УДК 338.24

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ, ПРОЕКТАМИ, ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИЙ-УЧАСТНИКОВ ИСК ПО СТАДИЯМ ИХ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Загускин Н.Н.
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, e-mail: Nikzag2@gmail.com

С позиций процессного представления о деятельности структур, входящих в инвестиционно-строительный комплекс России, обосновано содержание моделей зрелости для процессно-ориентированных и проектно-ориентированных организаций, а также моделей менеджмента знаний, обоснована их сравнительная характеристика по четырем стадиям трансформационного развития участников ИСК. Определение этапа развития и стадии зрелости управления помогает оценить потенциал организации, выработать направления роста и организационных изменений, расставить приоритеты среди мероприятий по дальнейшему совершенствованию деятельности. Кроме того, оценка зрелости позволяет установить позиции строительной организации в саморегулируемом объединении как стратегической группе, а также в отношении макроэкономической институциональной среды рынка.

Ключевые слова: Трансформационное развитие, инвестиционно-строительный комплекс, модели зрелости, модель менеджмента знаний, организация, жизненный цикл.

COMPARATIVE CHARACTRISTICS OF MATURITY MODEL FOR MANAGEMENT OF PROCESSES, PROJECTS, KNOWLEDGE OF THE ORGANIZATION SUBJECTS OF ICC BY STAGES OF THEIR TRANSFORMATIONS

Zaguskin N.N.
St. Petersburg state university of architectural and civil engineering, St. Petersburg, e-mail: Nikzag2@gmail.com

The content of maturity models for process-oriented and project-oriented organizations is justified from the point of the process of the structures activities in investment and construction industry in Russia, as well as models of knowledge management their comparative analysis of the four stages of the transformation of the ICC subject is approved.

The determination of phase of development and maturity management helps to estimate potential of organization, to develop the direction of growth and organizational change, prioritize activities for further performance improving. Moreover, the evaluation of maturity allows you to set the position of a construction company in a self-regulating association as a strategic group, as well as on macro-economic institutional environment of the market.

Keywords: Transformational development, investment and construction sector, the maturity model, the model of knowledge management, organization, life cycle.

Любая организация в процессе своего развития проходит определенные этапы (так называемые стадии трансформационного развития), которые характеризуются различными стратегическими подходами, технологиями, уровнем управленческой культуры, компетентностью персонала и другими качественными и количественными характеристиками. Переход на каждый следующий, более высокий этап развития осуществляется путем улучшения показателей деятельности организации при положительной динамике ключевых характеристик, что делает ее более конкурентоспособной, динамично реагирующей на требования рынка и оптимально использующей свои внутренние ресурсы.

В этом смысле и организации, осуществляющие инвестиционно-строительную деятельность в России, независимо от их статуса, вида экономической деятельности (и саморегулируемые организации, объединяющие участников регионального инвестицтонно-строительного комплекса (ИСК) разного направления, в том числе) не являются исключением.[1] Для них также характерны определенные качественные состояния, называемые стадиями трансформационного раз-

[1] Сущность региональных инвестиционно-строительных комплексов, институциональные единицы (субъекты) и модели развития комплексов исследуются в научной школе «Методические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», при Санкт-петербургском государственном архитектурно-строительном университете под руководством Заслуженного деятеля науки РФ, д.э.н., профессора А.Н. Асаула (см. работы [1, 2, 3, 4, 5]).

вития, отличающиеся, прежде всего, управленческими подходами к видению своей миссии, и, как следствие, построению производства, выпуску строительного продукта особого качества, внутриорганизационным ценностям, определяющим взаимоотношения со стейкхолдерами и т.д.

Этапы трансформационного развития организации-участника регионального ИСК (далее используется термин «организация») описываются в зависимости от того, насколько она последовательна в соблюдении общих повторяющихся процессов при выполнении работ, в частности, от того, как обрабатывается и используется накапливаемая информация. Определение же стадии зрелости системы управления, соответствующей определенному этапу трансформационного развития, помогает оценить потенциал организации, выработать направления роста и организационных изменений, расставить приоритеты среди мероприятий по дальнейшему совершенствованию деятельности.

«Зрелая» организация функционирует результативно и эффективно и добивается устойчивого успеха. Это во многом зависит от руководителей организации, которые внедряют в организационные ценности понимание и стремление удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон; организуют проведение мониторинга изменений в среде; выявляют возможные области, требующие улучшения и инноваций; определяют и развертывают стратегию и политику; устанавливают и структурируют цели; осуществляют управление процессов и ресурсов; демонстрируют доверие к своим работникам, что ведет к росту мотивации, приверженности и вовлеченности; устанавливают взаимовыгодные отношения с поставщиками и другими партнерами[2].

В соответствии с процессным представлением и в зависимости от зрелости все организации осуществляющие инвестиционно-стриотельную деятельность можно разделить на два типа.

Первый тип − процессно-ориентированные. Специфику таких организаций определяет процессный подход к управлению основной деятельностью. Зрелость управления бизнес-процессами в данном случае - это непрерывный процесс, ее следует рассматривать как инструмент трансформационного развития организации через постоянное совершенствование методологии стратегического управления, более глубокого ее интегрирования в общую систему управления организацией.

Модель зрелости управления бизнес-процессами позволяет увидеть слабые и сильные стороны строительной организации, понять, где находится организация и ее будущую стратегическую позицию. В ходе оценивания зрелости организация использует данную модель для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются ее бизнес-процессы.

Для первого типа организаций наиболее распространенными моделями зрелости процессов являются следующие[3]:

– модель зрелости процессного управления компании Gartner, шесть уровней;

– модель оценки уровня зрелости процессов, связанных с разработкой программного обеспечения, - CMM (Capability Maturity Model), разработанная Институтом программной инженерии SEI (Software Engineering Institute) из США, пять уровней;

– интегрированная модель оценки уровня зрелости процессов CMMI (Capability Maturity Model Integrated), сформированная на основе CMM и являющаяся обобщенным подходом к любым технологическим процессам, пять уровней;

– модель уровней зрелости процессов в международных стандартах серии ИСО, пять уровней.

Второй тип − проектно-ориентированные организации, использующие проектный подход к управлению не только для внутреннего развития, но и для реализации основной экономической-деятельности. Для организаций второго типа, которые в большинстве своем создавались с учетом принципов развития инвестиционно-строительного рынка и, соответственно, более к ним адаптированы, характерен более органичный переход на проектное управление. По сути, вся деятельность таких организаций строится на проектах развития организаций, исследовательских проектах и на проектах-заказах. Благодаря этому организации второго типа наиболее восприимчивы к принципам новой экономики и диктуемому ею компетентностному подходу к управлению, они имеют для них большую стратегическую ценность.

Модель зрелости управления проектами позволяет организации выявить свои сильные и слабые стороны, понять свое место и роль в региональном ИСК. В ходе оценивания зрелости организация использует соответствующую модель для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются проекты.

Зрелость управления проектами, таким образом, следует рассматривать как инструмент раз-

[2] Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества // ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

[3] Практический инструмент повышения уровня зрелости организации [Режим доступа http://www.mcdpkf.com/publication/consulting/publ_51. html].

вития организации через постоянное совершенствование методологии управления проектами, более глубокое ее интегрирование в общую систему управления организацией и достижение повторяемости успехов в выполнении проектов.

На практике среди организаций второго типа распространение получили следующие модели зрелости управления проектами[4]:

− модель Керцнера Г. [7], сфокусированная на степени развития практик управления проектами (Project Management Maturity Model, PMMM); имеет пять уровней;

− модель Калифорнийского университета Беркли (PM Maturity), с помощью которой осуществляют количественную оценку зрелости управления проектами; имеет пять уровней;

− модель зрелости организационного управления проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model - международный стандарт, выпущенный в 2003 г. Институтом управления проектами (Project Management Institute); включает базу лучших практик, структурированную по трем доменам (проект, программа, портфель проектов), четырем уровням формализации проектов (процессы стандартизированы, измеряемы, управляемы и оптимизируемы), по которым измеряется зрелость управления проектами в соответствии с PMBOK) [10];

− пятиуровневая модель $(PM)^2$ − Project Management Process Maturity Model [9] – модель зрелости процессов управления проектами.

Сравнивая указанные типы организаций, можно согласиться с мнением Илышевой М.А., которая подчеркивает, что организации первого типа постоянно испытывают потребность в проектном управлении. Это связано с тем, что, с одной стороны, им необходимо осуществлять эффективные шаги в развитии для укрепления своих позиций, а с другой, ориентируясь на потребности рынка, они формируют портфели заказов, рассматривая каждый заказ в качестве проекта [6]. Другими словами, проектное управление в организациях первого типа используется в процессах внутреннего (по отношению к основной деятельности) развития организации − реорганизации, внедрении информационных систем, создании новых продуктов и т.д.

В целом процесс внедрения проектного управления в деятельность организаций первой группы происходит достаточно трудно и имеет долгосрочную перспективу. Связано это в значительной степени с тем, что организационная структура таких организаций, как правило, функционального типа с жесткой вертикалью власти. Для внедрения проектного управления требуется внесение изменений в уже сложившийся, отработанный механизм управления. Сложность этого понятна − система управления и тип взаимоотношений формировались на предприятиях в течение десятилетий. Проектное управление, в свою очередь, требует внесения изменений в сознание и овладения новой философией и технологией управления [6].

Безусловно, во всех организациях любого типа присутствует необходимость применения технологий проектного управления. Поэтому организации создают и развивают системы управления проектами, уделяя особое внимание четырем основным их компонентам: персонал; методология; организационная структура; технологии (в т.ч. информационные) [8].

В большинстве моделей зрелости, применимых и в процессном, и в проектом типах организаций, используется пятиуровневая система градации, сходная по числу уровней (стадий) с моделью жизненного цикла Грейнера Л.. При этом, и модель Грейнера Л., и модели зрелости основываются на эволюционном развитии и недопустимости «пропуска» этапов развития. Но при этом следует иметь в виду следующий момент.

Каждый уровень зрелости образует основу для рациональной и эффективной реализации процессов на следующих уровнях. Тем не менее, организации могут использовать и получать преимущества от внедрения процессов, характерных для более высоких, в сравнении с достигнутыми, уровней зрелости. Все изменения, связанные со зрелостью, не обязательно должны идти последовательно.

Некоторые уровни зрелости могут и должны «перекрываться». Степень «перекрытия» зависит от того, какой риск может допустить организация. Однако до тех пор, пока для будущей стадии не будет заложен и сформирован соответствующий фундамент на предыдущей стадии, внутренние и внешние процессы не будут реализованы максимально полно, не возникнет основа для дальнейшего совершенствования [7].

Уровни зрелости для конкретной организации могут накладываться один на другой, в случае, когда некоторые атрибуты управления процессами или проектами более высокого уровня зрелости внедрены в основном или полностью на предыдущем уровне, граница между уровнями зрелости оказывается нечеткой, переход происходит постепенно.

С учетом изложенного, в таблице описаны в синтезированном виде особенности функционирования организаций с позиций моделей зрело-

[4] Практический инструмент повышения уровня зрелости организации [Режим доступа http://www.mcdpkf.com/publication/consulting/publ_51. html].

Таблица

Особенности функционирования организаций с позиций моделей зрелости управления процессами и проектами и управления знаниями

Параметры	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4
Модель зрелости управления процессами				
Стадия развития (зрелость)	Предпринимательская	Коллегиальная	Делегирования и формализации	Сотрудничества
Объект управления	Бизнес-идея	Функции	Процессы и сетевые структуры	Нематериальные активы
Инновационный результат	Распространение бизнес-идеи как инновации	Концепция инновации	Архетип инновации	Распространение инноваций
Модель зрелости управления проектами (модель Керцнера Г.)				
Уровень зрелости	Общий язык и процессы	Единая методология	Бенчмаркинг	Непрерывное улучшение
Формализация процедур управления проектами	Использование неформализованных процедур управления проектами	Частичная формализация процессов управления проектами	Полная формализация процессов	Постоянное улучшение процессов управления проектами
Методология управления проектами	Фрагментарная методология	Закрепление базовых элементов методологии	Общая методология	Совершенствование методологии
Модель процесса создания знания (Нонака И.и Такеучи Х.)				
Способы трансформации знания	Социализация	Экстернализация	Комбинация и интернализация	Экспансия
Характер знания	Дружественное, индивидуальное	Концептуальное, групповое	Системное, коллективное	Операционное, организационное

сти управления процессами, моделей зрелости управления проектами, моделей менеджмента знаний по четырехстадийному развитию участников регионального ИСК.

Таким образом, определение этапа развития и стадии зрелости управления помогает оценить потенциал организации, выработать направления роста и организационных изменений, расставить приоритеты среди мероприятий по дальнейшему совершенствованию деятельности. Кроме того, оценка зрелости позволяет установить позиции строительной организации в саморегулируемом объединении как стратегической группе, а также в отношении макроэкономической институциональной среды рынка.

Список литературы

1. Асаул А.Н. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения / Асаул А.Н., Лобанов А.В. // Экономика Украины. – 2010. – № 11. – С. 47.

2. Асаул А.Н. Структурный анализ институциональных субъектов инвестиционно строительного комплекса / Асаул А.Н., Лобанов А.В. // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2010. – Т. 6, № 2. – С. 59-70.

3. Асаул А.Н. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.А. Алексеев, А.В. Лобанов // Вестник гражданских инженеров. – 2009. – № 4. – С. 91-96.

4. Асаул А.Н. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов / Асаул А.Н., Лобанов А.В. // Экономика Украины. – 2011. – № 7. – С. 72.

5. Асаул А.Н. Принципы исследования инвестиционно-строительного комплекса как открытой живой системы / Асаул А.Н., Кощеев В.А., Люлин П.Б. // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-1. – С. 120–126.

6. Илышева М.А. Модели зрелости управления проектами в российских компаниях // Известия УрГЭУ. – 2009. – №4 (26). – С.54-59.

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

8. Терпугов А., Полковников А., Белозеров А. Что такое модели релости управления проектами? [Режим доступа http://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml].

9. Ibbs C.W., KwakY.-H. The Benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations. Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 1997.

10. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2003.