, использование метода PERT, минимизация сотрудничества с ненадежными партнерами.	1,86	2,29
Недостаточная поддержка и использование «базы знаний» по управлению проектами	Внедрение корпоративных рекомендаций и требований к ведению архивов реализованных проектов, систематизация имеющегося опыта, совершенствование методических положений в соответствии с этими требованиями.	2,00	2,57

Источник: авторская разработка.

Внедрение изменений по указанным направлениям, которое длилось около четырех месяцев, привело к повышению общей оценки зрелости проектного управления на исследуемом предприятии до 62 баллов при значении коэффициента вариации - 5,66%. При этом, компания все еще находится на уровне становления, однако стоит отметить, что перечисленные рекомендации (табл. 2) продолжают внедряться, в то же время, изменения уже заметны.

<ul style="list-style-type: none"> • Типизация и категоризация проектов компании (напр., по срочности, продолжительности, масштабам, объемам необходимых ресурсов и т.п.)
<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшее совершенствование и систематическое развитие системы планирования, контроля и мониторинга проектных рисков
<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование системы планирования и контроля бюджетов, выявление причин бюджетных отклонений с последующим их устранением (напр., ошибки и неточности при планировании бюджетов)
<ul style="list-style-type: none"> • Продолжение работы по минимизации количества и размеров отклонений по срокам реализации проектов, поиск неиспользованных резервов обеспечения своевременного выполнения проектов (напр., новые механизмы мотивации отдельных групп персонала, привлечение дополнительных работников к выполнению работ, когда в этом есть необходимость и т.п.)

Рис. 1: Направления дальнейшего повышения уровня зрелости системы управления проектами ООО «АВик».

Источник: авторская разработка.

На данном этапе предприятию рекомендуется обратить внимание ряднаправлений для дальнейшего повышения собственного уровня зрелости управления проектами (рис. 1). Эти изменения потенциально способны обеспечить дополнительный рост показателей зрелости компании и ее переход на третий уровень зрелости – уровень устойчивого развития.

5. ВЫВОДЫ

Предложенная в работе трехуровневая модель зрелости проектного управления позволяет оценить его статус-кво на основе ограниченного и, вместе с тем, достаточно информативного комплекса показателей, что является существенным преимуществом для проведения такой работы на предприятиях малого бизнеса. Она дает возможность не только оценить текущее состояние управления проектами в компании с определенным уровнем достоверности, сравнить динамику совокупного значения и динамику отдельных показателей, но и определить и повлиять на критические аспекты в функционировании этой системы с целью повышения ее эффективности, результативности и общего уровня зрелости. Кроме того, применение данной модели не требует чрезмерных усилий что облегчает организационную поддержку ее внедрения со стороны как руководства компании, так и ее сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Дзюбіна А. В. (2010). Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Дзюбіна // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository.– С. 235-239. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf>.
- [2] Малинина М. В. (2011). Современные модели зрелости организационного управления проектами // Управление проектами и программами. – Вып. №03 (27), 228-239 с.
- [3] Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. [В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. В. А. Верби (2009). – Київ: КНЕУ, 299 с. – [5] с.
- [4] Керцнер Г. (2003). Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: АйТиПресс, 320 с.
- [5] Kwak Y.H. & Ibbes W. (2002) 'Project management process maturity (PM)2 model', Journal of Management in Engineering, 18 (3): pp. 150-155.
- [6] Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) — Knowledge Foundation (2003). Newtown Square, Pennsylvania, USA: ProjectManagementInstitute.

- [7] Mark C. Paulk. The Capability Maturity Model for Software. Режим доступу до ресурсу: <http://sunnyday.mit.edu/16.355/cmm.pdf>.
- [8] Reference Model for IPMA Delta. — Resource Access Mode: <http://ipma.ch/certification/certify-organisations/delta-reference-model>.
- [9] Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3). – Resource Access Mode: <https://www.projectsart.co.uk/docs/p3m3.pdf>.
- [10] Official site of the company PM Solutions / What is the Project Management Maturity Model (PMMM)? – <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>.
- [11] Клименко С. М. (2005). Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. навч. посібник. – К.: КНЕУ, 252 с.
- [12] Коэффициент вариации [Электронный ресурс] // Википедия – свободная энциклопедия – Режим доступа ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.
- [13] Официальный сайт ООО «АВик» / Главная [Электронный ресурс] – Режим доступа ресурсу: <http://www.avik.com.ua/>.