

УДК 338.24

Е.П. ЗАГОРОДНОВА, к.экон.н., доцент департамента менеджмента
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: ezaгородnova@hse.ru

О.В. ХВОРОСТУХИНА, администратор проектов
ООО «Инженерно-строительная компания «ЭлектИС»,
г. Пермь, ул. Монастырская, 61
Электронный адрес: olesya.hov312@gmail.com

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЕГО ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

В настоящее время в организациях строительной отрасли наибольшее распространение получил проектно-ориентированный подход управления. Все больше строительных организаций, в целях быстрого и своевременного реагирования на возникающие изменения, приходят к осознанию необходимости стандартизации процессов управления проектами. В статье представлен унифицированный алгоритм разработки стандарта управления проектами для организаций строительной отрасли, в основу которого положено сочетание специфики строительной отрасли и моделей оценки уровня зрелости проектного управления, определяющих целесообразность разработки стандарта. На основе анализа существующих моделей оценки зрелости был сформулирован перечень основных характеристик проектного управления, наличие которых говорит о готовности организации к разработке стандарта управления проектами и дает возможность руководству компании принимать решение о стандартизации процессов проектного управления, либо о проведении подготовительных мероприятий. Предложенный алгоритм является доступным для использования практически в любой компании строительной отрасли, независимо от размера или стадии жизненного цикла и позволяет компаниям в кратчайшие сроки стандартизировать процессы управления проектами.

***Ключевые слова:** стандартизация; корпоративный стандарт управления проектами; модели оценки уровня зрелости проектного управления; строительная организация*

На сегодняшний день управление проектами приобретает широкое распространение в различных сферах деятельности. Наиболее ярко проектно-ориентированный подход применяется в организациях строительной отрасли. Строительная индустрия представляет собой крупнейшую отрасль экономики, которая наряду с машиностроением обеспечивает условия для создания и ускоренного обновления основных фондов. Она является одной из ключевых и экономически значимых отраслей Российской Федерации, в связи с чем проекты, реализуемые в данной отрасли, зачастую имеют государственное значение.

Развитие современной экономики сегодня способствует усилению конкуренции между компаниями строительной отрасли, функционирующими в условиях постоянных динамических изменений внешней среды. В связи с этим все больше строительных организаций выстраивают свою деятельность, основываясь на проектном управлении. Это позволяет им быть более гибкими, ставить перед собой четкие цели и достигать их, повышается прозрачность

всей деятельности организации и увеличивается степень вовлеченности участников проекта в процесс, так как у каждого возникает личный интерес в успешном завершении проекта [5]. Все это в данных условиях способствует формированию конкурентного преимущества для конкретной строительной организации.

Однако до сих пор далеко не каждая строительная организация имеет четко стандартизированные процессы проектного управления, не говоря уже о наличии разработанной и внедренной в деятельность компании корпоративной системы управления проектами. В большинстве таких организаций строительная деятельность основывается на опыте, знаниях и навыках отдельных квалифицированных специалистов, что само по себе является высоким риском для организации, в случае утечки этих знаний из организации при увольнении данных специалистов. Для современных строительных организаций, функционирующих в условиях высокой конкуренции, это является недопустимым.

Международными ассоциациями и профессиональными сообществами разработан ряд рамочных стандартов управления проектами в строительной отрасли, в которых описываются специфические процессы управления проектами, существующие в данной отрасли, такие как управление безопасностью, окружающей средой, финансами и работой с претензиями к качеству выполняемых работ. Изучив данные стандарты, организации понимают, как могут быть систематизированы и структурированы процессы управления проектами в строительстве. Однако сам процесс разработки корпоративного стандарта управления проектами в данных документах в большей степени носит описательный характер, отсутствует инструментарий, необходимый для качественного и оперативного создания стандарта управления проектами. В связи с этим многие компании, сталкиваясь с необходимостью формирования корпоративного стандарта, затрудняются, не зная с чего начать и какие действия стоит предпринять в дальнейшем.

В целях упрощения процессов формирования корпоративного стандарта управления проектами и сокращения длительности данного процесса авторами предпринята попытка разработки унифицированного алгоритма создания корпоративного стандарта проектного управления для организаций строительной отрасли, в основу которого легло сочетание характеристик моделей оценки уровня зрелости проектного управления, определяющих целесообразность разработки стандарта, и специфики строительной отрасли.

Специфические особенности проектного управления в организациях строительной отрасли

Под термином «строительный проект» в данной статье подразумевается «целенаправленное, ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание нового строительного объекта, проведение реконструкции, модернизации или ремонта уже существующего здания» [11]. Строительные организации, а также реализуемые ими проекты обладают рядом специфических особенностей, которые необходимо учитывать при управлении ими. В первую очередь результатом строительных проектов или, как принято называть, продуктом проекта не является продукция. Результатом таких проектов являются

здания или сооружения, которые, в свою очередь, к примеру, будут производить определенную продукцию.

Все строительные проекты могут быть сгруппированы по видам строительства следующим образом:

– жилищно-гражданское строительство, включающее в себя все виды работ по «возведению жилых, общественных, торговых, лечебных и других зданий и сооружений, независимо от вида собственности и принадлежности» [2];

– промышленное строительство, которое включает в себя сооружение и ввод в эксплуатацию новых или расширение старых производственных площадей. Результатом промышленного строительства являются фабрики, цеха, заводы. Кроме того, в рамках данного вида проектов выполняются реконструкции и ремонты действующих производственных площадей;

– транспортное строительство, подразумевающее создание новых или реконструкцию существующих автомобильных, железнодорожных, авиационных, водных, а также трубопроводных зданий и магистралей соответственно. К данному виду строительства также относится проектирование и возведение мостов;

– сельскохозяйственное строительство реализует возведение новых и реконструкцию старых объектов сельскохозяйственной и животноводческой деятельности, а также иных жилых зданий и культурно-бытовых комплексов, располагающихся в сельской местности;

– энергетическое строительство представляет собой строительство объектов, главным назначением которых является обеспечение электроэнергией всех иных сфер деятельности. К числу таких объектов энергетического строительства относятся теплоэлектростанции (ТЭС), гидроэлектростанции (ГЭС), атомные электростанции (АЭС), строительство энергетических подстанций, электросетей и другие;

– гидротехническое строительство направлено на возведение инженерных сооружений, таких как плотины, дамбы, водоемы, каналы, связанных с эксплуатацией водных ресурсов и борьбой с неблагоприятным воздействием воды [1].

В научной литературе также существует классификация строительных проектов по следующим основаниям [12]:

– по результату проекта: исследование возможностей строительства, проектирование, строительство (реконструкция, ремонт, капитальное строительство), монтаж оборудования и т.д.;

– по источнику финансирования проекта: собственные средства, средства заказчика, кредит, средства сторонних заказчиков и партнеров;

– по роли компании при выполнении проекта: заказчик, генеральный подрядчик, субподрядчик, управляющая компания;

– по масштабности проекта: зависит от стоимости и длительности проекта, уровню привлекаемых должностных лиц, степени формализации процедур управления и детализации отчетности;

– по сложности: проекты подразделяются в зависимости от комбинации производственных, технологических и организационных параметров про-

екта. В данном случае под технологическими параметрами подразумевается степень традиционности реализуемых решений, под производственными – количество ресурсов и мощностей, задействованных в реализации проекта, под организационными – количество заинтересованных лиц, привлекаемых к участию в проекте.

Также в качестве основы для классификации строительных проектов можно использовать направление деятельности строительных организаций:

– строительство, подразумевающее под собой создание новых зданий, строений, сооружений, а также реконструкцию, расширение или техническое перевооружение объектов;

– капитальный ремонт зданий и сооружений, согласно п.14.2 ст.1 Градостроительного кодекса РФ от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ (в ред. от 18 июля 2011 г. № 215-ФЗ) представляет собой замену или восстановление строительных конструкций, систем и сетей инженерно-технического обеспечения объектов капитального строительства [4];

– текущий ремонт зданий и сооружений является таким направлением строительной деятельности, при осуществлении которой не затрагиваются несущие конструкции и другие конструктивные элементы объекта.

В связи с тем, что существует множество классификаций строительных проектов, каждая организация должна в рамках своей специфической деятельности классифицировать реализуемые проекты с целью систематизации проектного пространства и упрощения процессов проектного менеджмента.

Другой важной особенностью строительных проектов является то, что их успешная реализация зачастую зависит от природных и географических условий. При этом довольно часто побочным эффектом строительства оказывается негативное воздействие на окружающую среду. В связи с этим важным становится использование при строительстве безопасных ресурсов, прошедших все испытания и сертификации, а также проверенные технологии.

Кроме того, специфичным является то, что команда управления строительными проектами, как правило, включает в себя компетентных, высококвалифицированных специалистов в области проектно-изыскательских работ и строительства. Реализация проектов строительной отрасли требует большего количества материалов, инструментов и машино-механизмов для получения продукта проекта, чем реализация проектов других сфер деятельности, что, в свою очередь, влечет увеличение стоимости строительных проектов.

И наконец, одной из самых главных характеристик строительной отрасли является высокая динамика изменений вводных данных для строительства, а также требований заказчика и иных заинтересованных сторон. Под вводными данными в этом случае понимаются как физические условия выполнения работ, так и получение необходимых для производства работ согласований, разрешений и распоряжений. Здесь также стоит отметить наличие большого количества участников проекта, так или иначе оказывающих влияние на ход его реализации. В связи с этим, оперативное принятие решений в ответ на изменяющиеся условия является одним из главных конкурентных преимуществ предприятий функционирующих в данной отрасли.

Алгоритм разработки корпоративного стандарта управления проектами

«Алгоритм» представляет собой «зрительную интерпретацию шагов процесса, которые обычно используют на том уровне детализации, где фигурируют отдельные задачи, действия и решения» [9]. Разработанный алгоритм создания корпоративного стандарта управления проектами для организаций строительной отрасли представлен на рисунке.

Компаративный анализ рамочных международных и национальных стандартов в области проектного управления, в число которых вошли PMBOK Guide [13], ICB [16], PRINCE2 [19] и ISO 21500 [20], по таким критериям, как область применения, распространение, охват стандарта и других особенностей [7], показал, что по совокупности всех критериев Руководство к своду знаний PMBOK Guide, разработанному Американским институтом PMI, является наиболее информативным, подходящим для практического применения при разработке стандарта организации с возможностью сертификации специалистов. Кроме того, он имеет расширение для строительной отрасли, что в данном случае является его несомненным преимуществом перед другими стандартами. С учетом этого положения PMBOK Guide и его расширения для строительных проектов Construction Extension to the PMBOK Guide [15] были взяты в качестве базовых при создании представленного алгоритма разработки корпоративного стандарта управления проектами.

Особенностью перехода от рамочного стандарта к стандарту управления проектами предприятия является его специализация и детализация на основе специфики деятельности организации, ее уникальных особенностей и общего контекста управления предприятием. По этой причине при создании алгоритма разработки корпоративного стандарта управления проектами для строительных организаций были учтены особенности строительной отрасли, описанные ранее. При этом следует помнить, что корпоративные стандарты разных строительных организаций будут отличаться друг от друга, а значит, учет особенностей их деятельности будет осуществляться уже при непосредственном прохождении конкретной организацией шагов алгоритма. Таким образом, представленный алгоритм может быть использован любой организацией строительной отрасли, выполняющей ремонт или строительство новых зданий и сооружений, характер которого различен и может варьироваться от жилищно-гражданского до гидротехнического и энергетического строительства.

Оценка уровня зрелости проектного управления в строительной организации при разработке корпоративного стандарта управления проектами

Предложенный алгоритм включает в себя перечень шагов от принятия решения о разработке стандарта управления проектами до разработки шаблонов рабочих документов по проектному управлению в зависимости от типа выполняемых работ (строительно-монтажные работы, проектно-исследовательские или комплекс этих работ). Наибольший интерес представляет один из ключевых этапов разработки стандарта управления проектами в организации, на котором происходит определение того, насколько организация

готова, с точки зрения уровня развития ее проектного управления, к внедрению корпоративного стандарта управления проектами.

Развитие строительной организации включает в себя определенные этапы, каждый из которых характеризуется конкретными целями, задачами, стратегией, организационной структурой, технологией и т.д. Переход организации от одного уровня развития к другому, более высокому, говорит о повышении конкурентоспособности компании, о ее способности оперативно реагировать на изменяющиеся требования рынка и оптимально использовать свои ресурсы [8]. На сегодняшний день существует множество подходов, позволяющих оценить, на каком уровне развития находится организация в области проектного менеджмента. Модели, описывающие этапы развития организации, называются моделями уровней зрелости. Под зрелостью управления проектами в организации, как правило, понимается «способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение ее стратегических целей» [10]. Модели являются универсальными, но в процессе их применения необходимо учитывать специфические особенности строительной отрасли, которые были приведены ранее.

На сегодняшний день разработано большое количество моделей оценки уровня зрелости, однако все они могут быть условно разделены на следующие типы: лепестковые (паутинковые), непрерывные и уровневые (ступенчатые). Необходимо отметить, что данные подходы не являются взаимоисключающими или альтернативными, объект и предмет исследования во всех моделях один и тот же, как и критерии, по которым оценивается предмет. Главное отличие заключается в структурировании этих критериев и графическом представлении результатов [8].

Авторами был проведен анализ существующих моделей оценки уровня зрелости управления проектами, таких как модель зрелости ОРМЗ [18], модель зрелости Беркли [8], модель зрелости Г. Керцнера [17], модель зрелости Р. Гарайса [3] и других, по результатам которого были выявлены преимущества и недостатки каждого типа моделей зрелости проектного управления.

Непрерывная модель зрелости предполагает набор возможностей, определяющих определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области. В данном случае зрелость представляет собой процесс непрерывного совершенствования организационной системы управления проектами. В модели описывается процесс управления проектами, который позволит организации в ходе эволюции достичь желаемого уровня зрелости.

Главным преимуществом непрерывных моделей в целом является комплексный подход к описанию системы управления проектами относительно отдельных объектов управления, уход от четкого деления зрелости на уровни и ступени и предоставление организациям возможности самостоятельно решать, какие из аспектов организационного управления ей необходимо развивать в первую очередь и стоит ли это делать вообще. В основе моделей зрелости такого типа, как правило, лежат лучшие практики проектного управления.

Однако применение моделей данного типа на практике связано с определенными трудностями. Существует огромное количество возможных путей

развития строительной организации, и при этом отсутствуют конкретные методы и методики, разработанные для четкого определения данных направлений развития. Следовательно, анализ и оценка уровня зрелости проектного управления в рамках непрерывных моделей осуществляется с большой степенью субъективности и требует от организации привлечение высококвалифицированных специалистов в области проектного управления, что зачастую влечет за собой увеличение расходов компании [8].

Другой тип моделей зрелости – «лепестковые» модели – представляет собой такую модель, в которой каждый аспект, характеризующий зрелость компании в области проектного управления, оценивается по установленной шкале, что позволяет определить разрывы между целевым и фактическим состоянием процессов управления проектами в организации. Преимуществом моделей данного типа является большая четкость и структурированность в описании требуемых компетенций в управлении процессами проектно-ориентированных компаний [14]. Кроме того, данная модель позволяет создать целевой профиль компании и наглядно определить отклонения реального развития организации от ее целевых показателей, тем самым повышая гибкость и адаптивность самой модели. Гибкость и одновременно трудность использования данной модели также проявляется в том, что перечень работ, необходимых для перехода на новый уровень развития проектного управления и ее приближения к желаемому состоянию, определяется квалифицированным специалистом, использующим данную модель. В связи с этим, применение «лепестковых» моделей зрелости при оценке уровня зрелости проектного управления в конкретной организации также в большей степени носит субъективный характер, как и при использовании моделей непрерывного типа.

Главным недостатком моделей зрелости как непрерывного, так и лепесткового типа, как правило, является то, что они не включают в себя методы и методики, разработанные для четкого определения направлений развития организации. Поэтому, более конкретный и последовательный подход к оценке зрелости проектного управления предлагают модели относящиеся к типу «уровневых» моделей, где каждый уровень отражает этап развития проектного управления в организации.

Под понятием «уровневая модель» подразумевается «структура, в которой достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней» [8]. Суть уровневых моделей заключается в том, что на каждом уровне зрелости выделяются определенные показатели зрелости, которые должны быть приведены организациями к значению, соответствующему конкретному уровню.

Таким образом, модели зрелости проектного управления, относящиеся к «уровневому» типу, предлагают подробное описание уровней зрелости, связанных с ними рисков и препятствия для развития, вероятных направлений к достижению следующего уровня, а также практический инструментарий оценки степени зрелости на каждом уровне. Кроме того, в уровневых моделях зрелости есть описание применения метода бенчмаркинга при оценке зрелости компании, что является их несомненным преимуществом. Другими словами, в данных моделях предлагается проводить оценку зрелости организации отно-

сительно компаний-лидеров на рынке. Анализ и оценка компании с использованием уровневых моделей зрелости позволит сделать выводы о направлениях дальнейшего развития организации в области проектного управления, и в том числе о корпоративной методологии управления проектами в компании [6].

Главной трудностью и недостатком использования инструментария уровневых моделей при оценке зрелости проектного управления организации является сбор непредвзятых, точных и достоверных данных о состоянии процессов проектного управления в организации от ее сотрудников, так как на практике довольно часто опрашиваемые не осознают значимости проводимого в рамках исследования опроса и, как следствие, завышают свои оценки, что может повлечь за собой искажение результатов оценки уровня зрелости проектного управления в конкретной организации.

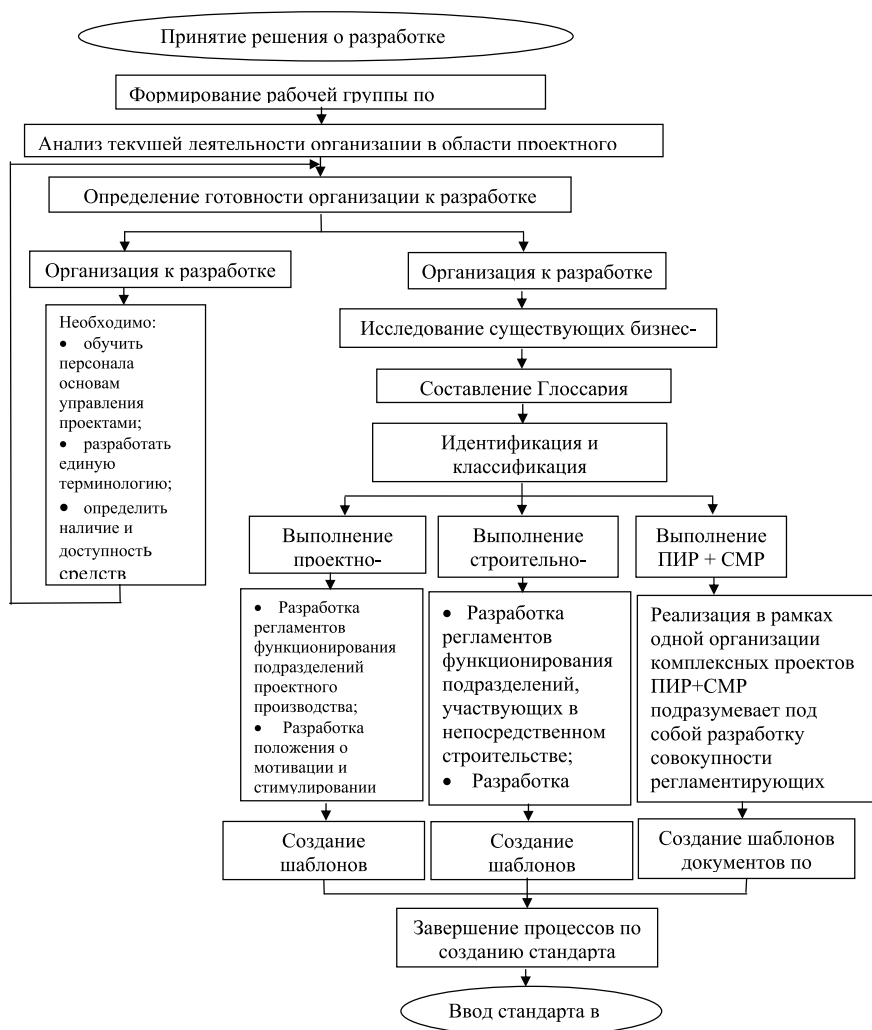


Рис. Алгоритм разработки корпоративного стандарта управления проектами с учетом специфики строительной отрасли

По результатам проведенного анализа существующих моделей зрелости авторами был сформулирован перечень основных характеристик проектного управления, наличие которых говорит о готовности строительной организации к разработке стандарта управления проектами.

Характеристики проектного управления, подтверждающие готовность строительной организации к разработке стандарта управления проектами

Организация не готова к разработке стандарта управления проектами	Организация готова к разработке стандарта управления проектами
<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный подход каждого руководителя к вопросу управления строительными проектами; • отсутствует единая терминология; • отсутствует заинтересованность к проектному управлению как со стороны руководства высшего звена, так и со стороны персонала; • отсутствуют попытки осознать выгоды, которые несет управление проектами; • высшее руководство не заинтересовано в организации обучения основам проектного управления для своих сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Происходит частичная формализация процессов управления проектами; • есть понимание ощутимых выгод от использования управления проектами на всех уровнях организации (снижение затрат, повышение рентабельности строительных проектов, сокращение сроков, увеличение удовлетворенности заказчиков); • есть осознание необходимости разработки общей методологии и процессов управления проектами; • оказывается значительная поддержка внедрения управления проектами со стороны высшего руководства; • существует система финансового планирования и контроля проектов; • организация ориентирована на развитие персонала в области управления проектами

Изучение и оценка уровня зрелости проектного управления строительной организации дает возможность руководству компании принять решение о разработке корпоративного стандарта управления проектами или о необходимости проведения подготовительных мероприятий. Предлагается разработать и использовать опросный лист в качестве инструмента для определения готовности организации к разработке стандарта управления проектами. Опросный лист должен включать вопросы, касающиеся текущего состояния проектного управления в компании, например о наличии общей терминологии или проектного офиса как отдельного подразделения организации, наличии заинтересованности в управлении проектами или осознания выгод от внедрения проектного управления на разных уровнях руководства. Также опросник должен содержать вопросы, которые позволят выявить, существует ли необходимость, с точки зрения респондентов, в создании единой терминологии и системы обучения проектному управлению в организации. Для наиболее глубокого исследования степени зрелости проектного управления и готовности предприятия к стандартизации деятельности в области проектного управления предлагается

использовать инструмент, заимствованный из модели оценки уровня зрелости проектного управления РМММ (Уровень 2) [17], позволяющий определить на какой стадии развития находится проектное управление на момент исследования, выявить существующие движущие силы и определить дальнейшее направление развития проектного управления компании.

В случае если по итогам исследования станет ясно, что на текущем этапе развития строительная организация не готова к разработке корпоративного стандарта управления проектами, ей потребуется реализовать ряд мероприятий, способствующих развитию и достижению более высокого уровня зрелости проектного управления. В число данных мероприятий входит обучение персонала основам управления проектами, прием на работу сертифицированных профессионалов в области проектного менеджмента, формирование и использование в своей деятельности единой терминологии управления проектами. Кроме того, на пути повышения уровня зрелости проектного управления организации следует определить наличие и доступность в компании средств управления проектами, а также сформировать стремление у всех сотрудников организации к пониманию принципов проектного управления, представленных в Руководстве к своду знаний по управлению проектами PMBOK Guide. Еще одной задачей на данном этапе является создание общего подхода к управлению проектами внутри организации путем формализации процессов управления проектами. После того как данные мероприятия будут выполнены в полном объеме, согласно представленному алгоритму, потребуется вернуться на этап оценки уровня зрелости проектного управления и вновь исследовать организацию на предмет готовности к стандартизации процессов управления проектами.

С другой стороны, если результаты оценки зрелости управления проектами в компании покажут, что на данном уровне организация осознает выгоды, получаемые от осуществления проектного управления, присутствует осознанная поддержка со стороны как руководства, так и нижних уровней иерархии в компании, возникает понимание необходимости в разработке единой методологии управления проектами, а также в формировании систематического обучения сотрудников в данной области знаний, это будет свидетельствовать о целесообразности разработки и внедрения стандарта управления проектами в организации. Таким образом, в данном случае организация переходит к следующему этапу алгоритма, на котором главной задачей становится идентификация повторяемых процессов, а также разработка методологии управления проектами для обеспечения организации стабильного успеха выполнения всех проектов, а не от случая к случаю [17].

Заключение

Представленный авторами алгоритм был применен при разработке корпоративного стандарта управления проектами в действующей строительной организации, выполняющей проектно-изыскательские, строительные и электромонтажные работы. При прохождении этапов унифицированного алгоритма разработки стандарта управления проектами для данной организации, особое внимание было уделено оценке уровня зрелости проектного

управления. Результаты проведенного исследования показали, что на момент исследования проектное управление организации находилось на таком уровне развития, когда целесообразным становится стандартизация процессов управления проектами. Руководство организации высшего и среднего звена осознавало выгоды, которые приносит внедрение проектного управления. Кроме того, на уровне исполнителей также присутствовали «очаги интереса», что говорило о перспективах развития проектного управления в данной организации и принятия его со стороны сотрудников. В качестве главной движущей силы, способствующей введению управления проектами, можно выделить высшее руководство, которое главным образом командно-административным способом, в направлении сверху – вниз, осуществляет распространение проектного управления внутри организации. Стоит также отметить, что в организации присутствует стремление руководства инвестировать в обучение персонала основам проектного управления, тем самым формируя общее понимание и культуру управления проектами. В связи этим, актуальной стала разработка общей методологии управления проектами путем создания стандарта управления проектами.

Целью регламентации процессов управления проектами в анализируемой строительной компании стало формирование единых правил и требований к организации данных процессов, установления ответственности за результаты процессов, а также унификации и стандартизации документооборота. Посредством прохождения этапов унифицированного алгоритма разработки стандарта управления проектами в данной организации был создан корпоративный стандарт управления проектами, учитывающий специфику деятельности указанной компании, а также были разработаны шаблоны Устава и иной управленческой документации по проектам, прилагающейся к Уставу проекта (например, календарного плана, бюджета доходов и расходов проекта и т.п.). Потребность в разработке положений, регламентов и должностных инструкций, регламентирующих проектное управление как проектно-изыскательскими, так и строительно-монтажными проектами в данной организации отсутствовала, так как в компании уже были разработаны положения всех подразделений организации, задействованных в проектном управлении от проектного отдела до проектного офиса. С учетом того, что зрелость проектного управления в изучаемой организации была на достаточно высоком уровне, временные затраты на разработку данного стандарта составили порядка двух месяцев.

Таким образом, процесс разработки корпоративного стандарта управления проектами в строительной организации, согласно представленному авторами алгоритму, включает в себя ряд шагов от формирования рабочей группы и изучения стратегических целей организации до разработки внутренней документации, регламентирующей процессы управления проектами, и шаблонов документов, необходимых для оперативного управления проектами. Оценка уровня зрелости проектного управления является одним из важнейших этапов представленного алгоритма разработки стандарта управления проектами. Анализ существующих моделей оценки уровня зрелости проектного управления позволил сформулировать главные характеристики управления проектами в организации, которые помогают принять решение о необходимости

и целесообразности разработки стандарта управления проектами либо определить перечень мероприятий, направленных на повышения уровня зрелости проектного управления.

Применение на практике представленного алгоритма, в основе которого лежит сочетание оценки уровня зрелости проектного управления и специфики строительной отрасли, представленной в алгоритме в части учета типовых работ (строительно-монтажных работ, проектно-изыскательных или комплекса этих работ), выполняемых организациями данной отрасли, позволяет компаниями в кратчайшие сроки стандартизировать процессы управления проектами. Данный факт, несомненно, может стать одним из конкурентных преимуществ организаций, в условиях постоянных изменений внешней среды и сильной конкуренции между компаниями строительной отрасли. Предложенный алгоритм является доступным для использования практически в любой компании строительной отрасли, независимо от размера или стадии жизненного цикла.

Список литературы

1. *Виды* строительства. Промышленность [Электронный ресурс]. URL: http://promyshlennosts.ru/stroit_kat/vidy-stroitelstva.html (дата обращения: 15.07.2014).
2. *Виды* строительства. Справочник строителя. Строительные работы. Строительство и ремонт [Электронный ресурс]. URL: http://www.baurum.ru/library/?cat=build_works&id=4954# (дата обращения: 15.07.2014).
3. *Гарайс Р.* Восприятие проектов и его влияние на управление проектами // Управление проектами и программами. 2008. № 2 (14). С. 106–117.
4. *Градостроительный* кодекс Рос. Федерации [Электронный ресурс]: принят 29 дек. 2004 г. № 190-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения: 14.07.2015).
5. *Качество* инноваций. Преимущество проектного подхода в управлении [Электронный ресурс]. URL: <http://it.techexpert.ua/consult/corporatesystem/concept/advantages/Pages/Default.aspx> (дата обращения: 15.07.2014).
6. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ., под общ. ред. А.Д. Баженова. М.: АйТи; ДМК Пресс, 2003. 318 с.
7. *Кудрявцева Е.П.* Компаративный анализ стандартов в области управления проектами с точки зрения управления качеством // *Ars administrandi* (Искусство управления). 2010. № 1. С. 66–73.
8. *Малинина М.В.* Современные модели зрелости организационного управления проектами // Управление проектами и программами. 2011. № 3 (27). С. 230–240.
9. *Маюнова Н.В.* Основы управления проектами. Учебный курс [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook164/book/index/index.html?go=part-016*page.htm (дата обращения: 10.08.2015).
10. *Полковников А.* ОРМЗ – значительный шаг в направлении развития моделей зрелости управления проектами в организации // Управление проектами и программами. 2007. № 3. С. 166–171.

11. Тищенко Л.В. Проблемы управления строительными проектами [Электронный ресурс]. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-049.pdf> (дата обращения: 05.08.2015)
12. Цунес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006. 304 с.
13. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed. USA: PMI, 2013.
14. Andersen E.S., Jessen S.A. Project Maturity in Organizations // *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 21. P. 457–461.
15. *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 3rd ed. USA: PMI, 2003.
16. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0 // IPMA Editorial Committee / Caupin G., Knopfel H., Gerrit K., Pannenbacker K. IPMA, Switzerland, 2006. 202 p.
17. Kerzner H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc, 2001.
18. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*: 3rd ed. USA: PMI, 2013.
19. *Projects in Controlled Environments (PRINCE2)*. UK: OGC, 2009.
20. Zandhuis A., Stellingwerf R. *ISO 21500:2012 Guidance on project management – A Pocket Guide*. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2013.

Получено 07.09.2015

References

1. Forms of construction. Industry (2012), available at: http://promyshlennosts.ru/stroit_kat/vidy-stroitelstva.html (Accessed 15 July 2014).
2. Forms of construction. Directory builder. Construction works. Construction and repair (2014), available at: http://www.baurum.ru/_library/?cat=build_works&id=4954# (Accessed 15 July 2014).
3. Garajs, R. (2008), “Project perception and its influence on project management”, *Upravlenie proektami i programmami*, no. 2 (14), pp. 106–117.
4. ConsultantPlus (2004), *Gradostroitel'nyj kodeks Rossijskoj Federacii* [Urban Development Code of Russian Federation], no. 190-FZ dated 29 December 2004, available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (Accessed 14 July 2015).
5. TechExpert IT-company, (2014), “Quality of innovations. Project management advantages”, available at: <http://it.techexpert.ua/consult/corporatesystem/concept/advantages/Pages/Default.aspx> (accessed 15.07.2014).
6. Kerzner, H. (2003), *Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management using a project management maturity model] / Translated by Bazhenova, A.D., IT, DMK Press, Moscow, Russia, 318 p.
7. Kudryavceva, E.P. (2010), “Comparative analysis on quality management using project management standards”, *Ars administrandi*, no. 1, pp. 66–73.
8. Malinina, M.V. (2011), “Modern project management maturity models”, *Upravlenie proektami i programmami*, no. 3 (27), pp. 230–240.

9. Maunova, N.V. (2010), *Project management course*, [Online], available at: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook164/book/index/index.html?go=part-016*page.htm (Accessed 10 August 2015).
10. Polkovnikov, A. (2007), “OPM3 – significant step in development of project management maturity model”, *Upravlenie proektami i programmami*, no. 3, pp. 166–171.
11. Tishhenko, L.V. (2012), *Problems of development project management*, [Online], available at: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-049.pdf> (Accessed 05 August 2015).
12. Cipes, G.L. and Tovb, A.S. (2006), *Menedzhment proektov v praktike sovremennoi kompanii* [Project management in modern companies], ZAO “Olimp – Bussines”, Moscow, Russia, 304 p.
13. Project Management Institute (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 5th Ed., PMI, USA.
14. Andersen, E.S. and Jessen S.A. (2004), “Project maturity in organizations”, *International Journal of Project Management*, vol. 21, pp. 457–461.
15. Project Management Institute (2003), *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 3rd Ed., PMI, USA.
16. IPMA (2006), *ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0*, in *IPMA Editorial Committee*, Caupin, G., Knopfel, H., Gerrit K. and Pannenbacker K. (ed.). IPMA, Switzerland, 202 p.
17. Kerzner, H. (2001), *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, Inc, N.Y., USA.
18. Project Management Institute (2013), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, 3rd Ed., PMI, USA.
19. The Office of Government Commerce (2009), *Projects in Controlled Environments (PRINCE2)*, OGC, UK.
20. Zandhuis, A. and Stellingwerf, R. (2013), *ISO 21500:2012 Guidance on project management – A Pocket Guide*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, Netherlands.

PROJECT MANAGEMENT MATURITY EVALUATION IN REGULATING ITS PROCESSES IN CONSTRUCTION COMPANIES

Ekaterina P. Zagorodnova

Perm branch of the National Research University Higher School of Economics,
38 Studencheskaya str., Perm, 614070, Russia
E-mail: ezagorodnova@hse.ru

Olesya V. Khvorostukhina

Engineering and Construction Company “ElektIS”, Ltd,
61 Monastirskaya str., Perm, 614000, Russia
E-mail: olesya.hov312@gmail.com

Being a branch of industry construction is a prime example of project-oriented approach implementation to management in organizations. More and more construction organizations today realize their need to standardize their project management

processes to respond rapidly and timely to changes arising. The article presents a unified algorithm for developing corporate governance standards for construction organizations. The algorithm is based on a combination of the special features of construction and project management maturity models that determine the advisability of developing the standard. A list of the key project management characteristics was worked out to evaluate the organization's readiness for the project management standards development and to make the government decide on either standardizing project management processes or carrying out some preparatory activities. The above-mentioned list resulted from the analysis of the existing maturity models. The suggested algorithm is easy to use in almost any construction company, regardless of its size or its life cycle stage, and allows a company to standardize its project management processes within the shortest possible time.

Key words: standardization; corporate governance standard; project management maturity model; construction organization