

ОЦІНЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ ТА ЗБАЛАНСОВАНІСТІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2014 САРИЧЕВ Д. О.

УДК 65.012.122

Саричев Д. О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах

Мета даної статті – на основі узагальнення теорії та практики оцінювання зрілості процесів управління проектами запропонувати та провести практичну апробацію універсального комплексу інструментів для діагностування проблемних ділянок у системі проектного менеджменту вітчизняних організацій. У результаті дослідження було визначено рівні зрілості та слабкі місця в системі процесів управління проектами для базових груп підприємств, а також проведено порівняння груп підприємств за видами економічної діяльності відповідно до критеріїв зрілості та збалансованості розвитку системи процесів проектного менеджменту. Запропонований інструментарій оцінювання на основі трирівневої моделі зрілості процесів управління проектами дає можливість, першу за все, провести внутрішню самодіагностику організації, виявити проблемні зони в системі проектного менеджменту в розрізі груп процесів як за сферами знань, так і за етапами проектного управління. Подальша оптимізація «слабких місць» (процесів або груп процесів управління проектами) створює потенціал для підвищення успішності реалізації проектів організації. Перспективами досліджень у даному напрямку є: по-перше – збільшення кількості організацій – баз проведення дослідження з метою підвищення об'єктивності висновків за видами економічної діяльності та розмірами; по-друге – проведення аналізу на предмет встановлення кореляції зрілості процесів управління проектами з розмірами підприємств і їх галузевою приналежністю; по-третє – вивчення статистики та визначення залежності успішності реалізації проектів від рівня розвитку процесів управління проектами в організаціях.

Ключові слова: процес управління проектом, зрілість процесу, модель зрілості процесів управління проектами, оцінювання зрілості процесів управління проектами.

Рис.: 10. Бібл.: 16.

Саричев Дмитро Олексійович – аспірант, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

УДК 65.012.122

Сарычев Д. А. Оценка зрелости и сбалансированности развития процессов управления проектами на отечественных предприятиях

Цель данной статьи – на основании обобщения теории и практики оценивания зрелости процессов управления проектами предложить и провести практическую апробацию универсального комплекса инструментов для диагностики проблемных участков в системе проектного менеджмента отечественных организаций. В результате исследования были определены уровни зрелости и слабые места в системе процессов управления проектами для базовых групп предприятий, а также проведено сравнение групп предприятий по видам экономической деятельности в соответствии с критериями зрелости и сбалансированности развития системы процессов проектного менеджмента. Предложенный инструментальный оценивания на основе трехуровневой модели зрелости процессов управления проектами дает возможность, прежде всего, провести внутреннюю самодиагностику организации, выявить проблемные зоны в системе проектного менеджмента организации в разрезе групп процессов как по областям знаний, так и по этапам проектного управления. Дальнейшая оптимизация «слабых мест» (процессов или групп процессов управления проектами) создает потенциал для повышения успешности реализации проектов организации. Перспективами исследований в данном направлении являются: во-первых – увеличение количества организаций – баз проведения исследования с целью повышения объективности выводов по видам экономической деятельности и размерам предприятий; во-вторых – проведение анализа на предмет установления корреляции зрелости процессов управления проектами с размерами предприятий и их отраслевой принадлежностью; в-третьих – изучение статистики и определение зависимости успешности реализации проектов от уровня развития процессов управления проектами в организациях.

Ключевые слова: процесс управления проектом, зрелость процесса, модель зрелости процессов управления проектами, оценки зрелости процессов управления проектами.

Рис.: 10. Библ.: 16.

Сарычев Дмитрий Алексеевич – аспирант, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

UDC 65.012.122

Sarychev D. O. Evaluation of Maturity and Balance in the Development of Project Management Processes in Domestic Enterprises

Based upon generalization of the theory and practice of evaluation of the project management processes maturity, the aim of this article is to propose and carry out practical approbation of an universal set of tools to diagnose problem areas in the system of project management of domestic organizations. The study identified levels of maturity and the weaknesses in the system of project management processes for core groups of enterprises, a comparison of groups of enterprises was conducted by types of economic activity in accordance with the criteria of maturity and balance in the development of system of project management processes. The proposed set of tools for evaluation, based on three-level project management processes maturity model, provides the possibility to conduct an internal self-diagnosis of the organization, to identify problem areas in the project management of the organization in terms of process groups, as of areas of knowledge, so of project management phases. Further optimization of the «weaknesses» (project management processes or process groups) creates the potential to enhance the success of the organization's projects implementation. Perspectives of research in this area are: first – expansion in the number of organizations – research databases in order to increase the objectivity of conclusions by types of economic activity and by size of enterprises; second – conduction of analysis for determination of correlation of the project management processes maturity with the size of enterprises and their sectoral affiliation; third – study of statistics and determination of dependence of successful projects implementation on the level of development of the project management processes in organizations.

Key words: project management process, process maturity, project management processes maturity model, evaluation of the project management processes maturity.

Pic.: 10. Bibl.: 16.

Sarychev Dmytro O. – Postgraduate Student, Department strategy of enterprises, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

Дослідження зрілості системи проектного менеджменту та інструментарію діагностування «вузьких» місць системи набуває все більшої актуальності з підсиленням конкурентної боротьби суб'єктів господарської діяльності. Конкурентна боротьба виступає катализатором розвитку організацій у напрямку підсилення ринкових позицій чи як відповідь на сучасні умови функціонування у швидкозмінному постіндустріальному економічному середовищі. Будь який прогресивний розвиток – це ланцюг вдало реалізованих проектів, різних за природою походження: чи то ринкових, чи проектів організаційного розвитку.

Результати багатьох досліджень практики проектного управління [1, 2, 3] вказують, що значна частка інвестиційних проектів досягає «кінцевої зупинки» з перевищенням планових показників періоду реалізації та фінансування. Оптимізації таких кінцевих результатів неможлива без впровадження сучасних технологій та інструментів проектного управління, які забезпечують стабільність та контроль упродовж життєвого циклу проектів. Однак процес імплементації та функціонування нових методів і технологій проектного управління знаходиться в прямій залежності від рівня зрілості системи проектного менеджменту організації – реципієнта таких організаційних інновацій.

Такі логічні судження настановлюють на необхідність дослідження питання зрілості системи проектного менеджменту організацій, оцінювання, діагностування та оптимізації «вузьких» місць системи, що і віднайшло своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних економістів-дослідників, як Дзюбіна А. В. [4], Малиніна М. В. [5], Коровкіна Н. А. і Трушкіна Е. П. [6], Керцнер Г. [7], Іббс В. і Куак Х. [8] та ін. Однак на поточний момент часу відсутня єдина точка зору на дане питання.

Мета даної статті – на основі узагальнення теорії та практики оцінювання зрілості процесів управління проектами запропонувати та провести практичну апробацію універсального комплексу інструментів для діагностування проблемних ділянок у системі проектного менеджменту вітчизняних організацій.

Узагальнюючи світовий досвід оцінювання зрілості системи проектного менеджменту, нами було визначено, що останнє базується на двох ключових положеннях:

1. Застосування процесного підходу, згідно з яким управління проектами розглядається як послідовність взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація, координація і контроль, необхідних для постановки та досягнення цілей організації. Декомпозиція загального процесу управління проектом на групи є однією з основних вимог до підвищення ефективності будь-якої діяльності, оскільки «бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом» (ISO серії 9000) [9, с. 5]. Таким чином, для оцінювання цілісної картини зрілості системи проектного менеджменту організації необхідним є виділення та визначення рівня зрілості окремих процесів управління проектами.

2. Наявність моделі зрілості процесів проектного управління, яка задає вихідні параметри для оцінювання процесів. Світовий доробок оцінювання рівня зрі-

лості управління проектами налічує ряд моделей, які віднайшли практичне застосування: модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі (РМ2) [10, с. 102]; модель зрілості Гарольда Керцнера (РМММ) [7, с. 70 – 71]; модель організаційної зрілості управління проектами (ОРМ3) Інституту управління проектами США [11, сл. 24]; модель зрілості процесів розробки програмного забезпечення (SWCMM) Інституту розробки програмного забезпечення (SEI) та Університету Карнегі-Меллона [12, с. 8]; модель зрілості управління портфелями, програмами та проектами (РЗМ3) міністерства державної торгівлі OGC Великобританії [13, с. 13 – 14] та інші. У зазначених моделях можна виділити ряд спільних рис, зокрема ступеневу концепцію переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого, починаючи з несистематичного (хаотичного) управління проектами і закінчуючи безперервним покращенням та оптимізацією процесів на найвищому рівні.

В основу нашого дослідження щодо оцінювання зрілості системи проектного менеджменту організації на базі вітчизняних підприємств покладено узагальнений досвід проектного управління, задокументований Інститутом проектного менеджменту в керівництві «Зведенні знань з управління проектами» («РМВоК» Guide) (далі – «керівництво»). Відповідно до керівництва виділяється десять областей знань з управління проектами [14]: управління проектною інтеграцією, межами, часом, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, контрактами (поставками) та управління зацікавленими сторонами. Процеси управління проектами формуються в межах визначених областей знань на кожному етапі проектного управління: ініціювання, планування, виконання, моніторингу і контролю та на етапі завершення.

Нами було розроблено і застосовано трирівневу модель (рис. 1) і побудований на її основі інструмент анкетування для визначення рівня зрілості окремих процесів управління.

Рівень 1 – «Початковий». На даному рівні відсутній корпоративний стандарт з управління проектами та типові форми документів і шаблони звітів для проектів. Керівники та проектні команди реалізують проекти відповідно до індивідуально визначених процедур та досвіду. Може мати місце разова процедура вирішення завдань з її документальним оформленням.

Рівень 2 – «Сформований». На другому рівні мають місце корпоративні стандарти з керівництва проектами, які визначають перелік процедур, типових форм звітності та інструментів управління. Вимоги стандартів є обов'язковими для застосування в усіх проектах організації. Має місце кількісний контроль за результатами реалізації проектів по факту виконання завдань.

Рівень 3 – «Розвинутий». Останній рівень зрілості характеризується активністю дій з моніторингу та контролю за ходом реалізації проекту. Дані про хід реалізації проекту, результати дієвих заходів та особливості вирішення тих або інших проблем аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління. В організації діє система управлін-

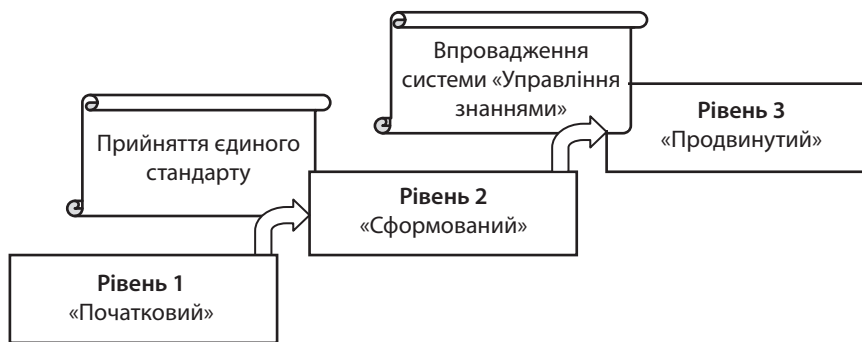


Рис. 1. Трирівнева модель зрілості процесів управління проектами

ня знаннями за якої накопичений досвід і кращі практики управління проектами архівуються та виступають інформаційною базою для майбутніх проектів. Виконавчим інструментом системи управління знаннями виступає корпоративна база знань/інформації (КБЗ/І).

Уповноваженому респонденту від організації було запропоновано ознайомитись з описом процесів управління проектами на кожному з трьох рівнів зрілості відповідно до моделі зрілості процесів, використовуючи зрозумілі позначення (наприклад «+», «☑»), відмітити рівень розвитку відповідного процесу управління проектами в організації на формально визначеному рівні та рівні практичного використання, а також заповнити деяку довідкову інформацію.

Під формально визначеним рівнем розуміються документарні або розпорядженні без документарного закріплення ОПР (осіб, що приймають рішення: напр. директор, засновник підприємства) стосовно бажаного або потенційного характеру виконання процедур управління проектами, а рівень практичного використання – це фактичний рівень зрілості процесу управління проектами, який спостерігається в звичайних умовах реалізації проекту в організації.

Важливо зазначити, що не в усіх випадках формально визначений рівень процесів проектного управління співпадає з фактичним рівнем відповідно до практики проектного управління в компанії [15, с. 85 – 86], що і було доведено до відома респондентів.

Для підвищення об'єктивності результатів дослідження були обрані вітчизняні підприємства, що різняться за розмірами та видами економічної діяльності. Так, у дане дослідження рівня зрілості процесів управління проектами були залучені 11 вітчизняних підприємств таких видів економічної діяльності згідно з КВЕД-2010 [16]:

- ✦ секція «А – Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство»;
- ✦ секція «J – Інформація та телекомунікації»;
- ✦ секція «В – Добувна промисловість і розроблення кар'єрів»;
- ✦ секція «G – Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів»;
- ✦ секція «K – Фінансова та страхова діяльність»;
- ✦ секція «L – Операції з нерухомим майном»;
- ✦ секція «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування».

Результати опитування та групування показників зрілості процесів управління проектом за етапами проектного управління та областями знань з проектного менеджменту пропонуємо проаналізувати, починаючи з узагальнених результатів дослідження по видах економічної діяльності за КВЕД (рис. 2а і рис. 2б) і закінчуючи детальним аналізом галузей та порівнянням.

Так, середній фактичний рівень зрілості процесів управління проектами для всіх підприємств – баз проведення дослідження становить 1,57. Враховуючи діапазон значень, встановлених моделлю зрілості процесів управління проектами від 0 до 3, нами зроблено висновок щодо наявності потенційних можливостей для поліпшення процесів управління проектами для всіх розглянутих галузей. Аналізуючи форму графіка та показник середньоквадратичного відхилення, рівний 0,095, для груп процесів управління проектами за етапами управління (див. рис. 2а), можна стверджувати про збалансованість системи проектного менеджменту груп досліджуваних організацій на кожному етапі управління проектами.

Однак результати аналізу зрілості процесів управління проектами за областями знань проектного менеджменту демонструють відносну нерівномірність розвитку та використання областей знань у процесах управління проектами, про що свідчать викривлена форма десятикутника та розрахунковий показник середньоквадратичного відхилення по рівню процесів управління проектами за областями знань, рівний 0,29 (див. рис. 2б).

Діагностування «вузьких» місць системи проектного менеджменту групи організацій – баз проведення дослідження на предмет збалансованості системи показало необхідність поліпшення таких процесів управління проектами (незалежно від етапів управління), як: управління людськими ресурсами проекту, управління проектними комунікаціями та управління зацікавленими сторонами.

Серед позитивних результатів дослідження слід відмітити такі: відносно переважання фактичного рівня зрілості процесів управління проектами (середнє значення по всіх процесах 1,57) над формально визначеним (середнє значення по всіх процесах 1,52), що свідчить про використання досвіду проектними керівниками та додаткових знань на рівні, вищому, ніж вважається за необхідне в організаціях. Також важливою є тенденція саморегулювання системи проектного менеджменту: управління проектними комунікаціями ідентифікується як «вузьке» місце системи за середніми показниками,

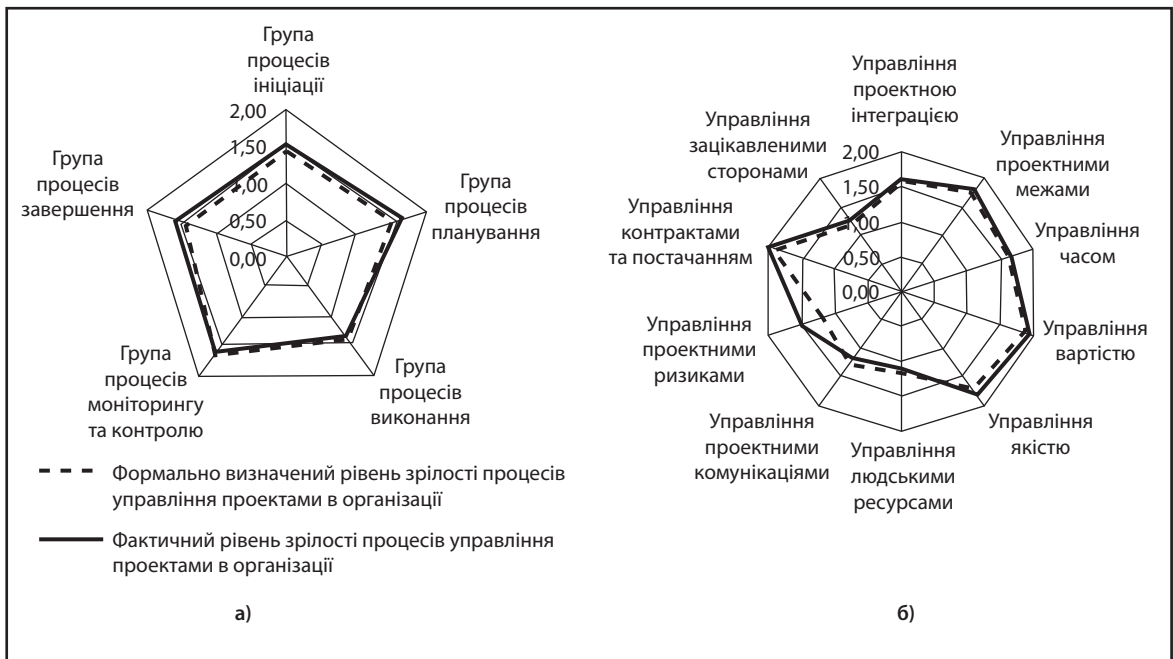


Рис. 2. Рівень зрілості процесів управління проектами групи організацій – баз проведення дослідження: а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

проте можливо спостерігати за графіком «підтягування» зрілості процесів управління проектами даної області знань за рахунок встановлення вищого формально визначеного рівня.

Наступним етапом є аналіз груп підприємств за галузевою приналежністю.

Результати аналізу зрілості процесів управління проектами по секції «G – Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» як за етапами управління проектом, так і за областями знань (рис. 3а, рис. 3б) вказують на значне перевищення фактичного рівня зрілості (1,29) процесів управління над формально визначеним (1,06), що свідчить про залу-

чення досвіду проектними керівниками з інших галузей. Найбільший рівень зрілості має область знань з управління контрактами та постачанням, що є, на нашу думку, достатньо послідовним, враховуючи специфіку та предмет діяльності торгівельних організацій.

Стосовно системи процесів проектного управління слід відзначити відносно збалансований стан за етапами управління (розрахунковий показник середньоквадратичного відхилення по групах процесів управління складає 0,23).

Однак важливим також є акцентування уваги на збалансованості та зрілості процесів управління проектами відповідно до областей знань (див. рис. 3б). У ви-

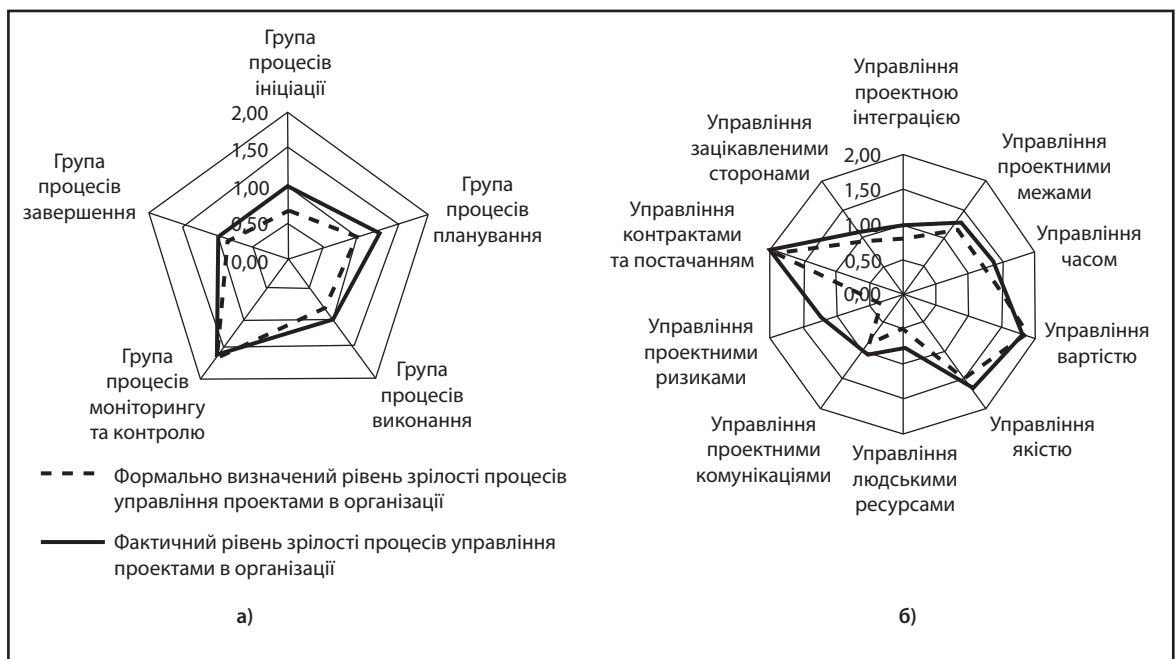


Рис. 3. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «G»: а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

падку секції «Г», розрахункове значення середньоквадратичного відхилення по групах процесів складає 0,38, що свідчить про розбалансованість системи процесів управління за областями знань. «Вузькими місцями» є області знань з управління людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками та зацікавленими сторонами проекту та проектною інтеграцією.

Аналізуючи секцію «В – Добувна промисловість і розроблення кар'єрів», можна зазначити, що система процесів управління є відносно збалансованою на різних етапах управління проектами, не враховуючи групу ініціації проекту (рис. 4а), що пов'язано зі специфікою проектною діяльністю геологорозвідувальних підприємств – баз проведення дослідження (наявність Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на відповідний період, що визначає вихідні параметри для реалізації проектів геологорозвідувальних робіт). Також спостерігається висока чіткість слідування формально визначеним процесам і процедурам з управління проектами, про що свідчить відповідність між середніми рівнями розвитку процесів на формально визначеному та фактичному рівнях зрілості процесів (обидва показники відповідають значенню 1,23), що відображає специфіку вимог до даної галузі народного господарства.

Переходячи до результатів аналізу зрілості процесів управління проектами за областями знань секції «В», слід констатувати факт розбалансованості системи процесів проектного управління (рис. 4б), про що свідчить розрахункове значення середньоквадратичного відхилення за групами процесів, що складає 0,61. «Вузькими» місцями (групами процесів), що потребують оптимізації, з точки зору формування збалансованої системи процесів, є управління людськими ресурсами, ризиками, проектними комунікаціями та зацікавленими сторонами проекту.

Відносно секції «А – Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» в межах досліджуваних організації можливо стверджувати про достатньо високий рівень зрілості процесів управління проектами, що становить 1,74, а модальне значення для процесів відповідає «сформованому» рівню зрілості процесів. Також важливим є відносна збалансованість розвитку процесів управління проектами на кожному етапі реалізації проекту: розрахункове значення середньоквадратичного відхилення по групах процесів складає 0,29.

Базуючись на перехресному аналізі зрілості процесів за етапами управління та областями знань, встановлено, що «вузькими» місцями є процеси областей знань з управління часом, людськими ресурсами, комунікаціями та зацікавленими сторонами на етапі виконання та контролю реалізації проекту (рис. 5а і рис. 5б).

Як позитивну тенденцію при аналізі груп процесів за областями знань з проектного управління секції «А» було виявлено факт «підтягування» фактичного рівня зрілості процесів на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР. Найбільший рівень зрілості було зафіксовано на для групи процесів управління якістю та управління проектними ризиками (див. рис. 5б), для яких середнє значення складає 2,67.

Однією з найбільш збалансованих за середнім рівнем зрілості процесів управління проектами як за етапами проектного управління, так і за областями знань з проектного менеджменту є група досліджуваних підприємств за секцією «І – Інформація та телекомунікації», про що свідчить форми діаграм (рис. 6а і рис. 6б) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення за відповідними розрізами аналізу (0,156 та 0,247 відповідно).

Аналізуючи зрілість процесів управління проектами за областями знань, нами ідентифіковано такі «вузькі» місця системи в цій секції: управління проектними

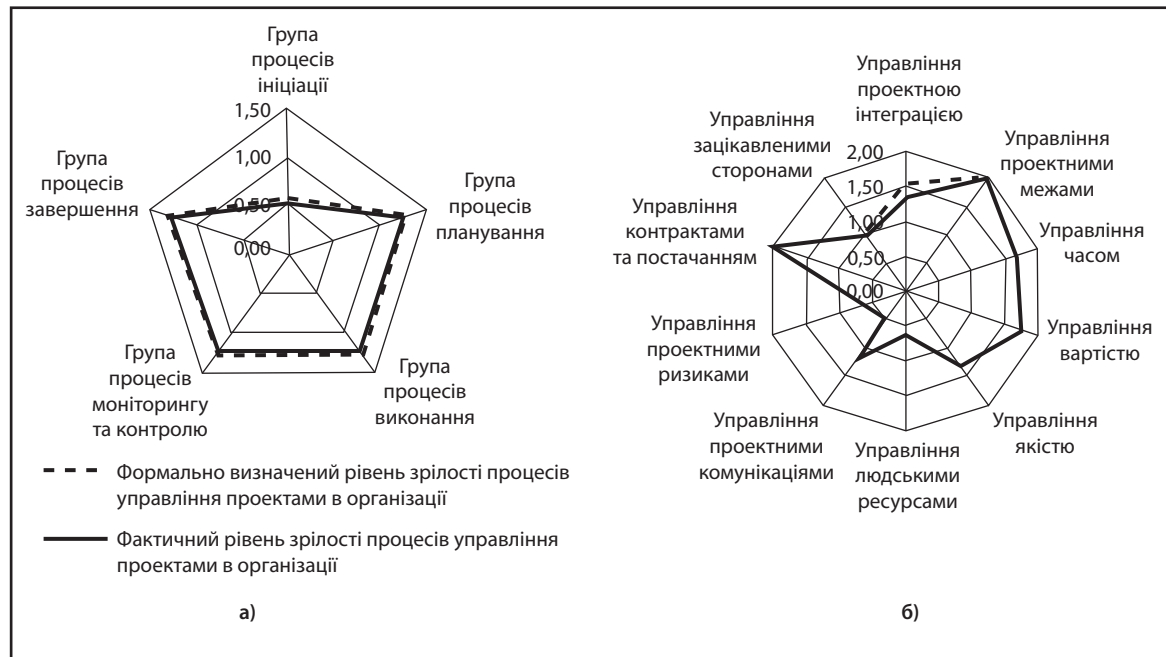


Рис. 4. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «В»: а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

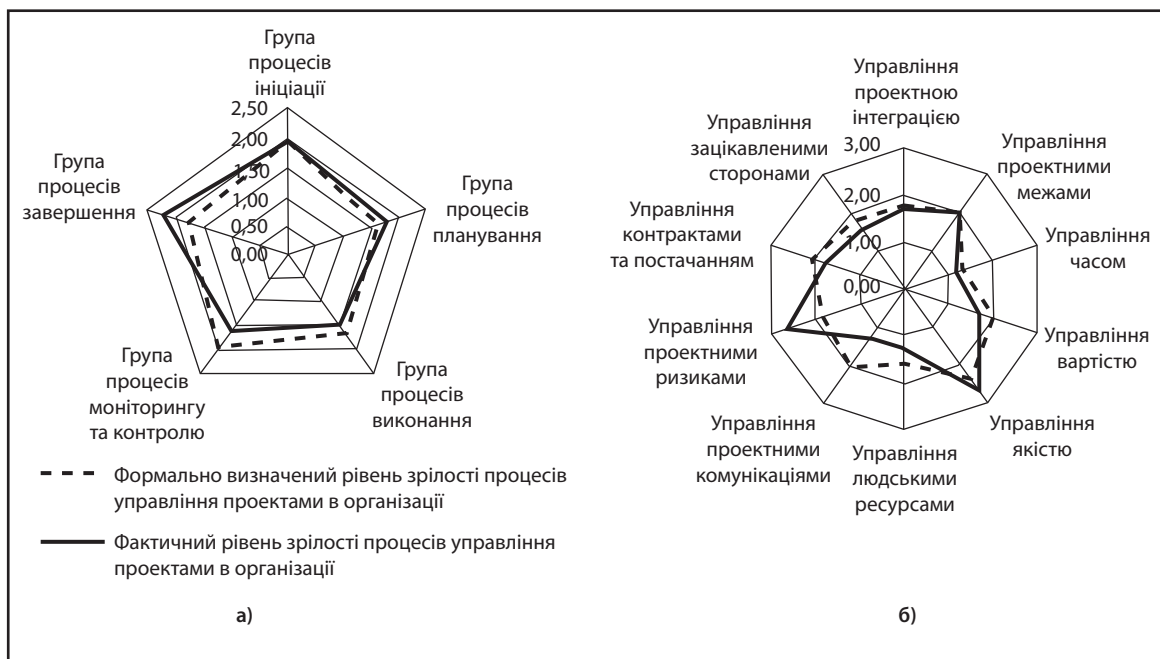


Рис. 5. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «А»:
а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

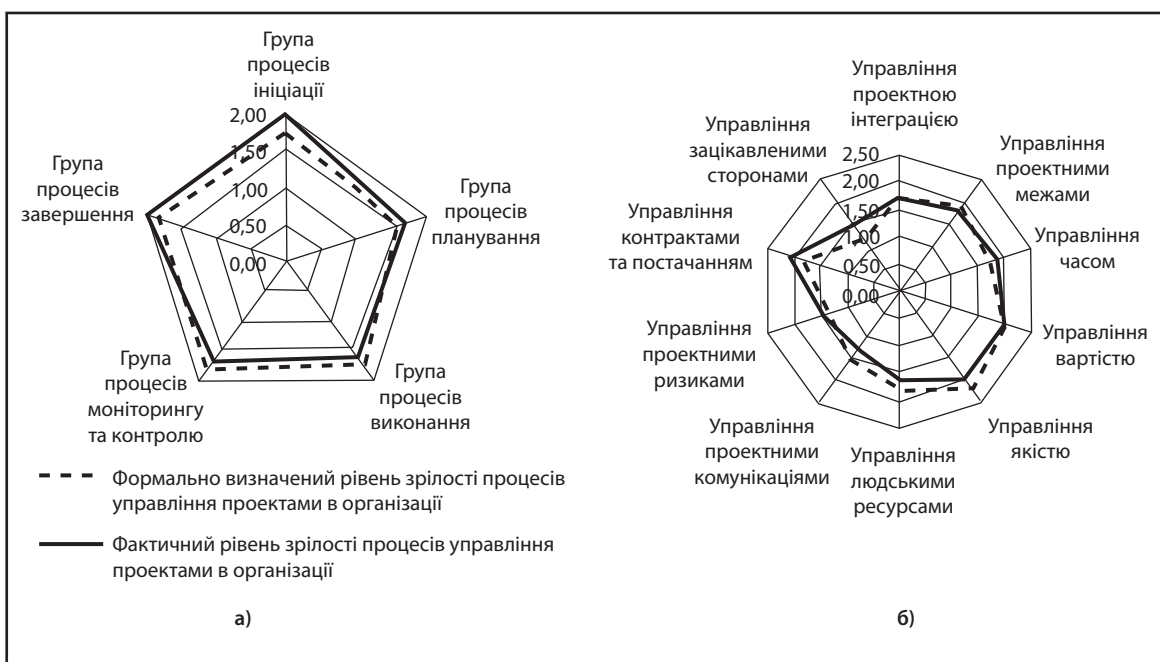


Рис. 6. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «J»:
а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

комунікаціями, управління проектним ризиками та зацікавленими сторонами проектів.

Позитивні потенційні зрушення в напрямку розвитку групи процесів управління зацікавленими сторонами проектів чітко простежуються для організацій, що належать до секції «К – Фінансова та страхова діяльність» народного господарства. Так, можливо фіксувати факт «підтягування» фактичного рівня зрілості процесів на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР до групи процесів управління зацікавленими сторонами на етапах ініціації та планування проектів (рис. 7а і рис. 7б).

Однак, хоча секція «К» і характеризується порівняно високим рівнем зрілості процесів управління проектами (середній фактичний рівень зрілості для процесів управління проектами відповідає показнику 1,78), однак система процесів управління проектами як у розрізі за етапами управління та і за областями знань не є збалансованою, про що свідчать графічні відображення систем на діаграмах (див. рис. 7а і рис. 7б) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення по групах процесів у відповідних аналітичних розрізах (0,25 та 0,36 відповідно).

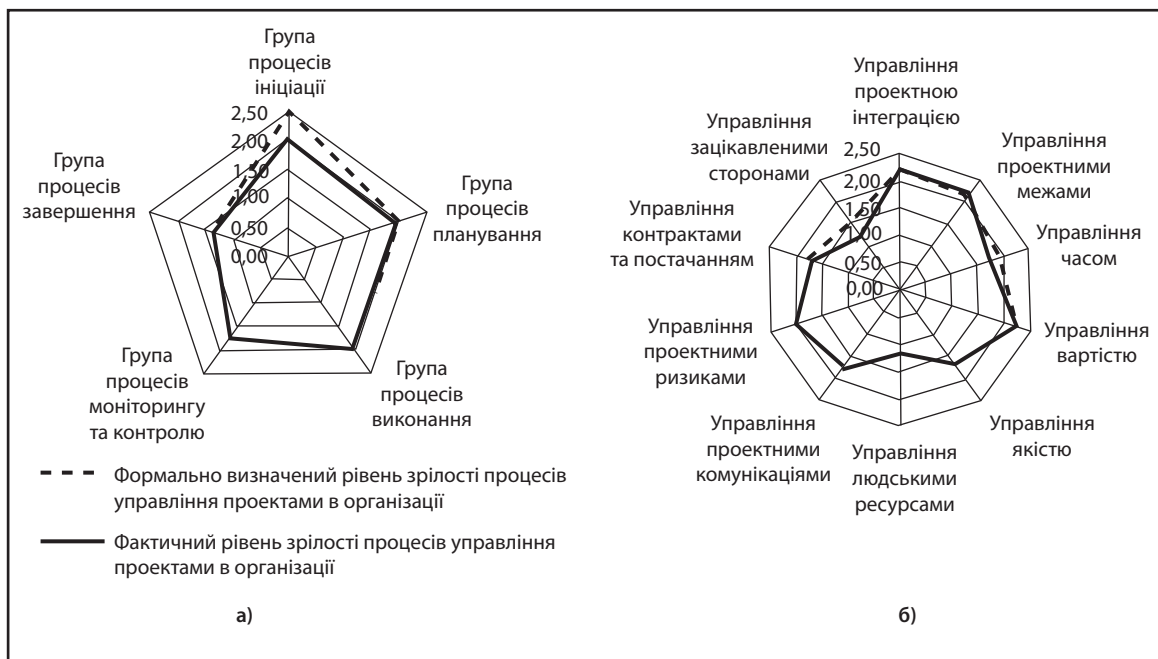


Рис. 7. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «К»:
а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

Слабкими місцями системи проектного менеджменту (групами процесів управління проектами) підприємств за секцією «К» є управління людськими ресурсами та управління зацікавленими сторонами проекту, особливо на етапі виконання та завершення проекту.

Достатньо високий рівень зрілості процесів управління проектами було зафіксовано для групи підприємств – баз проведення дослідження, що відповідає секції «L – Операції з нерухомим майном» – 1,86. Також серед позитивних ознак, що характеризують систему процесів управління проектами даної секції на різних етапах проектного управління, можна відмітити відносно збалансованість, про що свідчать графічне відображення системи на діаграмі (рис. 8а) і розрахунковий показник середньоквадратичного відхилення по групах процесів у відповідному аналітичному розрізі рівний 0,18, а також «підтягування» фактичного рівня зрілості процесів управління зацікавленими сторонами на етапі ініціації проекту на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР.

Менш сприятлива картина сформувалася при аналізі зрілості процесів управління в розрізі областей знань з проектного менеджменту: не всі групи процесів управління проектами досягли рівня стандартизації на корпоративному рівні (рис. 8б), спостерігається «провал» у таких групах процесів за областями знань як управління якістю, управління людськими ресурсами, управління проектними комунікаціями та зацікавленими сторонами проектів, в результаті було зафіксовано відносно високий розрахунковий показник середньоквадратичного відхилення по групах процесів на рівні 0,35.

Однак, враховуючи різницю між фактичним і формально визначеним рівнем зрілості процесів проектного управління (1,86 проти 1,74 відповідно), можна зазначити, що проектні керівники на власній ініціативі, підкріплені потребою ефективного управління, вико-

ристовувати досвід споріднених галузей та власні розробки при управління проектами на рівні, вищому, ніж є формально визначеним для організацій – баз проведення дослідження, що представляють секцію «L – Операції з нерухомим майном» народного господарства.

Група «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування» характеризується відносною збалансованістю по рівнях зрілості процесів управління проектами на різних етапах проектного управління і меншою по групах, що формуються на основі областей знань з проектного управління, про що свідчать форми діаграм (рис. 9а і рис. 9б) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення, рівні 0,14 і 0,32 для відповідних аналітичних розрізів.

Також важливим моментом для аналізу є факт дотримання процедур і порядку виконання процесів, зазначених на формальному рівні організацій, про що свідчить різниця між середніми значеннями показників зрілості процесів на формально визначеному та фактичному рівнях (1,62 проти 1,66 відповідно).

Слабкими «місцями» системи проектного менеджменту (групами процесів управління проектами) підприємств – баз проведення дослідження секції «N» на момент аналізу є управління людськими ресурсами, проектними комунікаціями та управління зацікавленими сторонами проекту, особливо на етапі виконання проекту.

На завершення посекційного аналізу зрілості процесів управління проектами в галузях народного господарства пропонуємо розглянути результат порівняння систем проектного менеджменту секцій народного господарства, представлених організаціями – базами проведення даного дослідження.

В основу порівняння було закладено критерії узагальненого фактичного рівня зрілості процесів управління проектами та рівня збалансованості системи про-

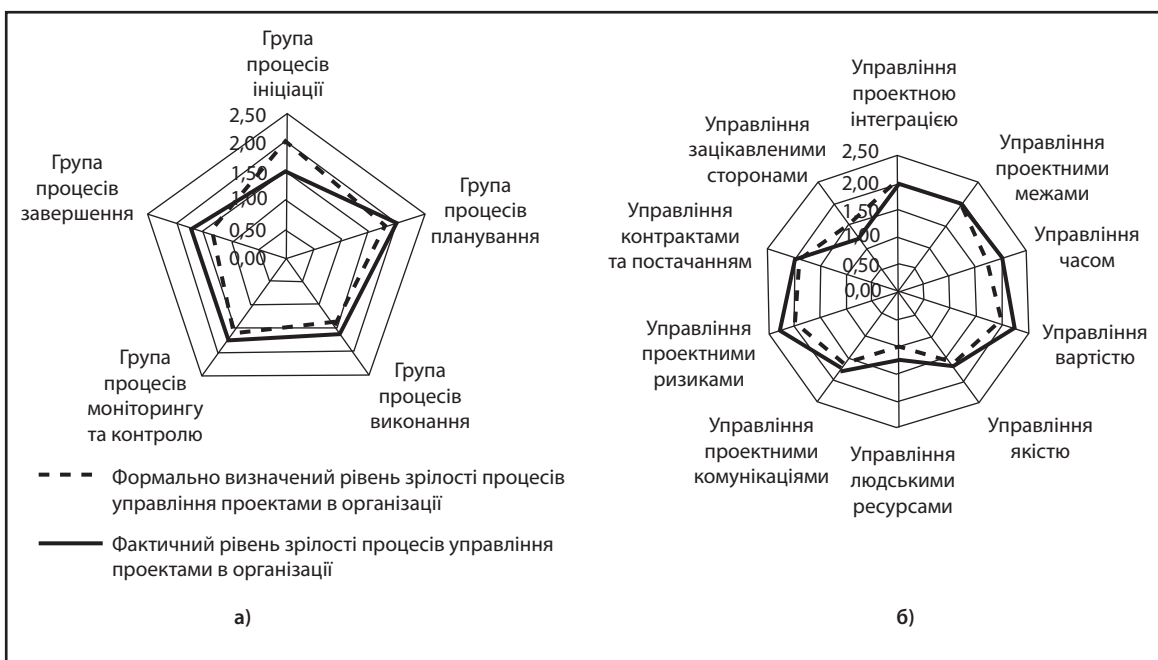


Рис. 8. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «L»: а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

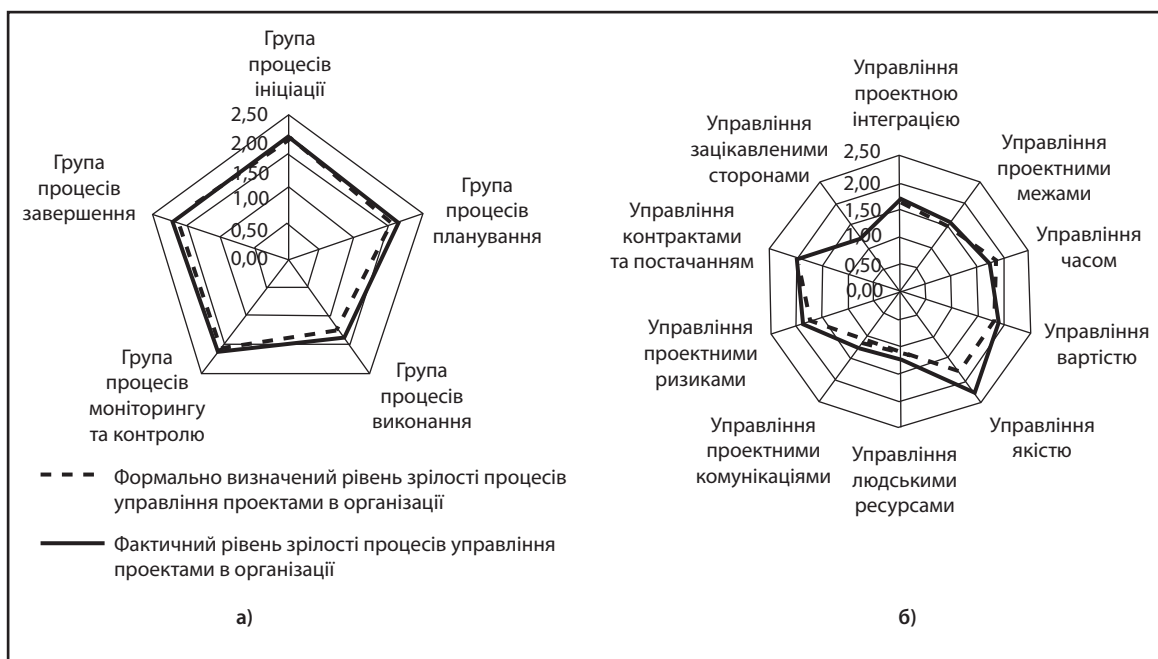


Рис. 9. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «N»: а) за етапами процесу управління; б) за областями знань з управління проектами

ектного менеджменту підприємств-баз проведення дослідження згрупованих за секціями згідно КВЕД. Результат порівняння оформлено графічною інтерпретацією даних у формі матриці (рис. 10).

Відповідно до розрахункових значень показників середньоквадратичного відхилення та середньоарифметичного значення зрілості процесів управління, що відображають рівень збалансованості та зрілості системи проектного управління відповідно, можна зазначити, що найвищий рівень розвитку системи проектного управління мають секції «J – Інформація та телекомунікації», «K – Фінансова та страхова діяльність»,

«L – Операції з нерухомим майном» і «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування», представлені організаціями – базами проведення дослідження. Таке твердження базується на припущенні, що найвищий рівень розвитку системи проектного управління мають ті організації (групи організацій), в яких зафіксовано найвищі показники зрілості процесів управління проектами та найменші розрахункові значення середньоквадратичного відхилення, оскільки чим вони менші, тим більш рівномірно розподілена зрілість процесів управління, а отже, система є більш збалансованою.

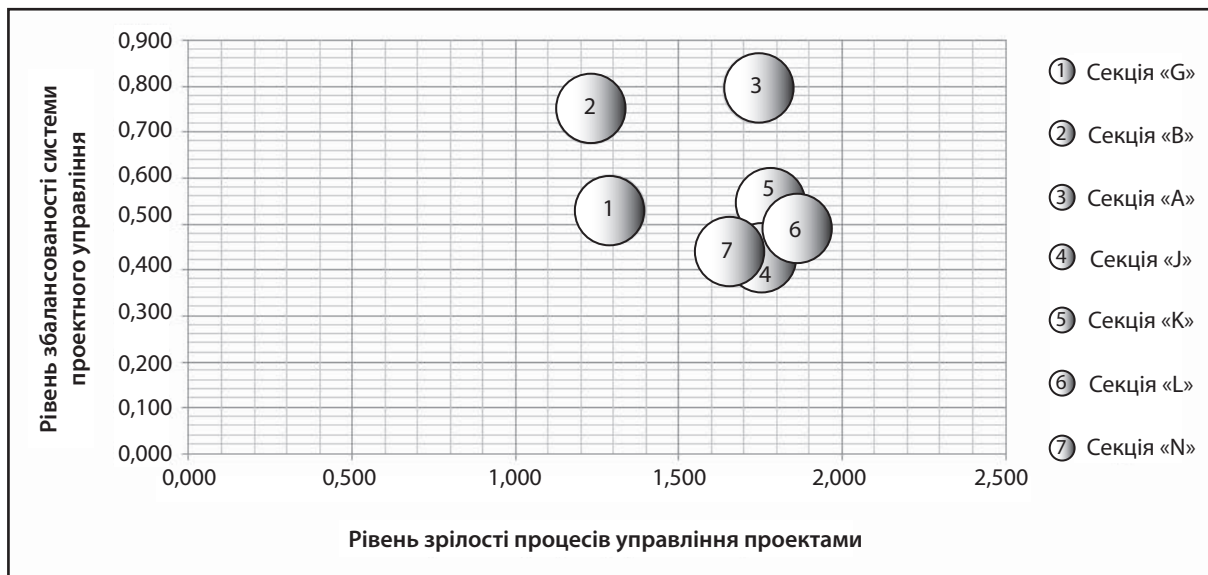


Рис. 10. Матриця посеційного порівняння рівнів розвитку систем проектного менеджменту в організаціях – базах проведення дослідження

ВИСНОВКИ

Запропонований інструментарій оцінювання на основі тривірневої моделі зрілості процесів управління проектами дає можливість, у першу чергу, провести внутрішню самодіагностику організації, виявити проблемні зони в системі проектного менеджменту організації в розрізі груп процесів як за областями знань, так і за етапами проектного управління. Подальша оптимізація «слабких місць» (процесів або груп процесів управління проектами) створює потенціал для підвищення успішності реалізації проектів в організації.

Перспективами досліджень у даному напрямку є: *по-перше* – збільшення кількості організацій – баз проведення дослідження з метою підвищення об'єктивності висновків за видами економічної діяльності та розмірами; *по-друге* – проведення аналізу на предмет встановлення кореляції зрілості процесів управління проектами з розмірами підприємств та галузевою приналежністю; *по-третє* – вивчення статистики та визначення залежності успішності реалізації проектів від рівня розвитку процесів управління проектами в організаціях. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Дульзон А. А. Управление проектами : учебное пособие / А. А. Дульзон ; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.
2. Shenhar A. Project Management Research – The Challenge and Opportunity / A. Shenhar, D. Dvir // Eng. Management Rev. – 2008. – Vol. 36, N 2. – P. 112 – 121 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_researchthe_challenge_and_opportunity/
3. The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small. – 2013. – 48 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісник Національ-

ного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 235 – 239.

5. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. – Екатеринбург : Издательский дом Гребенникова. – 2011. – № 27. – С. 228 – 239.

6. Коровкина Н. Л. Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления ИТ-проектами / Н. Л. Коровкина, Е. П. Трушкина // Бизнес-Информатика, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). – М., 2010. – № 4 (14). – С. 12 – 20.

7. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер / Пер. с англ. – М. : Компания АйТи ; М. : ДМК Пресс, 2003. – 320 с.

8. Ibbs C. W. Оценивание зрелости процессов управления проектами // С. William Ibbs, Young Hoop Kwak / Портал iTeam: Технологии корпоративного Управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/

9. ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю: основні положення та словник термінів». – Держспоживстандарт України-2008. – 36 с.

10. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд / Пер. с англ. Мамнтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.

11. Chui K. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Project Management Institute Hong Kong Chapter. Матеріали презентації. – 49 сл.

12. Paulk M. C. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1: Technical Report / M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, C. V. Weber. – Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993. – 91 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://faculty.ksu.edu.sa/ghazy/CSC548_Sample2/tr24.93.pdf

13. Sowden R. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Introduction and Guide to P3M3 / R. Sowden, D. Hinley, S. Clarke and et al. – AXELOS Limited. – 2013. – 17 p.

14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 5th edition / USA: Project Management Institute, Inc. – 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.fanstep.ru/docs/PMBOKGuideFifthEd.pdf>

15. Wysocki R. K. Project Management Process Improvement / R. K. Wysocki. – Norwood : AMACOM Books, 2004. – 250 p.

16. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2014) / Офіційний сайт Державної служби статистики України Електронний ресурс. – Режим доступу : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (17.10.2014).

Рецензент – Гребешкова О. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри стратегії підприємства, заступник завідувача кафедри з наукової роботи ДВНЗ «Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана»

REFERENCES

Archibald, R. D. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami* [Management of high-tech programs and projects]. Moscow: Kompaniia AyTi; DMK Press, 2004.

"A Guide to the Project Management Body of Knowledge" <http://www.fanstep.ru/docs/PMBOKGuideFifthEd.pdf>

Chui, K. "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)". *Project Management Institute Hong Kong Chapter*.

Dziubina, A. V. "Model zrilosti upravlinnia proektamy dlia vitchyznianskykh pidpriemstv" [Project management maturity model for domestic enterprises]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 690 (2010): 235-239.

DSTU ISO 9000:2007 «Systemy upravlinnia yakistiu: osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv» [Of ISO 9000: 2007 "Quality Management Systems: Basic terms and glossary of terms"]. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2008.

Dulzon, A. A. *Upravlenie proektami* [Project Management]. Tomsk: Izd-vo TPU, 2010.

Ibbs, C. W., and Kwak, Yo. H. "Otsenivanie zrelosti protsessov upravleniia proektami" [Assessing the maturity of project man-

agement processes]. http://www.iteam.ru/publications/project_section_35/article_2607/

Kertsner, G. *Strategicheskoe planirovanie dlia upravleniia proektami s ispolzovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management using a model of maturity]. Moscow: Kompaniia AyTi; DMK Press, 2003.

Korovkina, N. L., and Trushkina, E. P. "Razrabotka modeli kolichestvennoi otsenki urovnia zrelosti upravleniia IT-proektami" [Developing a model quantifying the level of maturity of IT project management]. *Byznes-Informatyka*, no. 4 (14) (2010): 12-20.

"Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti (KVED-2014)" [Classification of Economic Activities (NACE 2014)]. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

Malinina, M. V. "Sovremennyye modeli zrelosti organizatsionnogo upravleniia proektami" [Modern Maturity Model of organizational project management]. *Upravlenie proektami i programmami*, no. 27 (2011): 228-239.

Paulk, M. C. et al. "Capability Maturity Model for Software, Version 1.1: Technical Report". http://faculty.ksu.edu.sa/ghazy/CSC548_Sample2/tr24.93.pdf

Sowden, R. et al. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*. Introduction and Guide to P3M3: AXELOS Limited, 2013.

Shenhar, A., and Dvir, D. "Project Management Research - The Challenge and Opportunity". http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_researchthe_challenge_and_opportunity/

"The Standish Group SHAOS Manifesto: Think Big, Act Small". <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>

Wysocki, R. K. *Project Management Process Improvement*. Norwood: AMACOM Books, 2004.