##### Проектное управление в малом бизнесе

2018

Оглавление

Введение

. Теоретическая часть

.1 Специфика управления проектами на предприятиях малого бизнеса

.1.1 Необходимо ли использовать управление проектами в малом бизнесе

.1.2 Особенности управления проектами в малом бизнесе: зарубежная практика

.1.3 Особенности управления проектами в малом бизнесе: российская практика

.1.4 Свойства управление проектами в малом бизнесе (краткие выводы)

.2 Специфика управления проектами на производственных предприятиях

.2.1 Проектное производство или производство на заказ

.2.2 Концепция «точно в срок» как основа проектного производства

.2.3 Человеческий фактор в проектном производстве

.2.4 Выгоды от внедрения проектного производства

.3 Проблемы управления проектами в малом производственном предприятии

.3.1 Почему наблюдается отказ использования УП в малом бизнесе

.3.2 Проблемы управления проектами

.4 Способы разработки и внедрения систем УП в малых производственных предприятиях

.4.1 Виды моделей зрелостей

.4.2 Способы разработки и внедрения проектного управления

Выводы по теоретическому разделу

. Практическая часть

.1 Характеристика компании ООО «Звезда-Пак»

.1.1 Миссия и видение

.1.2 Приоритетные направления деятельности и отличительные особенности

.1.3 Применимость методики проектного производства к ООО «Звезда-Пак»

.2. Описание организационной структуры и культуры в ООО «Звезда-Пак»

.2.1 Основные характеристики организационной структуры организации

.2.2 Организационная культура

.3 Существующие этапы УП в ООО «Звезда-Пак»

.3.1 Инициация проекта

.3.2 Планирование проекта

.3.3 Контроль проекта

.3.4 Закрытие проекта

.4 Оценка текущего уровня УП в ООО «Звезда-Пак» в соответствии с моделями зрелости

.4.1 Используемые ограничения

.4.2 Адаптированный аналог модели зрелости OPM3

.4.3 Модель зрелости Керцнера

.5 Выявленные сильные и проблемные области в сфере УП

.5.1 Недостаточность квалификации персонала в области УП

.5.2 Группы процессов инициации проектов и программы

.5.3 Проблемные и сильные области на уровне проекта

Выводы по практическому разделу

. Рекомендации

.1 Предложения по улучшению существующей системы УП в ООО «Звезда-Пак»

.2 Целесообразность реализации выявленных изменений в системе УП в ООО «Звезда-Пак»

.2.1 СУП в роли конкурентного преимущества

.2.2 СУП в роли способа совершенствования проектной деятельности

.2.3 СУП как элемент развития коммуникаций

.2.4 Оценка эффективности внедрения СУП

.3 Проблемы внедрения новой системы управления проектами в ООО «Звезда-Пак»

Выводы по рекомендациям

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

# Введение

проект управление производственный малый

В настоящее время проблемы в развитии малых предприятий являются стратегически важными вопросами для российской экономики. Актуальность данных вопросов объясняется следующими факторами: малые предприятия позволяют обеспечить высокий показатель экономического роста государственной экономики, позволяют осуществлять процедуры реструктуризации бизнеса, требуют меньших экономических затрат в сравнении с более крупными представителями, существенно обеспечивают занятость экономически активного населения и, более того, способны гибко и быстро реагировать на постоянно изменяющиеся условия рынка и на колебания потребительского спроса, что, в свою очередь, придает дополнительные условия стабильности для всей экономики.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Развитие малого бизнеса, бесспорно, жизненно необходимый процесс для государства, но, к сожалению, на текущий момент доля малых предприятий в ВВП России составляет всего 22%, что практически в 3 раза меньше в сравнении с Европейскими странами, США и Японии, средний показатель которых равен 60%. [3]

Более того, в современных условиях кризисных тенденций и жесткой конкуренции малые предприятия должны адаптировать свою стратегию не только под процесс выживания на рынке, но и под выработку долгосрочных конкурентных преимуществ. Одним из значимых способов, позволяющий дополнительно обезопасить мелкое предприятие и максимизировать прибыль, согласно исследованию Shenhar и Dvir (2007), является использование предприятием проектного управления.

Область управления проектами является детально проанализированной и стандартизированной дисциплиной, которая является востребованной для анализа. Не смотря на популярность данной дисциплины в научной среде, до сих пор не сформирован унифицированный алгоритм проведения оценки малого производственного предприятия в России на уровень внедрения проектной деятельности.

Тема данной работы посвящена анализу процедуры оценивания текущего уровня освоения проектной деятельности малым производственным предприятием в России и способов разработки новой или модификации существующей системы управления проектами для предприятия.

Объектом исследования данной работы являются производственные предприятия малого бизнеса России и ряда других стран, и, в частности, завод по производству упаковочной продукции из полиэтилена ООО «Звезда-Пак», обладающий определенными элементами проектного управления и имеющий трудности при разработки единой системы управления проектами. Предметом исследования является анализ существующих проектных практик в ООО «Звезда-Пак» и построение системы управления проектами для данного предприятия.

На текущий момент в России зарегистрировано 9058 производственных предприятий, количество которых растет с каждым годов [6]. Производственная отрасль обладает уникальными свойствами в структуре управления проектами и, согласно Li-Ren Yang  (2013) нуждается в своем подходе. Так как объект исследования был детализирован до производственного бизнеса, необходимо учесть специфику управления проектами при анализе предмета исследования.

Цель данной работы заключается в адаптации известных зарубежных стандартов оценки предприятий на уровень внедрения проектной деятельности под производственные предприятия малого бизнеса России и в анализе завода ООО «Звезда-Пак» на определение проектной зрелости предприятия с последующим формированием рекомендаций по улучшению системы управления проектами в данной компании.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

. Изучить и адаптировать существующие стандарты моделей зрелостей

. Определить элементы проектного управления в предприятии ООО «Звезда-Пак»

. Произвести оценку ООО «Звезда-Пак» в соответствие с адаптированной моделью проектной зрелости

. Сформировать рекомендации по улучшению системы управления проектами в предприятии

. Выявить экономическую целесообразность внедрения новой системы управления проектами

. Определить возможные проблемы внедрения новой системы управления проектами в ООО «Звезда-Пак»

Для проведения анализа выше озвученной темы и интерпретации полученных результатов первоначально был использован метод качественного исследования, а именно метод направленного глубинного интервью с руководством завода. Основной целью проведенного глубинного интервью было определение истории компании и ее позиции на рынке, информации о проектной деятельности предприятия, а также о внутренней среде, что позволило бы наиболее качественно разработать систему управления проектами с учетом внутренних особенностей проектного управления. В качестве главных респондентов выступили Генеральный и финансовый директора завода, которые напрямую связаны с анализом и осуществлением проектной деятельности на данном предприятии.

Затем был повторно использован метод глубинного интервью с Генеральным директором завода с целью проведения оценки уровня внедрения проектного управления в предприятие в соответствии с адаптированной моделью проектной зрелости OPM3 и моделью зрелости Гарольда Керцнера. По окончанию данного интервью была сформирована отчетность с процентным определением количества и качества используемых процессов управления проектами и программами.

В первой главе данной дипломной работы рассматриваются теоретические особенности управления проектами для малых производственных предприятий и анализ существующих моделей проектной зрелости. Вторая глава посвящена практическому анализу проектной деятельности в малом производственном предприятия ООО «Звезда-Пак». В заключительной главе изложены разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления проектами в предприятии и целесообразность внедрения изменений.

Нельзя не упомянуть про использованные в ходе данного исследования ограничения. Работа ограничена исследованиями, релевантными для малых производственных предприятий, а озвученный алгоритм оценки необходим в изменении для более крупных или непроизводственных организаций. Адаптация модели зрелости OPM3 была проведена после тщательного изучения организационной структуры и культуры предприятия и может варьироваться для различных предприятий. Более того, разработанная адаптационная модель оценки проектной зрелости не является прямым заменителем существующего американского аналога. Следовательно, рассмотренный алгоритм проведения оценки проектной зрелости предприятия будет отличаться в зависимости от размеров предприятия, страны, структуры и культуры, а также прочих показателей, способных повлиять на выполнение проектной деятельности в предприятии.

# 1. Теоретическая часть

## .1 Специфика управления проектами на предприятиях малого бизнеса

В данном параграфе будут рассмотрены основные теоретические концепции, методологии, стандарты и исследования в области специфики форм, инструментов, способов, методов и свойств управления проектами в малых предприятиях.

Перед рассмотрением темы данного параграфа необходимо дать определение объекту исследования. Согласно ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24.07.2007 [7] малыми предприятиями являются «кооперативы, коммерческие организации, индивидуальные предприниматели, которые соответствуют следующим условиям:

 Количество сотрудников предприятия находится в диапазоне от 16 до 100 человек.

 Предельное значение выручки за предшествующий год без учета НДС не превосходит 800 млн рублей»

 Суммарная доля государственной собственности в предприятиях не должна превышать 25%

### .1.1 Необходимо ли использовать управление проектами в малом бизнесе

Первым вопросом, который необходимо было прояснить из анализа литературы, стал вопрос необходимости использования знаний в области управления проектами для малого бизнеса и определения получаемых выгод от использования проектного управления.

Несмотря на то, что управление проектами является детализированной и стандартизированной дисциплиной с тщательно изученными элементами, множество предприятий малого и крупного бизнеса часто не знакомы с данной дисциплиной, а крупномасштабные проекты в таких предприятиях, согласно исследованию аналитической компании «Standish Group» [14], в 66% случаев так и не достигают запланированного успеха. Под успехом же проекта традиционно понимается его выполнение с соблюдением ограничений в области стоимости, сроках и качества (что также называется «проектным треугольником»). Тема влияния факторов в организации на успех проекта неоднократно рассматривалась в трудах различных ученых и исследователей. Первоначально эффективность проекта рассматривалась с точки зрения:

. финансовых и экономических показателей:. соотношение затрат и выгод; (Archer and Ghasemzadeh, 1999). экономическая прибыль, получаемая от использования управления проектами; (Shenhar and Dvir, 2007).

. временных ограничений (Ling, 2004; White and Fortune, 2002)

Со временем стали добавляются новые факторы успеха помимо традиционных, формируемых не только предприятиями, но и всеми заинтересованными сторонами проекта:

. Shenhar и Dvir (2007) также выделили 5 ключевых факторов (экономическая эффективность проекта, влияние заказчика, взаимодействие команды, развитие бизнеса и инвестирование в будущее)

. Carvalho и Rabechini Junior (2015) выделили влияние социального фактора, а также эффект окружающей проектной среды

Более того, Barclay и Osei-Bryson (2010) детально проанализировали отличия успеха проекта и успеха проектного управления, что дало сильный толчок для дальнейших исследований в области компетенций менеджеров проектов, как, например, работа Carvalho (2014),  который проанализировал важность «мягких» навыков в управлении проектами, или труды Sage и его исследовательской группы (Sage et al., 2014), которая анализировала взаимосвязи провалов проектов с уровнем проектного руководства.

Важность детерминант проектного управления, влияющих на успех проекта, также широко анализировались и отечественными исследователями. Например, в своем исследовании Баранова Л.О. (2016) на примере анализа проектной деятельности ИТ-компании с помощью регрессионного анализа выявила значительную положительную корреляцию успеха проекта с такими процессами управления проекта, как контроль бюджета, сроков, коммуникаций, оценки проектов по ключевым показателям, компетентности руководителя проектов.

Все вышеперечисленные исследования не просто экономически обосновали необходимость наличия проектного управления в организации, но и давали рекомендации по применению теории в конкретных областях знаний управления проектами. Но, тем не менее, большинство данных исследований было посвящено крупным компаниям с четко организованной структурой управления и даже, в некоторых случаях, с наличием собственной корпоративной системы управления проектами, а малые же предприятия зачастую обладают только элементами проектного управления. (Murphy and Ledwith, 2007)

### .1.2 Особенности управления проектами в малом бизнесе: зарубежная практика

Murphy and Ledwith (2007) рассмотрели особенности проектного управления в малом бизнесе. Авторы, проанализировав 40 ИТ-компаний, выяснили, что методы управления проектами присутствуют в ограниченном виде, то есть присутствуют только некоторые элементы проектного управления. Более того, в исследовании была выявлена положительная корреляция успеха проекта с наличием должности руководителя проектов в штате, а также с заблаговременным планированием проекта.

В обзоре с аналогичными характеристиками Marcelino-Sádaba (2012) был проведен онлайн опрос, отправленный по электронной почте 400 местным малым предприятиям из разных отраслей, на который было получено только 18 ответов. Проанализировав полученные ответы, исследователи выделили связь между взаимодействием участников и управлением проектами с успехом проекта. Факторы успеха данного исследования частично совпадают с факторами успеха, определенными Shenhar и Dvir (2007) для крупных предприятий.

Так как наблюдается частичное совпадение результатов исследований малого и крупного бизнеса, необходимо определить все схожести и отличия проектного управления в различных по размеру предприятиях и ответить на следующие вопросы: можно ли применять проектные практики, используемые в крупном бизнесе, на малые предприятия, и какие существуют ограничения для таких применений?

Следовательно, целью следующего анализа литературы стала тема влияния размера компаний на изменение структуры управления проектами.

К перечню важных исследований на данную тему можно отнести работу Тернера и его исследовательской группы (Turner et al. 2009). Используя опрос, на который ответили 280 организаций, были проанализированы микро, малые и средние предприятия в различных отраслях с целью определения структуры управления проектами. В данном исследовании было выявлено, что:

 независимо от размера компании, предприятия уделяют приблизительно равный процент оборота (одну треть) на инвестиции в управлении проектами

 при увеличении размера компании наблюдается увеличение продолжительности проектов

 при уменьшении размера компании наблюдается сужение списка используемого проектного инструментария

 высокотехнологичные компании тратят меньше средств на проекты, нежели низко технологичные аналоги, хотя их проекты приносят более значимые результаты.

В последующем исследовании группа Тернера (Turner et al. 2010) повторно углубились в тему анализа малых и средних предприятий и провела глубинные интервью с руководителями микро, малых и средних компаний из разных секторов и стран.

Результаты данного исследования выявили необходимость формирования «облегченной» системы УП для предприятий малого бизнеса. Более того, ученные определили, что для достижения успеха проекта, а также повышении производительности работ, необходимо расширять область применения управления проектами в предприятии и увеличивать инвестиции на обучение управляющего персонала методологии управления проектами. Также были выявлены наиболее и наименее популярные элементы проектного управления, среди которых одними из наиболее часто встречающимися стали определение потребностей клиентов, использование вех, процесс декомпозиции, создание иерархической структуры работ и метод календарного планирования, а наименее используемыми стали анализ стоимости, управление качеством, управление процессами по стадиям жизненного цикла и использование каких-либо процессов в управлении программами и портфелями.

Определив, что проектное управление используется как и для крупного, так и для малого бизнеса, где для последнего формируется выявленная Тернером «облегченная» система управления проектами, необходимо выявить возможность заимствования способов и методов проектного управления, используемых в крупных компаниях, и дальнейшей их адаптации для малого бизнеса. Исследование, проведенное в 2006 году (Ledwith et al., 2006) с использованием метода глубинного интервью у 47 команд проектов, принадлежащих 4 компаниям (среди которых две относились к сфере малого бизнеса, а две были представителями крупного), выявило, что несмотря на то, что между компаниями существуют значимые различия в размере и организационной структуре, процессы управления проектами, используемые в крупных предприятиях, могут быть либо использованы, либо адаптирована для малого бизнеса.

### 1.1.3 Особенности управления проектами в малом бизнесе: российская практика

Малое предпринимательство в России является фундаментом экономической стабильности в стране и несомненно выполняет важную роль в ее развитии. Но, к сожалению, на текущий момент доля малых предприятий в России значительно уступает Европейским странам. Москвитина (2014) в своей статье выделила следующие причины низкого уровня развития сферы малого бизнеса:

) Россия появилась на мировой арене в роли буржуазного государства около 20 лет назад, а именно в тот момент, когда капиталистический̆ рынок уже был давно сформирован во всем мире

) Рынок в стране трудно отнести в категорию либерального рынка, так как власть старается законодательно поддерживать социально значимые программы и удерживать весомый процент компаний в своих руках

) Большой процент коррупционной составляющей встречается в малом бизнесе как на этапах его регистрации, так и при функционировании

) Наличие недобросовестной конкуренции с теневым бизнесом, которому большинство предприятий малого бизнеса проигрывают из-за ценовой политики

) В среднем, рассматривая население России, нельзя отметить высокий уровень обеспеченности граждан, что, в свою очередь, сказывается на покупательной способности

Несмотря на вышеперечисленные проблемы, существующие на рынке малых предприятий, тема анализа малого бизнеса остается достаточно популярной в научной среде и ей посвящено множество отечественных исследований. Анализу встречаемых проблем в области управления проектам и преимуществ от проектного управления посвящено исследование, проведенное в Татарстане Суетиной и Рахимовой (2014). Объектом исследования стали 52 малых инновационных предприятия, находящимся при ведущих вузах области. При помощи метода глубинного интервью с руководством малых фирм авторы получили сведения о состоянии, успеха и проблемах внедрения проектной методологии в предприятия. Среди респондентов, использующих проектную методологию, были отмечены следующие положительные стороны ее применения:

 более детальное планирование путей достижения целей деятельности (94%);

 более конкретизированная формулировка целей и задач (92%);

 более успешный способ поиска партнеров по бизнесу  (88%);

 формирование возможности взаимодействия с средним и  крупным бизнесом (81%);

 упрощение учетных функций  (78%);

 появление возможности сотрудничества с  зарубежными компаниями (64%);

 повышение управляемости проекта  (61%);

 увеличение слаженности работы коллектива  (38%);

 появление новых возможностей в области кредитования (33%);

Среди явных выделенных преимуществ наблюдается детализация планирования проекта и повышение статуса компании в глазах внешних заинтересованных сторон.

Другое отечественное исследование, проведенное Дагаевым и Лутфуллиным (2016), также проанализировало на примере 3 стартапов эффективность использования элементов проектного управления. Полученные данные исследования свидетельствуют о том, что существенная часть элементов американского свода знаний управления проектами PMBoK действительно используется для управления стартапами. По мнению проинтервьюированных руководителей, процессы управления проектами позволяют контролировать все направления развития продукта, где особую роль в таких предприятиях выполняло управление содержанием.

### 1.1.4 Свойства управление проектами в малом бизнесе (краткие выводы)

 В большинстве случаев малые предприятия обладают только некоторыми элементами проектного управления

 Наличие в штате проектного руководителя, заблаговременное планирование, а также прочие детерминанты проектного управления положительно влияют на достижение успеха малыми предприятиями

 Независимо от размера компании, предприятия уделяют приблизительно равный процент оборота (одну треть) на инвестиции в управлении проектами

 При увеличении размера компании наблюдается увеличение продолжительности проектов, а при уменьшении размера наблюдается сужение списка используемого проектного инструментария

 Высокотехнологичные компании тратят меньше средств на проекты, нежели низко технологичные аналоги, хотя их проекты приносят более значимые результаты

 Наиболее часто встречающимися процессами управления проектами в малых предприятиях стали определение потребностей клиентов, использование вех, процесс декомпозиции, создание иерархической структуры работ и метод календарного планирования, а наименее используемыми стали анализ стоимости, управление качеством, управление процессами по стадиям жизненного цикла и использование каких-либо процессов в управлении программами и портфелями.

 Процессы управления проектами, используемые в крупных предприятиях, могут быть либо использованы, либо адаптированы для малого бизнеса

 Малые фирмы в России среди преимуществ проектного управления определяют возможность тщательного планирования и повышения статуса компании

## 1.2 Специфика управления проектами на производственных предприятиях

### .2.1 Проектное производство или производство на заказ

Рассмотрев специфику управления проектами в малом бизнесе, необходимо, в силу анализируемого объекта исследования, ответить на вопрос: можно ли использовать методологию проектного управления на производственных предприятиях?

Наиболее популярным и чаще всего встречаемым способом изготовления продукции является технология массового производства, которая предназначена для изготовления на производственной линии огромного количество единиц одного и того же продукта из определенных материалов. Однако некоторые производители с целью получения конкурентных преимуществ добавляют уникальные свойства в продукцию и постоянно изменяют характеристики товара под запросы важных клиентов, тем самым предоставляя наборы уникальных продуктов. Различные заказы на производство уникальной партии, полученные производителями, не могут быть полностью выполнены повторяющимися способами производства. Они требуют отдельного производственного подхода с участием проектного мышления, которое также известного как проектное производство или производство на заказ (engineer-to-order).

Проектное производство или производство на заказ - это процесс, предназначенный для предоставления уникальных, но технологически схожих продуктов. Для проектного производства каждый изготовленный продукт или партию продуктов можно рассматривать в роли конечного результата проекта, а сами уникальные заказы на изготовление такого продукта/партии продуктов могут управляться при помощи проектных методик.

Выделив, что терминология проектного производства существует, необходимо обозначить особенности проектного управления на производственных предприятиях. В статье Li-Ren Yang (2013) анализировалась тема наличия взаимозависимости между применением производственных практик, производственных возможностей предприятия и достижением производственных целей от уровня использования техник проектного производства. Суммарно было проанализировано 333 проекта. Проведенный анализ исследования показывает, что рассмотрение производственных практик с точки зрения заблаговременного планирования производства, управления качеством продукции, управления человеческими ресурсами и управления содержанием может существенно улучшить производственные возможности предприятия. Результаты исследования также выявили положительную корреляцию между производственными возможностями и вероятностью достижения целей проектного производства, которая, в свою очередь, зависит от уровня зрелости процесса, сложности выполнения, сроков проекта и размера команды.

Необходимость изучения методологии производства на заказ обуславливается еще тем, что заказчики все чаще и чаще определяют знание и использование проектного производства в качестве одного из требований для получения крупных контрактов. Заказывая большую партию продукта с уникальными свойствам и характеристиками, заказчик нуждается в определенной гарантии, в роли которой и выступает фактор наличия проектного производства.

Важно также обозначить, какие требования существуют для определения производственного заказа в виде проекта. Проектное производство - это операция, предназначенная для предоставления уникальных, но технологически схожих продуктов. Так как изготавливаемый продукт имеет уникальные характеристики, методы, используемые для планирования и контроля массового производства не подходят для такого вида деятельности, даже несмотря на тот факт, что изделия будут производится в той же производственной среде, со сходными условиями рабочих мест. Производимый продукт действительно может рассматриваться в качестве проекта, так как имеет всего его свойства: уникальность в виде требований заказчика к продукции и ограниченные контрактом сроки на производство.

Следовательно, для рассмотрения специфики управления проектами в производственной сфере необходимо более подробно проанализировать управление производством на заказ и изучить историю проектных практик в данной отрасли.

В последние годы наблюдается тенденция к внедрению проектной производственной практики для большей вероятности достижения запланированных целей, а также для непрерывного улучшения эффективности всего производства. Производство продукта является лишь частью производственного проекта. Проектное производство имеет множество областей, и их необходимо интегрировать для лучшего планирования и контроля (Blevins,1999). Caron и Fiore (1995) призвали использовать инновационный подход для интеграции производства и логистики в единую систему управления с использованием проектных методов.

При использовании проектного производства компании всех размеров часто встречаются с множеством проблем. Так, исследовательская группа во главе с Fox S. (2009) представила полный список проблем и их источников, с которыми сталкивается проектное производство, где одной из самый значимых проблем стала процедура утверждения руководством и внедрения элементов проектного производства в предприятия.

### .2.2 Концепция «точно в срок» как основа проектного производства

Одной из ключевых проектных практик на производстве является процесс совершенствования операций и технологий как самого производства, так и управления проектами в предприятии. Среди ключевых принципов производственного проектирования, благодаря которым становиться реальным процесс совершенствования технологий, является соблюдение требований концепции «точно в срок» (JIT). К данным требованиям относят (Zhang et al., 2006):

 Облегченную процесс управления производством

 Профилактические процессы во всех элементах производства

 Общее управление качеством продукции

 Постоянство в совершенствовании технологий

 Наличие временной конкуренция

Эта практика обеспечивает экономически эффективное производство и поставку необходимых качественных производственных товаров в нужном количестве, в нужное время и в нужное место, используя при этом минимальную нагрузку на средства, оборудование, материалы и людские ресурсы (Voss and Robinson, 1987).

С другой стороны, производство «точно в срок» обычно называют производственной системой для достижения совершенства путем непрерывного повышения производительности и устранения отходов (Crawford and Cox, 1990; Orth et al., 1990 ). А многие исследования также рассматривали данную концепцию с более широкой точки зрения, превращая ее в философию производства, ориентированную на постоянное улучшение за счет сокращения отходов на всех стадиях производственного процесса (Sakakibara et al., 2001, Hum и Ng, 1995). Так, Golhar и Stature (1991) определили четыре основных принципа философии управления концепцией «точно в срок», а именно: устранение отходов, взаимодействие сотрудников, взаимодействие с поставщиками и общий контроль качества.

### .2.3 Человеческий фактор в проектном производстве

Помимо литературы по практическим рекомендациям по совершенствованию операций, существует значительная литература, которая посвящена, также как и в проектном управлении, влиянию человеческого фактора на успех производственных проектов. Относясь к нетехническим («мягким») факторам такие элементы как управление, организационная структура и культура, напрямую связаны с результатами производственных проектов (Sauer, 1993). Прочие исследования на данную тему утверждают, что вопросы человеческого капитала абсолютно критичны к производительности (Lewis, 1993). С одной стороны, стиль руководства и лидерства может служить фактором, по которому можно предсказать эффективность всего производства (Rausch, 2005). С другой стороны, командная коммуникация и сотрудничество рассматривались как средство повышения производительности и были поддержаны исследовательской группой во главе с Lee (Lee et al., 2005). Кроме того, многие фирмы строят совместные отношения с партнерами по цепочке поставок, чтобы добиться эффективности, гибкости и устойчивого конкурентного преимущества (Nyaga et al., 2010). Прочие исследования предполагают, что качество отношений, формируемых между покупателем и поставщиком, тесно связаны с производительностью фирмы (Autry and Golicic, 2010).

### .2.4 Выгоды от внедрения проектного производства

Хотя вышеупомянутые авторы продвигали человеческие проблемы, другие исследователи также активно изучали ожидаемые выгоды, связанные с передовыми технологиями производства. Передовая технология производства - это набор инструментов, которые автоматизируют и интегрируют шаги в проектирование, производство, планирование и контроль продукции (Ettlie and Reifeis, 1987). Это применение проектных и информационных технологий для повышения оперативности и повышения производительности на заводе. Передовая технология признана также важным элементом в создании конкурентоспособной проектной системы, которая может обеспечить разнообразие продуктов, требуемое клиентами (Zhang et al., 2006).

Выгоды от внедрения проектного производства могут быть также обнаружены и за пределами самого предприятия. Так, отношения с поставщиками имеют значимый вес при влиянии на успех производственных проектов. Технические возможности поставщика и степень взаимодействия заказчиков с поставщиками могут положительно влиять на рост производственных возможностей предприятия (Azadegan and Dooley, 2010; Hartley et al., 1997). Именно поэтому важно сформировывать доверительские отношения между заводами и поставщиками материалов, а это требует заблаговременного планирования и выстраивание системы коммуникаций и управления заинтересованными сторонами, что широко используется в проектном управлении. В литературе высказывалось мнение, что доверие покупателя к поставщику, а также количество заказов прямо пропорционально влияют на формирование долгосрочной ориентации покупателя на взаимодействия с поставщиком (Cannon et al., 2010). Кроме того, было обнаружено, что более высокие уровни межорганизационного поведения, такие как совместное планирование и гибкость в координирующей деятельности, тесно связаны с доверием уже самого поставщика к фирме-покупателю (Johnston et al., 2004).

Большая часть литературы по производству была посвящена влиянию проектных практик на эффективность бизнеса. Результаты исследований указывают на корреляцию между принятием проектной производственной практики и эффективностью бизнеса (Devaraj et al., 2004; Kotha and Swamidass, 2000; Terjesen et al., 2011). Кроме того, в исследованиях широко поднималась тема экономической эффективности внедрения лучших производственных практик (Dangayach and Deshmukh, 2001; Schroeder et al., 2002; Zhang et al., 2006).

Основываясь на вышеперечисленной литературе, к ключевым методам, которые могут способствовать эффективности проектного производства, относят:

) проверенные технологии и инструменты планирования, такие как передовые технологии производства, программное обеспечение для планирования проекта и инструменты планирования проекта (метод критического пути, декомпозиция работ, Матрица распределения ответственности, диаграмма сети и диаграмма Ганта),

) нетехнические факторы, такие как человеческие умения, навыки управления, организационная структура и культура, стиль лидерства и личные особенности менеджеров в интеграции цепочки поставок;

) практика совершенствования операций, которая предлагает сосредоточить внимание на постоянном развитии производства и которая включает в себя ключевые принципы концепции «точно в срок»: сокращение подготовительных этапов, профилактическое обслуживание, общее управление качеством, постоянное совершенствование и конкуренция по времени.

Проектирование в производственных предприятиях играет колоссальную роль и существенно влияет на достижение успеха проекта. Необходимость проектирования не только была экономически доказана в вышеперечисленные исследованиях, но и также объясняется нуждой производителя в создании универсальной методологии, которая позволила бы учитывать уникальные требования заказчика. Таким образом, проектное управление крайне необходимо для предприятий, решивших выпускать уникальную продукцию, а методы совершенствования операций, которые включают в себя концепцию «точно в срок», смогут помочь достичь целей в производственной отрасли.

## 1.3 Проблемы управления проектами в малом производственном предприятии

### .3.1 Почему наблюдается отказ использования УП в малом бизнесе

Несмотря на важность построения системы управления проектами, выгоды от внедрения которой были экономически обоснованы в предыдущих параграфах, малый бизнес часто отказывается реализовать проектный подход для организации своей работы (Pérez-Ezcurdia, Marcelino-Sádeba, 2012). Причиной этому могут являться проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия при управлении небольшими проектами.

Прежде всего, существуют определенные барьеры и ограничения для внедрения проектного управления в предприятия (Thom and Ritz, 2006):

• Информационные барьеры (отсутствие знаний проектного управления);

• Барьеры в виде возможностей предприятия (дефицит обучения и в результате плохие показатели производства);

• Отсутствие желания (дефицит мотивации и поощрений со стороны руководства);

• Барьеры для распространения проектных знаний во внутренней и внешней среде

• Системные барьеры (дефицит ресурсов)

Даже преодоление данных барьеров не дает гарантии успешного проектного управления предприятием. Существует множество проблемных практик, которые встречаются при управлении проектами в малом производственном бизнесе и рассмотрению который посвящен данный параграф.

### .3.2 Проблемы управления проектами

Малый бизнес в настоящее время начинает постепенный переход к проектным методам управления. Тем не менее, в силу своей специфики, малый бизнес имеет особенности, которые делают невозможным полное применение стандартных проектных методов. Более того, руководство любого предприятия, желающего внедрить проектную методологию, должно проанализировать, действительно ли специфика его деятельности требует применения проектного подхода. Для более тщательного описания проблем, встречающихся при управлении проектами в малом бизнесе, дальнейших анализ литературных источников, анализирующих проблемы управления, был разбит на поиск информации по областям знаний и процессам управления проектами.

#### **Определение проекта**

Первоначальной проблемой, с которой сталкиваются руководители небольших проектов, является процесс представления работы в проектном виде (Larson, Larson, 2009). Необходимо четкое обозначение уникальных свойств продукта, определение сроков реализации и прочих проектных характеристик. В противном случае руководство не сможет эффективно управлять данной деятельностью при помощи проектных практик.

#### **Вероятность дополнительной работы и влияния на сроки**

На предприятиях малого бизнеса существует высокая вероятность появления дополнительных работ, не предусмотренных планом. Нередкое совмещение выполнения проектов с решением операционных задач приводит к увеличению сроков проекта, поскольку приоритет операционной работе в малых предприятиях уделен значительно выше. В результате чего, многие этапы проекта, как, например, закрытие проекта или фазы проекта, часто откладываются. Сжатые сроки большинства проектов требуют значительной концентрации сотрудников, которая невозможна при совмещении видов деятельности (Larson, Larson, 2009).

#### **Отсутствие или слабый уровень планирования**

Третья проблемная область, которую выделяют E. Larson и R. Larson (Larson, Larson, 2009) в исследовании - отсутствие времени для тщательного планирования малых проектов. Результатами низкоуровневого планирования могут стать превышение запланированных временных и ресурсных ограничений, а также формирования работниками и руководством проекта выводов о низкой эффективности проектной методологии для предприятия. Более того, предприятию придется потратить усилия на формирование нового проекта, который бы смог уже учесть выявленные в процессе исполнения проблемные факторы. Данная проблема также сопровождается ошибочным планированием коротких сроков на реализацию проекта и значительным переоцениванием своих возможностей малыми предприятиями.

#### **Важность управления коммуникациями и заинтересованными сторонами**

При рассмотрении специфики управления проектами в малом бизнесе было выявлено, что управления коммуникациями и заинтересованными сторонами значительно влияет на успех проекта. Не смотря на проанализированную важность данной области, E. Larson и R. Larson (Larson, Larson, 2009) отмечают, что малые предприятия имеют ряд проблем с нарушением коммуникаций между участниками проекта, а во множестве проанализированных случаев был упрощен (или вообще отсутствовал) процесс управления вовлеченностью заинтересованными сторонами, что становилось причиной неэффективности работы проектной группы. Отечественный же исследователь Багратиони К.А. (2013) отмечал, что необходим баланс между формальными и неформальными коммуникациями для того, чтобы значимость проектного управления поддерживалась не только руководством, но и всеми внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

#### **Важность управления изменениями**

В настоящее время наблюдается растущая популярность к повышению значимости мониторинга и контроля изменений в проекте. Традиционно управление изменениями подразумевало неизбежный факт встречи предприятием незапланированной ситуации, которую необходимо контролировать. В случае малого бизнеса, спецификой которого является уже ранее отмеченная повышенная вероятность возникновения дополнительных заданий и работ в связи с появлением у заказчика новых требований, а также в связи с изменчивостью внешней среды, следует отметить, что для менеджера проектов навык управления изменениями становится чрезвычайно важным. Значимость данного навыка в проектной деятельности, а также вытекающие проблемы от неиспользования данной способности также рассматривал Багратиони К. А. (2013) в статье «Управлением изменениями: факторы, влияющие на успех проекта». Среди перечня проблемных ситуаций, которые могут быть решены благодаря управлению изменениями, были выделены следующие: низкие показатели качества, неконтролируемые сроки, плохое взаимодействие персонала, низкий уровень ответственности за результат, зарегламентированная численность административного персонала, длительность и количество совещаний, а также отсутствие системы менеджмента качества.

#### **Проблема ограниченности финансовых ресурсов**

Наиболее острая проблема, с которой сталкиваются малые предприятия - это проблема финансирования своей деятельности. В настоящее время российская банковская система предъявляет более жесткие рамки и требования к проектам. Несмотря на наличие высоких ставок по кредитам, банки стремятся дополнительно обезопасить себя и свести свои риски к минимуму. Для этой целью формируется требования для приведения проектов в такой формат, в котором можно было бы применить различные методики анализа эффективности, реализуемости проекта и вытекающих последствий от принятия проекта. Часть банков, согласно Суетиной и Рахимовой (2014), использует анализ освоенного объема, для выполнения которого необходим подробный календарный план с распределенными затратами. Следовательно, знания в области управления проектами необходимы для разрешения проблемы получения дополнительного финансирования. Также в данной статье была проанализирована кредитная история одного из ведущих банков Татарстана ООО «ИнтехБанк» за 2013 год, занимавшего на тот момент третье место по выданным кредитам в регионе и отличавшегося лояльностью к требованиям. Среди обнаруженных причин отказа были выявлены низкая платежеспособность заемщика в 68% случаев, в 37% отказ был сформирован из-за не соответствующей форме заявления.

#### **Ограниченность человеческих ресурсов**

В малом предприятии штат сотрудников сильно ограничен. Один работник может даже неформально находится на нескольких должностях, а количество проектов, требуемых для рассмотрения и инициации, велико. Важно на этапе подбора команды проекта выбирать профессиональных работников, которые бы демонстрировали хорошие навыки работы в команде. E. Larson и R. Larson (Larson, Larson, 2009) неоднократно отмечал проблемы перегрузки персонала в проектной команде малого бизнеса. Важно не только найти человека, способного технически справиться с нагрузкой, но и проводить различные мероприятия по тимбилдингу с целью повышения мотивации каждого сотрудника, осознания роли сотрудника в проекте и улучшения взаимоотношений в команде. Личный подход со стороны руководства к сотруднику компании будет обеспечивать эффективное выполнение поставленных целей, а также способствовать созданию корпоративной культуры. Также большая неравномерность поступающих заказов, характерная для малого бизнеса, затрудняет грамотно распределить сотрудников. Несмотря на то, что малый штат сотрудников зачастую рассматривают как недостаток трудовых единиц для выполнения задач, необходимо выделить и положительные стороны данного факта в виде упрощенной процедуры коммуникаций сотрудников и руководства командой.

#### **Проблема недостаточной квалификации персонала в области управления проектами**

Проблема недостаточности проектной компетенции руководства часто встречается на практике. Согласно опросу руководителей малого бизнеса Татарстана (Суетина и Рахимова, 2014) выделяют следующие наиболее популярные проблемные отрасли в области применения проектных практик:

o отсутствие образования в данной сфере у сотрудников предприятия  (92%);

o необходимость получения специального образования (92%);

Среди наиболее популярных результатов опроса отчетливо видна связь с недостаточностью квалификации персонала в области управления проектами в малых предприятиях. Данную связь также подтвердил исследователи Ларсон и Ларсон (Larson, Larson, 2009), когда отметили, что малые организации на этапе инициации не могут определить деятельность как проектную.

Суетина и Рахимова (2014) также провели опрос предпринимателей̆, которым после отказа в кредитовании предложили специальные условия финансирования их деятельности и которые не воспользовались предложением банка поучаствовать в данной программе. Основной причиной отказа (85%) от участия в программе стала невозможность внутренними силами представить проект в требуемой банком форме из-за незнания проектной методологии. Обращение к внешним источникам требовало определенных затрат, которые предприятия не готовы были понести и посчитали экономически невыгодными.

#### **Зависимость от внешних условий**

На успех реализации проекта сильно оказывают влияние внешние условия, среди которых, прежде всего, стоит отметить требования заказчика к производимой продукции и зависимость от поставщиков и логистических служб, важность интеграции и коммуникации с которыми была рассмотрена в предыдущем параграфе. Предлагая индивидуализацию продукции под клиента, компания вгоняет себя в рамки проектного производства и должна уже на абсолютно новой уровне относится к управлению предприятием, отличным от управления операционной деятельностью.

#### **Способы решения проблем**

В заключение, следует выделить, что проектное производство в малом бизнесе способствует расширению не только производственных возможностей, но и выступает способом решения множества выше озвученных проблем. Для эффективного проектного управления необходимо детально анализировать структуру деятельности предприятия, осознать необходимость данного подхода на предприятии и адаптировать методы проектного управления с учетом особенностей, характерных для малого производственного бизнеса. Важно отметить, что достижение положительных результатов проекта жизненно необходимо предприятиям для дальнейшего их функционирования (Pérez-Ezcurdia, Marcelino-Sádeba, 2012). А сама процедура поддержки проектного управления в малом бизнесе может осуществляться следующим образом (Суетина и Рахимова, 2014):

 Проведение тренингов и семинаров в области современных методик проектного управления

 Обучение информационным технологиям проектного управления

 Адаптация стандартов под малый бизнес и их дальнейшее применение

 Предоставление льгот на обучение проектной дисциплине

## 1.4 Способы разработки и внедрения систем УП в малых производственных предприятиях

В настоящее время не разработано унифицированного общепринятого подхода к оценке уровня зрелости в малых производственных предприятиях ровно также, как и не разработано единого алгоритма управления малыми проектами. Существует несколько способов и методологий со своими рамочными ограничениями к применению, а количество отечественных научных статей на эту тему крайне ограниченно. Так как оценка уровня зрелости является важным этапом в разработке системы управления проектами, при помощи которого определяется состояние проектной деятельности предприятия, данная тема является актуальной для данного исследования и требует дальнейшего рассмотрения.

Неэффективность полного применения проектной методологии для малого бизнеса в соответствии со всемирно известными стандартами была выявлена в ряде исследований как отечественных авторов (Суетина и Рахимова, 2014), так и зарубежных (Pérez-Ezcurdia, Marcelino-Sádeba, 2012), среди которых решением данной проблемы стала необходимость адаптации стандартов под малый бизнес.

### 1.4.1 Виды моделей зрелостей

Среди отечественный исследователей необходимо отметить работу Малининой М. В., которая предложила классификацию моделей зрелости, разработанную на различных критериях оценивания и графического отображения результатов данной оценки. Автор выделяет три типа моделей зрелости:

. Уровневые модели - это модели, в которых определены ключевые характеристики (качественно и количественно описанные) для каждого выделенного уровня зрелости. Особенностью данной модели является ограниченное количество уровней (в среднем их 4-5) и детализированное описание каждого из уровней при помощью показателей, благодаря которым предприятию нужно определить себя к наиболее подходящему уровню. Более того, зачастую данный вид моделей дает практические рекомендации для перехода от одного уровня к следующему. Примером может стать модель зрелости управления проектами, разработанная немецким ученным Г. Керцнером [9]. К достоинствам данной модели можно отнести четкую структурированность, наглядность и удобство в применении. К недостаткам данной модели можно отнести необходимость приведения показателей зрелости предприятия к целевым значениям, используемых в данной модели, то есть в своего рода негибкости.

. Непрерывные модели - это модели, которые осуществляют непрерывный процесс совершенствования методологии управления проектами, осуществляемый путём внедрения лучших практик. Обязательным требованием данной модели является наличие каталога лучших практик проектного управления. Основой для данных моделей является цикл Деминга: планируй - действуй -проверяй - корректируй. Масштабы и длительности циклов компания должна определить сама. К достоинствам данной модели можно отнести отсутствие строгого деления на уровни и возможность самостоятельного определения проблемных областей проектного управления. К недостаткам данной модели можно отнести слабую структурированность, так как после определения уровня зрелости перед компанией встаёт множество путей развития проектной деятельности. Следовательно для успешного применения данной модели необходим специалист, который бы помог сформировать рекомендации для дальнейшего развития. Примером данной модели является модель зрелости OPM3 (PMI 2008), разработанная американским институтом управления проектами.

. Радар - модели (также называют лепестковыми) - это модели, которые представляют собой нечто среднее между уровневыми и непрерывными моделями, ведь с одной стороны они используют целостные показатели по определяемым характеристикам, а с другой стороны целевой уровень и пути проектного развития деятельности определяет сама компания. Данная модель позволяет сформировать желаемый уровень проектной деятельности для предприятия и выявлять возникающие отклонения. Примером может стать модель зрелости организационного управления проектами Роланда Гарайса.

Тему анализа и формирования моделей, применимых для анализа малых компаний, изучена далеко не полностью, и на текущий момент авторы зарубежных и отечественных исследований выделяют следующие модели зрелости, релевантные для малых предприятий:

) SSPM (Small and simple project management) - модель, рассмотренная в статье Rowe (2007) и представляющая собой облегченный аналог PMBoK для малых и микро предприятий. Данная модель включает в себя 4 стадии, через которые должен пройти проект: инициации, планирования, контроля и закрытия. Как можно отметить, отличие от полной модели состоит в объединении двух групп процессов (группы «исполнения» и группы «монитронгинга и контроля») в единую группу.

) PRINCE2 (упрощенный) - Bentley (2006) решил адаптировать всемирно известный стандарт под малый бизнес и также выделил четыре группы процессов управления проектами: визуализация, планирование, исполнение и проверка.

) CMMI - Brodnik et al., (2008) предложил на основании исследования упростить бюрократизацию в управлении проектами в малых предприятиях на 70% и выявил при таком упрощении увеличение количество одновременно выполняемых проектов в ИТ-компании с 14 до 18 штук.

) PMlite - модель, разработанная Turner et al., (2009), учитывающая труды прошлых исследователей Cleland and Ireland (2004) и Buehring (2006), в основе которой также лежит идея упрощения процедуры бюрократизации управления проектами для малого бизнеса.

) Модель зрелости для российский компаний, разработанная Илышевой Н.А (2014). Данная модель состоит из 4 уровней, где первый предполагает обучение сотрудников проектному менеджменту, второй формирование общего конкупетуального проектного подхода в управлении и отлаживание процессов управления, третий соответствует высоким показателям отлаженности данных проектов с наличием формализованной документацией, а четвертый уровень подразумевает не только слаженность работы команды проекта, но и активное внедрение и управление программами и портфелями проектов.

) Прочие адаптации всемирно известных стандартов под специфику малого производственного сектора

### .4.2 Способы разработки и внедрения проектного управления

В роли основы для каждой из вышеперечисленных моделей стала идея упрощения формализованных и стандартизированных этапов с целью уменьшение продолжительности выполнения одного проекта и, следовательно, увеличения количества выполняемых одновременно проектов. Pérez-Ezcurdia и Marcelino-Sádeba (2012) выделяют два способа внедрения данных моделей:

) Модель «Сверху - вниз» - способ упрощения применения основных стандартов проектного управления для малого бизнеса (PMBoK, ICB, PRINCE2), разработанный на основании исследований, проведенных Rowe (2007), Bentley (2006) and Brodnik et a (2008). Существенным преимуществом данного способа является тот факт, что при создании упрощенной модели, новый стандарт становится универсальным и легко внедряемым предприятиями малого бизнеса.

2) Модель «Снизу-вверх» - напротив, предполагает создание модели, не опираясь на разработанные стандарты, то есть процесс создания модели осуществляется с нуля. Данный способ рекомендуется в случаях высокой квалификации менеджера в проектной дисциплине, при работе с гибкими методологиями или при не изученности отрасли.

Более того, перед внедрением проектного управления, любую организацию необходимо тщательно проанализировать. Так, Mullaly (2014) подчеркивает необходимость учета как организационных, так и контекстуальных факторов, перед процедурой разработки системы управления проектами. Кроме того, Hillson (2003) и Torres (2014) отмечают, что чрезмерно сложная структура многих моделей зрелости может затруднить саму процедуру оценки, что может привести к трудностям интерпретации результатов и реализации целей развития. В дополнение к данным исследованиям O'Hara and Levin (2000) рекомендует использовать такую метрическую систему, которая могла бы помочь избежать потери времени и затрат при последующей оценки зрелости предприятия.

Также в своей статье Mullaly (2014) формулирует 5 предположений, которые можно рассматривать как критические замечания, касающиеся моделей зрелости управления проектами:

 Первое из них - это предположение о единообразии, которое предполагает, что модели зрелости постулируют повторяемость процессов, в то время как сферы деятельности предприятий и специфика проектов опущена на второй план.

 Второе - это предположение уверенности и контроля применяемой методики, которая подразумевает, что отклонение от установленного процесса означает менее зрелое управление проектом, а не влияние внешних неучтённых факторов.

 Третье - это предположение о существовании лучшей ситуации, которое подразумевает, что улучшение зрелости управления проектом приводит к созданию большей ценности, то есть к более успешным проектам.

 Четвертое - предположение о значимости системы управления проектами на концептуальном уровне, которая подразумевает что проектное управление позволяет создать более благоприятную корпоративную культуру.

 Пятое - это предположение о релевантности, которое подразумевает, что модели зрелости являются подходящими инструментами оценки для данной деятельности.

## Выводы по теоретическому разделу

В теоретической части данной работы были рассмотрены вопросы, посвященные способам разработки и внедрения системы управления проектами на малых производственных предприятиях, для которых потребовалось определить специфику проектного управления малого бизнеса, а также выявить особенности управления проектами на производстве. Более того, были рассмотрены проблемы, с которыми сталкивается проектное управление в таких предприятиях и сформулированы рекомендации по преодолению данных проблем.

Специфика проектной деятельности малых предприятий подробно была рассмотрена в статье “The small project paradox in SMEs”, в которой авторы обобщили результаты исследования группы во главе с Turner (2009) и исследований E.Larson и R. Larson (2009), Rowe (2007), Bentley (2006), Cleland и Ireland (2004), Buehring (2006) и сформировали рекомендации для упрощения проектного управления и «облегчения» процессов бюрократизации, а также описали два основных способа внедрения системы управления проектами: модель «снизу-вверх», которая подразумевает создание модели оценки проектного управления в предприятии с нуля и модель «сверху-вниз», которая, в свою очередь, подразумевает адаптацию всемирно известных стандартов под структуру малого бизнеса. Необходимость упрощенной процедуры оценивания проектной зрелости предприятия была отмечена Hillson (2003) и Torres (2014), O'Hara и Levin, 2000. Mullaly (2014) же формулирует 5 предположений, которые необходимо рассматривать как критические замечания при проведения оценки моделей зрелости и которые необходимо также учитывать при разработке системы управления проектами.

Экономическая эффективность внедрения проектного управления, а также факторы, влияющие на успех проекта, были тщательно рассмотрены со всех сторон, начиная от экономических показателей, таких как соотношение затрат и выгод (Archer и Ghasemzadeh, 1999) и экономическая прибыль, получаемая от использования управления проектами (Shenhar and Dvir, 2007; Thomas et al., 2002) и заканчивая «мягкими» навыками, такими как роль лидера в проектном управлении и его влияние на успех проекта (Sage et al., 2014).

Было дано определение проектному производству или производству на заказ, которое предназначено для предоставления уникальных, но технологически схожих продуктов. Эффективность внедрения проектного производства была рассмотрена исследовательской группой во главе с Zhang (Zhang et al., 2006), которая описала его в роли элемента, предоставляющего возможность обеспечения разнообразия продуктов. Ключевой статьей для анализа производственной отрасли послужила статья Yang (2013), в которой анализировалась тема наличия взаимозависимости между применением производственных практик, производственных возможностей предприятия и достижением производственных целей от уровня использования техник проектного производства. Среди важных факторов в производственной отрасли, влияющих на успех, были выделены соблюдение требований концепции «точно в срок» (JIT), которая позволяет не только снизить нагрузку на средства, оборудование, материалы и людские ресурсы (Voss and Robinson, 1987), но и рассмотреть данную концепцию в роли философии производственного предприятия (Sakakibara et al., 2001, Hum и Ng, 1995).

Рассматривая проблемные области управления проектами в малых производственных предприятиях, были выявлены барьеры, которые препятствуют внедрению проектного управления (Thom and Ritz, 2006), а также выявлены проблемы по следующим категориям: определение проекта, вероятность дополнительной работы и влияния на сроки, ограниченность человеческих ресурсов, отсутствие или слабый уровень планирования, важность управления коммуникациями и заинтересованными сторонами, (Larson, Larson, 2009), важность управления изменениями (Багратиони К.А., 2013), проблема ограниченности финансовых ресурсов, проблема недостаточной квалификации персонала в области управления проектами. (Суетина и Рахимова, 2014)

В данном разделе было также установлено, что для эффективного проектного управления необходимо детально анализировать структуру деятельности предприятия, осознать необходимость проектного производства в компании и адаптировать методы проектного управления с учетом особенностей, характерных для малого производственного бизнеса (Mullaly, 2014).

Результаты теоретического раздела данной работы являются важными для понимания практической части и будут использоваться как теоретическое обоснование проведенных исследований.

# 2. Практическая часть

В данном разделе будет детально проанализирована проектная деятельность малого производственного предприятия по группам процессов и областям знаний управления проектами для определения текущего уровня проектной зрелости компании. Как было отмечено в теоретической части, перед разработкой и внедрением системы управления проектами, необходимо детально определить необходимость проектного управления в предприятии, проанализировать все организационные элементы, такие как структура и культура предприятия, рабочие процессы, а также провести анализ прочих внешних факторов, влияющих на проектное управление.

Основными методами сбора информации, используемым в данном разделе, являются метод глубинного интервью, проведенного с руководством предприятия с целью определения характеристики компании, определении организационной структуры и культуры, а также используемых проектных практик. Также был повторно использован метод глубинного интервью с Генеральным директором предприятия с целью проведения оценки проектной зрелости предприятия по русифицированным лично вопросам из адаптированного (в ходе данной работы) для малого предприятия аналога стандарта OPM3. Проектная зрелость предприятия также будет оценена по стандарту, предлагаемого немецким ученным Гарольдом Керцнером. В ходе анализа будут выявлены проблемные области проектного управления в предприятии, которые послужат в роли входных данных для третьего раздела с рекомендациями по улучшению проектной практике в предприятии.

## 2.1 Характеристика компании ООО «Звезда-Пак»

ООО «Звезда-Пак» - торгово-производственная компания, которая специализируется на изготовлении полимерной упаковки из полиэтилена при помощи технологий высокого и низкого давления. Завод данной компании расположен в Ульяновске. Свою деятельность компания начала в 2003 году и, по обработанным данным государственной статистики за 2015 год, занимает 3 место в отрасли производства пластмассовых изделий для упаковывания товаров в Ульяновской области по критерию выручки компании (методика расчета будет представлена в следующем разделе в параграфе, описывающем целесообразность внедрения проектной практики в предприятие). Несмотря на то, что с самого начала работы предприятия преобладала сильная конкуренция в отрасли, компания по-прежнему благополучно продолжает функционировать, стоит в приоритете у клиентов и успешно реализует и предоставляет свои товары не только на региональном, но и междугородном рынках, каждый раз подтверждая профессионализм в своем деле.

### .1.1 Миссия и видение

Как можно увидеть из характеристики данной компании на сторонних интернет ресурсах, например, с известного регионального новостного портала, их главное кредо - честность и профессионализм. [14] Данный факт также был подтвержден из проведенного глубинного интервью и полученного личного опыта в момент прохождения преддипломной практики в данной компании. Многолетний опыт работы в сфере изготовления полимерной упаковки продемонстрировал, что именно ценностно-ориентированный подход к делу востребован клиентами. Благодаря данному подходу компании удаётся обеспечивать высокое качество пакетов, развивать технологии производства и удерживать позицию на рынке. Миссия же компании заключается в предоставлении потребителям качественных услуг благодаря грамотно обученным специалистам с многолетним опытом работы, имеющих хорошую теоритическую подготовку в технологиях производства и глубокие знания в практических вопросах. Главная цель компании - удерживать лидирующую позицию на региональном рынке и использовать любую возможность для становления лидером в российской отрасли производства пластмассовых изделий для упаковывания товаров.

### .1.2 Приоритетные направления деятельности и отличительные особенности

Компания «Звезда-Пак» является изготовителем полиэтиленовых пакетов и прочей полимерной упаковки из полиэтилена при помощи технологий высокого и низкого давления (ПВД И ПНД) с возможностью добавления цветного рисунка, формирующегося в процессе смешивания не более чем из четырех цветов.

В целях совершенствования качества выпускаемой продукции, завод постоянно внедряет в производство и анализирует новые технологии изготовления пленки, что не только позволяет найти более экономически выгодный вариант изготовления пакетов, но и позволяет увеличить качественные характеристики упаковки. Одними из основных требований для продукции, определяемых заказчиками, являются показатели прочности упаковочной продукции и стойкости к разрыву. Учитывая потребности заказчиков, на заводе опытным путем были получены образцы пакетов по новым рецептурам. Благодаря свойствам пленки ПНД, полиэтиленовые пакеты обладают высокой прочностью при растяжении, а пленки ПВД обладают стойкостью к ударам и разрыву. При изготовлении данный материал сваривается тепловой сваркой, благодаря которой образуются прочные швы.

Следовательно, основным приоритетным направлением деятельности компании ООО «Звезда-Пак» является предоставление услуги по изготовлению полимерной упаковки из полиэтилена и доставки продукции для компании крупного, среднего и малого бизнеса на заказ. Компания дорожит своей репутацией и очень трепетно относится к основному виду деятельности. Для комфортной и плодотворной работы заказчику предоставляются номера менеджера компании и главного технолога, которые оперативно помогут разрешить все возникающие вопросы, проблемы и спорные ситуации, начиная от планирования макета, печати, выбора места отгрузки и сроков доставки, стоимости партии, до разработки абсолютно инновационных образцов упаковки. Ко всем своим клиентам компания старается найти индивидуальный подход. Благодаря длительному опыту работы на данном рынке, грамотному руководству, слаженной работе логистических предприятий и завода, а также ежедневному анализу экономической ситуации в стране с выявлением и установлением контактов с вновь появляющимися компаниями, ООО «Звезда-Пак» охватывает значительную часть заказов на региональном и российском рынках производства пакетов и позволяет сохранить текущие позиции на рынке.

### .1.3 Применимость методики проектного производства к ООО «Звезда-Пак»

Во-первых, теоретические исследования темы проектного производства указывали на требование соблюдения производственным предприятием концепции «точно в срок», которая подразумевает в качестве одного из элементов непрерывное улучшение деятельности предприятия. Как было указано в описание приоритетных направлений деятельности компании, предприятие постоянно исследует и внедряет новые производственные технологии, экспериментирует с материалами для производства пакетов, занимается контролем качества продукции, стараясь не только получить от этого экономическую выгоду, но и повысить эффективность всего производства. Данный подход полностью соответствует концепции «точно в срок», а это в свою очередь, является основой проектного производства.

Во-вторых, получение заказа в данном предприятии на крупную партию пакетов обладает всеми свойствами производственного проекта:

 уникальностью, которая заключается не только в наличии особенных характеристик производимой продукции (цвета, размера, прочности, дизайна, составом), определяемых заказчиком, но и в процедуре повторного заключения договора (поиск и получение нового крупного заказа скорее стандартизирован и происходит через тендерные площадки, а вот дальнейшее удержание клиента и получение повторного заказа уникально, ведь заключенный на текущий момент договор не дает гарантии на пролонгацию сделки)

 ограниченностью сроков (на выполнение заказов устанавливается четко отведенное время, за несоблюдение которого договорами предписаны штрафные санкции)

Так как изготавливаемый продукт или партию можно рассматривать в роли конечного результата проекта, то это означает, согласно исследованию Yang (2013), что деятельность предприятия может управляться при помощи проектных методик.

В-третьих, участие компании в тендерах на крупные заказы с доставкой в прочие города России требует серьезного проектного планирования деятельности. Так как в штате имеется всего один водитель, а в собственном имуществе предприятии одна фура, способная перевозить до 2 тонн продукции, используемая для доставок по региону, то для крупных заказов (свыше 2т) или для заказов в прочие города привлекаются сторонние логистические компании. Грамотное управление коммуникациями с заказчиками и логистическими службами, своевременная поставка продукции, а также постоянная процедура контроля вовлеченности заинтересованных сторон являются жизненно необходимыми требованиями для успешного функционирования предприятия. Эффективная реализация выше озвученных практик может быть осуществима при помощи использования методик проектного производства.

В-четвертых, наиболее важным требованием, предоставляем заказчиком, помимо качества производимой продукции, является соблюдение сроков производства и доставки. За нарушение сроков могут последовать значительные штрафные санкции или, более того, расторжение договора с компанией без компенсации затраченных средств. На такие серьезные риски критически важно составить план реагирования, который позволил бы заблаговременно нивелировать негативный эффект данного риска. А также, с целью избегания негативных практик, необходимо заблаговременно планировать не только распределение временных, материальных и человеческих ресурсов на своевременное производство продукции, но и планировать способ осуществления доставки, что и практикуется в данном заводе и что также соответствует концепции «точно в срок».

Все эти пункты подтверждают актуальность применения проектного производства для данного предприятия, благодаря которому могут повыситься производственные возможности и общая эффективность управления заводом. Рассмотрев релевантность использования проектных практик для ООО «Звезда-Пак», необходимо тщательно проанализировать внутренние процессы и изучить организационную структуру и культуру предприятия, анализу которых посвящен следующих параграф.

## 2.2 Описание организационной структуры и культуры в ООО «Звезда-Пак»

### .2.1 Основные характеристики организационной структуры организации

ООО «Звезда-Пак» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления - классическую структуру, в основе которой лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности).

Текущей операционной и проектной деятельностью руководит Генеральный директор, Толкишевский Константин Юрьевич, исполняющий функцию единоличного исполнительного органа общества. Генеральный директор занимает свою должность с момента зарождения компании, поэтому обладает большими навыками структурированного ведения бизнеса и быстрого реагирования на возникающие проблемы. Генеральный директор представляет интересы Общества и принимает решения стратегического уровня.

Ниже представлена организационная структура управления в ООО «Звезда-Пак». Основная идея организации управления - прямое подчинение руководителей основных бизнес-направлений непосредственно напрямую Генеральному директору.



Схема 1 Организационная структура предприятия ООО «Звезда-Пак»

Сфера деятельности и ответственности каждого из сотрудников «Звезда-Пак» устанавливаются Должностной инструкцией, являющейся неотъемлемой частью трудового договора между компанией и его сотрудниками. В свою очередь, Должностная инструкция составляется в пределах полномочий и бизнес-задач каждого из подразделений. Каждый сотрудник обладает своими определенными задачами и целями, имеет определенный план работы, который он должен выполнить за определенный срок. Так как все сотрудники завода, получают фиксированную заработную плату, руководству предприятия необходимо постоянно следить за уровнем мотивацией всего персонала и своевременно выявлять замеченные отклонения. Задача же сотрудников предприятия - делать свою работу качественно, эффективно и оперативно решать возможные проблемы.

Каждый из 4 отделов выполняет свои определенные функции и обязанности. Так, в задачи отдела сбыта входит задача по обеспечению реализации и доставки готовой продукции, а именно пакетов. Отдел сбыта в силу специфики своей деятельности постоянно имеет коммуникацию с другими подразделениями организации, так как данному отделу важно понимать, на каком этапе находится производство в текущий момент для того, чтобы информировать своих клиентов о текущем состоянии заказа при запросе. Более того отделу сбыта важно поддерживать развитую систему коммуникаций с прочими отделами для внесения своевременных корректировок заказа, формирующимися заказчиком. В обязанности отдела сбыта также входит связь с логистическими компаниями, которые необходимы для доставки крупных заказов в прочие города России. Дизайнер, который находится под руководством руководителя отдела сбыта, выполняет функцию разработки макета. Качественный и красивый дизайн пакетов - является важной составляющей при создании имиджа какой-либо компании. Дизайнер может помочь в составлении фирменного стиля, символики, выбрать цветовую гамму и предоставить в программе 3D моделирования для лучшей наглядности. Таким образом, можно отметить важность и незаменимость отдела сбыта в организационной структуре предприятия ООО «Звезда-Пак».

В экономическом отделе на текущий момент присутствует один сотрудник - финансовый директор. В его задачи входит совершенствование расчетной политики предприятия, разработке планов по увеличению объема прибыли, контроль над эффективным использованием ресурсов, анализ хозяйственной деятельности, а так же иные функции, связанные с финансовой деятельностью предприятия. Еще одной немаловажной задачей финансового директора в ООО «Звезда-Пак» является непрерывный анализ за конкурентами, с целью улучшения своей деятельности. Так как на рынке присутствует большое количество конкурентов, а крупные заказчики чаще всего проводят тендеры для выявления наиболее привлекательного поставщика, то каждая компания стремится быть лучшей в своем деле и предоставить свое уникальное предложение. Именно поэтому важно постоянно заниматься анализом рынка, находить и применять новые технологии и незамедлительно реагировать на действия конкурентов.

Бухгалтерский отдел занимается вопросами отчетности и стабилизации финансовой деятельности предприятия. В задачи главного бухгалтера входит сбор, формирование и своевременное предоставление отчетности, достоверное информирование, контроль соответствия налоговой и иной деятельности предприятия согласно законодательству Российской Федерации. Заместитель главного бухгалтера выполняет поручения главного бухгалтера, помогает в вопросах отчетности и занимается вопросами заработной платы для каждого из сотрудников.

Производственный отдел подразделяется на основной и вспомогательный цехи. Главный технолог является прямым начальником для всего производства и формирует техническое задание для каждого цеха, принимая во внимание в чьи обязанности входит данный вопрос и насколько сложен проект. Безусловно, главный технолог всегда находится в тесном контакте с каждым из цехом и дает рекомендации в проблемных ситуациях.

Основной цех является главным производственным звеном данного предприятия и преимуществом перед конкурентами, так как далеко не все компании в отрасли имеют собственное оборудование по изготовлению пакетов. На данном цехе есть 3 производственных линии: экструзии, флексопечати и пакетосварочная линия. В свою очередь каждая линия вливается в процесс поочередно. Сам процесс производства пакетов начинается с экструзии (процесс продавливания специального материала через формирующее отверстие). Экструдерщик, мастер по данной технологии, формирует полимерный материал - пленку, которая идет дальше на флексопечать. На линии флексопечати происходит нанесении рисунка и штрихкода. Руководитель линии отвечает за качество нанесения печати, согласовывает результат с дизайнером, выявляет проблемные участки. После данного процесса происходит пакетосварка. Пакетосварка является конечным и очень важным этапом производства, ведь от его исхода зависит весь результат производимой партии. На данном этапе критически важно не ошибиться и делать все по технологии. Компания использует высоко технологичные станки и профессиональных мастеров, которые добросовестно и в срок выполняют свою работу.

В вспомогательном цехе присутствует свой руководитель, который также является своего рода помощником главного технолога, ведь в его обязанности входит закупка и ремонт необходимых инструментов для станков и мастеров, а, в случае отсутствия главного технолога, его заместителем. Заведующий хозяйством помогает руководителю своевременно обнаружить дефицит производственных товаров и также отвечает за закупка канцелярской продукции. Кладовщики помогают в упаковке и раскладке готовой продукции на складе и отвечают за их сохранность и хранение. На предприятии так же присутствует водитель, который выполняет доставку заказов по региону. Для выполнение заказов в другие города, как говорилось выше, компания обращается в логистические службы. Грузчики так же присутствуют и помогают в правильном креплении груза в транспортном средстве, а так же в переносе продукции с цеха на склад и со склада на транспортное средство. Отдел внутреннего аудита анализирует качество производимой продукции на промежуточных этапах производства.

Проанализировав организационную структуру ООО «Звезда-Пак», можно выделить целостность и эффективность налаживания контактов между сотрудниками. В организационной структуре каждый отдел имеет свои определенные задачи и обязанности, работа не повторяется, а значит происходит эффективный и централизованный контроль за достижением результата стратегии.

### .2.2 Организационная культура

Организационная культура (ОК) - представляет собой систему ценностей, идей, которые формируют нормы и правила поведения сотрудников, а также способов ее распространение на внешних заинтересованных сторон. Для достижения успеха и эффективной работы, а также для конкурентоспособности компании на рынке и высокого уровня обслуживания клиентов традиционно формируется кодекс корпоративной культуры, но, к сожалению, которого не наблюдалось в предприятии. Тем не менее, сведения о текущем типе организационной культуры были получены после проведения месячной преддипломной практике, а также при помощи метода глубинного интервью. По точке зрения М. Харрисона и Р. Морана, основными характеристиками организационной культуры следует считать [46]:

. коммуникационная система и язык общения - в компании преобладает свободный стиль общения, большинство работников тесно общаются и в нерабочее время

. осознание себя и своего места в организации - осознание важности каждого работника полностью возлагается на руководство завода, которое либо хвалит, либо наказывает по результатам проекта. В предприятии отсутствует ежемесячное подведение итогов среди производственного персонала.

. внешний вид и одежда - преобладает свободный стиль для офисных работников и соблюдение рабочих костюмов на производстве

. как питаются люди - к социальному пакету работника завода включается оплаченное питание в столовой, расположенной рядом с заводом. Офисным работникам обед не компенсируется.

. осознание времени, отношение к нему и его использование - управление сроками является важной дисциплиной, которая контролируется при помощи плана производства и за несоблюдение которой предусмотрены штрафные санкции

. дисциплина - несмотря на свободный стиль общения, субординация в предприятии соблюдена

. пути разрешения конфликтов - управление выявленными изменениями на производстве разрешается при помощи участия руководства. При нестандартной ситуации работники первым делом останавливают производство и производят доклад о выявленным проблемах. Руководство самостоятельно принимает решение о применении наказании или прощении работника в зависимости от тяжести последствий

. ценности предприятия - в предприятии преобладает качественный подход к своему делу на всех этапах производства, что позволяет сформировать ценностно-ориентированную политику для клиента

. процесс обучения - на предприятии преобладает обучение посредством наставничества. К сожалению, работников не отправляют на курсы повышения квалификации, а единственным развивающим фактором, благодаря которому осуществляется процедура технологического развития - это процесс самообразования руководителей.

. трудовая этика - не смотря на отсутствие денежного поощрения, мотивация сотрудников остается на запланированном уровне. Для соблюдение данного уровня в предприятии предусмотрено только два инструмента: устная похвала руководством по результатам деятельности и штрафные санкции при низкой продуктивности

. формы трудовой деятельности - зависят от отдела, в котором находится сотрудник. На производстве преобладает физический труд, в прочих отделах - умственный.

. критерии эффективности усилий - эффективность усилий определяется путем соотношения запланированного количества продукции на определенный срок с фактическими показателями. В дополнении к данному требованию выступает требование соблюдения качества продукции.

Проанализировав каждый из вышеперечисленных пунктов, отчетливо становится видна мотивация сотрудников не получить штрафные санкции. Не смотря на развитость и наличие штрафных санкций в множестве областей деятельности, их применение осуществляется крайне редко, что говорит о добросовестном подходе сотрудников к своему делу. Можно также отметить, что каждый сотрудник привержен своей компании и ценит развитый в ней свободный стиль общения, так как большинство из них работают на предприятии начиная с момента зарождения. Несмотря на отсутствие серьезных ограничений в одежде и в общении, субординация соблюдается на требуемом уровне. Таким образом, наглядно видно, как организационная культура помогает компании сохранять высокие показатели качества, вести клиентоориентированный подход и добросовестно выполнять свою работу всеми сотрудниками предприятия.

## 2.3 Существующие этапы УП в ООО «Звезда-Пак»

Перед анализом существующей проектной зрелости предприятия, необходимо определить способы и области применения проектных практик на заводе. Для обобщения и структуризации, анализ существующих этапов, а также областей применения управления проектами, был проведен по группам процессов и областям знаний, указанных в PMBoK (PMI, 2013). Данный стандарт был выбран, так как наиболее подробно описывает существующие области знаний управления проектами по сравнению с аналогами, а его адаптация на малый бизнес была успешно реализована в исследовании Rowe (2007). Ключевым этапом исследования Rowe стало объединение таких групп процессов, как «исполнение» и «мониторинг и контроль» в единую контролирующую фазу с целью снижения бюрократических процессов в предприятии. Следовательно, согласно модели Rowe, которая получила название SSPM и была рассмотрена в теоретическом разделе, в данном исследовании также будут анализироваться 4 группы процессов предприятия и все 10 областей знаний, определенных в пятом издании американского стандарта PMBoK (PMI, 2013) и продемонстрированных в приложении 1.

Определим, что в рамках деятельности данного предприятия, под проектом подразумевается получение заказа на производство уникальной партии пакетов и исполнения условий заключаемого договора по своевременной доставке производимой продукции. Под программой проектов подразумевается совокупность проектов по основному виду деятельности с целью максимизации прибыли Общества в течении одного календарного года. Каждый последующий год формируется новая программа. Важно разграничить определения производственной программы и программы производственных проектов. Под производственной же программой понимается совокупный объем изготовления продукции по номенклатуре с описанием ассортимента и качества продукции, учитывающий потребности спроса и определяющий реальные производственные возможности предприятия в натуральном и стоимостном выражениях. Основное отличие состоит в том, что программа производственных проектов хоть и также представляет собой способ интеграции отдельных проектов в группу с целью достижения поставленной задачи (в данном случае максимизация прибыли за год), осуществляет процедуру руководства по большему перечню областей знаний программы, нежели осуществляет производственная программа, учитывая факторы социальной, информационной, коммуникационной среды и фактор высокоуровневого руководства. Так как основная цель производственной программы состоит в описании процедуры распределения производственных мощностей с целью эффективной загрузки каждой линии, что представляет собой управление содержанием программы производственных проектов, можно сформировать вывод, что производственная программа является частью программы производственных проектов. Далее проектная деятельность предприятия будет подробно рассмотрена по вышеупомянутым областям знаний и группам процессов на уровне проекта и частично (так как применение программных процессов реализовано далеко не во всех случаях) на уровне программы производственных проектов. Все сведения о проектной деятельности были получены из глубинного интервью, которое проводилось в свободной форме.

### .3.1 Инициация проекта

На стадии инициации проекта, согласно стандарту PMBoK (PMI, 2013), доступны всего две области знаний управления проектами: управление интеграцией и управление заинтересованными сторонами проекта. Сами процессы, выполняемые на стадии инициации проекта, призваны определить проект или новую фазу проекта с целью формальной авторизации проекта.

#### **Управление интеграцией**

Ключевым элементом, получаемым на выходе данного процесса, является сформированный устав проекта. Устава проекта, согласно PMBoK (PMI, 2013), представляет собой формальный документ, который авторизует начало проекта и представляет руководителю проекта полномочия по распределению и использованию ресурсов. В текущий момент предприятие не видит необходимости в затрате временных и человеческих ресурсов на формальное оформление данного этапа и устав проекта разрабатывается в устной форме. Тем не менее, не смотря на устную форму устава, определяется дата начала проекта и формируется процедура описания работ проекта с их детализацией по:

 бизнес-потребности (в роли которой выступает технологическое и финансовое развитие предприятия)

 описание содержания продукта с наиболее значимыми требованиями (определяются производственные возможности предприятия и исходя из возможностей формируется приблизительный перечень производимой продукции; также исходя из экономической эффективности формируется перечень потенциальных городов, доступных для доставки производимой продукции)

 стратегический план (цель проекта находится в едином векторе со стратегической целью предприятия и заключается в получении экономической выгоды от реализации продукции, а также в формировании долгосрочных отношений с заказчиком, что позволило бы сохранять лидирующие позиции на региональном рынке)

Также в устной форме обозначается и бизнес кейс предприятия, который учитывает конкуренцию на рынке, производственные возможности завода, требования заказчика, соблюдение законодательно установленных экономических, качественных и экологических характеристик продукции, социальные потребности клиентов и общее экономическое положение в стране, среди которых два последних фактора играют, пожалуй, самую важную роль. Если экономическое положение в стране обостряется, то покупатели склоны не тратить деньги на ежедневные походы в магазины, а тем более на покупку пакетов из каждого такого похода, то есть склоны сохранять один и тот же пакет на некоторое количество раз. Именно это количество повторного использования пакетов определяет процентное уменьшение выручки предприятия. Социальный же фактор также играет колоссальную роль, ведь поведение потребителя определяет и количество походов в магазины, и склонность к использованию альтернатив пакетам (например, тканевые сумки), и склонность к сохранению пакета в целях экологической заботы об окружающей среде, что опять же способствует уменьшению выручки предприятия.

Также стоит отметить, что заключенный договор между заказчиком и предприятием является официальным входным документом, определяющим инициацию производственного проекта. Рассматривать проектную деятельность предприятия в области поиска заказчиков не имеет проектного смысла, так как существуют тендерные платформы, на которых выставлено множество доступных для предприятия заказов, а процедура участия в тендерах является однотипной и стандартизированной.

#### **Управление заинтересованными сторонами**

Определение заинтересованных сторон - процесс выявление всех физических и юридических лиц, на которых может оказывать воздействие результат проекта или же действия которых могут оказывать влияние на проект, а также анализ значимой информации о их интересах и потенциального влияния на успех проекта.

В компании не разрабатывается матрица власти/интересов заинтересованных сторон, а их идентификация проходит только в устной не задокументированной форме и только на уровне программы.

### .3.2 Планирование проекта

На этапе планирования проекта в ООО «Звезда-Пак» формируется следующая формальная документация: план производства, перечень предоставляемых услуг, бюджет проекта, положение о качестве продукта и техническая спецификация, план управления человеческими ресурсами, план и договора поставок. Планирование проекта необходимо для постановки и уточнения целей и формирования последовательностей действий, необходимых для достижения данных целей.

#### **Управление интеграцией**

На данном этапе, согласно американскому стандарту [58], необходимо разработать план управления проектом, который помогает идентифицировать, координировать и интегрировать все вспомогательные планы проекта в единый документ. В анализируемом предприятии данный план существует на уровне программы и называется планом производства. Уровень программы проекта обоснован тем, что несмотря на учет всех вспомогательных планов проекта, выступающих в роли входных данных, распределение производственных мощностей осуществляется в рамках всей основной деятельности предприятия, то есть между всеми проектами, что, по нашему определению, озвученному выше, является программным управлением. План производства представляет собой рабочий файл, разработанный в программном обеспечении MS Excel, определяющий не только процент загруженности каждой производственной линии, но и учитывающий план управления человеческими ресурсами (который интегрирован и существует только в этом файле), расписание производства и план поставок.

#### **Управление содержанием**

Планирование управление содержанием проекта осуществляется в данном предприятие в определении производственных возможностей завода в устной форме и формировании перечня услуг, которые может предоставить завод, в письменном виде. Сбор требований и определение содержания осуществляется на этапе предварительной электронной переписки или телефонных звонков с заказчиком. Процесс создания иерархической структуры работ отсутствует.

На уровне программы осуществляется только этапы планирования управления проектами (устная форма, которая определяет требования для работы с планом производства) и определение целей и задач программы (также устная форма).

#### **Управление сроками**

Управления сроками осуществляется на уровне:

 проекта, в котором хоть и отсутствует процесс планирования управления расписанием, но процессы определения необходимых операций для реализации проекта (устная форма, размышления в виде мозгового штурма), формирования последовательности данных операций (устная форма, в которой определяются зависимости операций), оценки ресурсов (расчет экономической службы) и длительности (устная форма, размышления руководства), а также разработки расписания (интегрировано в план производства) присутствуют на заводе

 программы, в которой присутствуют этапы разработки расписания и распределения производственных мощностей завода

#### **Управление стоимостью**

Управление стоимостью проекта также осуществляется на уровнях:

 проекта, в котором выполняется процесс оценки стоимости проекта путем расчета приблизительных затрат, необходимых для реализации проекта (в компании выполняется в MS Excel), определение бюджета проекта (также разрабатывается в MS Excel)

 программы, для которой формируется консолидированный бюджет по всем проектам

#### **Управление качеством**

Планирование управления качеством как для программы, так и для проекта осуществляется определением требования ГОСТ 12302-2013 «Пакеты из полимерных пленок и комбинированных материалов. Общие технические условия». Проектная специфика заключается в следующем: так как в данном стандарте указаны промежутки допустимого значения, необходимо определить точные показатели параметров, определение которых оговаривается с заказчиком. В ряде случаев из практики ООО «Звезда-Пак» клиенты нацелены на присвоение повышенных уникальных свойств продукции, выходящих за рамки данного стандарта.

#### **Управление человеческими ресурсами**

Планирование управления людьми осуществляется в рамках плана производства, в котором есть отдельная графа, указывающая распределение рабочих смен на месяц вперед. Наиболее часто используемыми способами планирования управления людьми в предприятии являются методы налаживания связей, а также разработки штрафных санкций за низкий показатель продуктивности.

#### **Управление коммуникациями**

Планирование выстраивания системы взаимоотношений внутри коллектива, между сотрудниками предприятия и внешними заинтересованными лицами в данном предприятии отсутствует, так как само общение осуществляется в свободной форме и при необходимости получения информации коллега сможет без всяких стеснений обратиться в интересующий его отдел. Но, тем не менее, не смотря на свободную форму отношений, присутствует субординация и уважение к управляющему персоналу.

#### **Управление рисками**

Несмотря на важность данной области знаний, планирование управления рисками крайне недооценивается руководством предприятия, так как руководители считают, что малый бизнес подвержен влиянию абсолютно непредсказуемых факторов и единственным способом преодоления является устранение последствий самого риска по мере его возникновения. Тем не менее, несмотря на высказанную критику, процесс идентификации рисков в предприятии все таки существует (в устной форме), а также присутствует процесс качественного и количественного расчета негативных последствий риска.

#### **Управление закупками**

Компания имеет долгосрочные контракты со своими поставщиками. Так как, по словам Генерального директора ООО «Звезда-Пак» на региональном рынке полиэтиленовых пакетов преобладает колоссальный рост цен на гранулу, которая служит основным компонентом для изготовления пленки, необходимой для производства пакетов, компания заблаговременно планирует проведение закупок во избежание скачка цен. Также в компании анализируется необходимость в сторонней помощи для осуществления проекта, например, при крупных заказах, осуществлять своевременный поиск логистических компаний, способных доставить в определенное заказчиком место отгрузки.

#### **Управления заинтересованными сторонами**

Процесс планирования управления заинтересованными сторонами в компании на текущий момент отсутствует, хотя в момент создания организации активно использовался метод планирования проведения съемок технологии производства и рассылки заинтересованным сторонам с целью дальнейшего сотрудничества.

### .3.3 Контроль проекта

Данная группа состоит из процессов, необходимых для исполнения работ, указанных в плане управления проектом, а также из отслеживающих, анализирующих, управляющих и координирующих процессов.

#### **Интеграция проекта**

Руководство проектами, а также процесс мониторинга и контроля осуществляется в плане производства. С помощью наглядного отображения загруженности линии, а также при помощи календарного планирования можно своевременно определить срок окончания проекта, а также осуществлять перераспределение ресурсов путем временной остановки выполнения одного проекта с целью скорейшего выполнения другого в рамках программного управления.

#### **Управление содержанием**

Подтверждение содержания путем одобрения результатов работы после каждой производственной линии (экструзии, флексопечати, пакетосварочной линии) позволяет повысить вероятность благополучного достижения результата, а процесс контроля осуществляется главным технологом в процессе производства. Также по окончанию характеристики пакетов тестируются отделом внутреннего аудита.

#### **Управление сроками**

Контроль расписания осуществляется через план производства, в котором используется облегченный аналог метода освоенного объема. Используется для проекта, в котором выявляется процент выполнения и соблюдение сроков производства, установленных с заказчиками в договорах.

#### **Управление стоимостью**

Контроль стоимости проекта осуществляется в бюджете, в котором используется анализ тенденций (предполагает анализ данных об исполнении проектной деятельности с течением времени для определения положительных или отрицательных тенденций). Используется для двух уровней, где в проекте анализируется увеличение или уменьшение стоимости материалов и логистических услуг, а на программном уровне анализируется эффективность внедрения нового оборудования в предприятие.

#### **Управление качеством**

Контроль качества осуществляется главным технологом в процессе производства, а также отделом внутреннего аудита в соответствии с требованиями технической спецификации. В данном документе устанавливаются допустимые отклонение от эталонного показателя. Более того, проводятся процедуры окончательного тестирования выборочных пакетов на прочность, устойчивость к разрыву и прочие установленные договором характеристики.

#### **Управление человеческими ресурсами**

Перераспределение штата на команды для управления проектами не осуществляется, следовательно, все штатные единицы участвуют в производственном проекте. Управление командой осуществляется прямым начальством, а за общим состоянием проекта/программы наблюдает и своевременно корректирует Генеральный директор, который, рассматривая проектную терминологию, выступает в роли менеджера проекта. Как было отмечено при описании организационной культуры предприятия, обучение происходит в виде наставничества. К сожалению, работников не отправляют на курсы повышения квалификации, а единственным фактором повышения квалификации выступает процесс самообразования руководителей.

#### **Управление коммуникациями**

Управление коммуникациями присутствует в виде архивирования всех контактных данных о клиентах и их запросах. Преимущественно в качестве формы общения с заказчиками используется электронная почта, телефонные аппараты, факсы, а также различные тендерные площадки, которые выступают в роли связующего звена между организацией и клиентом.

#### **Управление рисками проекта**

Процесс контроля рисков проекта осуществляется анализом тенденций и резервов, расчеты по которым формируются на предположении об изменении факторов внешней среды, а сама процедура преодоления рисков осуществляется по мере их возникновения.

#### **Управление закупками предприятия**

Контроль закупок проекта осуществляется отделом сбыта, который заключает с сторонними организациями договоры с фиксированной ценой. Перед заключением договора происходит процедура переговоров с целью определения требований к услуге или продукту, а также с целью снижения финальной цены заказа. Корректировки и изменения вносятся в договора путем заключения дополнительных соглашений.

#### **Управления заинтересованными сторонами**

На практике в настоящий период данный процесс сильно ограничен и существует только процедура уведомления клиента о статусе заказа под запрос, а также при долгом не обращении крупным игроком за повторным заказом менеджер отдела сбыта совершает телефонный звонок с целью определения причин. Документирование данного процесса не происходит.

### .3.4 Закрытие проекта

Группа процессов закрытия состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта, фазы или договорных обязательств.

#### **Закрытие проекта или фазы проекта**

Закрытие проекта осуществляется в архивировании как и в бумажном, так и в электронном виде договоров, а также с изредка проходящей аналитикой сравнения текущего результата проекта с предыдущими вариантами в пределах одного заказчика.

#### **Закрытие закупок**

Закрытие закупок осуществляется путем архивирования договора в электронном виде.

## 2.4 Оценка текущего уровня УП в ООО «Звезда-Пак» в соответствии с моделями зрелости

Определив специфику деятельности данного предприятия с проведенным детальным описанием рабочих процессов, элементов организационной структуры и культуры, а также определив проектную деятельность в предприятии по областям знаний и группам процессов, становится все более осуществимым этап проведения оценки проектной зрелости в предприятии.

### .4.1 Используемые ограничения

Но, тем не менее, перед использованием процедуры оценивания, необходимо обозначить использованные в ходе данного исследования ограничения. Оценка зрелости проводилась по адаптированному для малого производственного бизнеса стандарту модели зрелости OPM3. Разработанная адаптационная модель оценки проектной зрелости не является прямым заменителем существующего американского аналога, а сама процедура адаптации была проведена после тщательного изучения организационной структуры и культуры предприятия и может варьироваться для различных предприятий. Следовательно, рассмотренный алгоритм оценки проектной зрелости предприятия будет отличаться в зависимости от размеров предприятия, страны, структуры и культуры, а также прочих показателей, способных повлиять на выполнение проектной деятельности в предприятии.

Для данной работы была использована вторая версия модели зрелости Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (PMI, 2008). Актуальная третья версия данного стандарта в открытом доступе отсутствует, а используемого перечня вопросов, приведенного во втором издании, было достаточно для создания упрощенной системы оценивания и проведения оценки проектной зрелости анализируемого предприятия. Упрощение системы оценивания было произведено путем оставления перечня вопросов на уровне проекта или программы проектов. Веса вопросов признавались равными, а группы процессов и области знаний были определены исходя из теоретических знаний.

Более того, в силу специфики проектного производства, рассматриваемые проекты были определены как получение заказа на производство уникальной партии пакетов и исполнения условий заключаемого договора по своевременной доставке производимой продукции. Под программой проектов в данном случае подразумевается совокупность проектов по основному виду деятельности с целью максимизации прибыли Общества в течении одного календарного года.

### .4.2 Адаптированный аналог модели зрелости OPM3

За основу «облегчения» проведения оценки уровня проектной зрелости предприятия было взято исследование Rowe (2007), который упростил количество групп процессов в американском стандарте PMBoK до 4 элементов, объединив такие группы процессов как «исполнение» и «мониторинг и контроль» в единую контролирующую группу. Обоснование использования «облегченных» моделей зрелости было подробно проанализировано в теоритическом разделе данной работы.

В качестве основного метода был использован метод глубинного интервью с Генеральным директором завода с целью проведения оценки внедрения проектного управления в предприятии в соответствии с адаптированной моделью проектной зрелости. Вопросы для проведения интервью были взяты из стандарта Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (PMI, 2008) - Second edition, переведены на русский язык, а интерпретация результатов осуществлялась путем количественного подсчета использованных в предприятии процессов управления проектами и программами к общему количеству процессов в рассматриваемой категории. Так как ключи к ответам не были также обнаружены в открытом доступе, присвоение области управления проектами и идентификация группы процессов из вопроса была осуществлена при помощи использования соответствующих стандартов (PMI, 2013) и теоретических знаний. Веса же данных вопросов также учитывались равными, что является одним из ограничений, используемых для адаптации данного стандарта. При использовании процесса в предприятии его уровень внедрения определялся по 4 балльной шкале, где каждая последующая категория включала предыдущую:

. Стандартизированный процесс - данный процесс наблюдается в компании, возможно формально регламентирован

. Измеряемый процесс - проводится количественная или качественная аналитика по данному процессу

. Контролируемый процесс - данный процесс контролируется на достижение запланированных результатов, своевременно выявляются отклонения

. Улучшаемый процесс - осуществляется анализ негативных практик, обнаруженных в данном процессе, и проводится постоянная процедура их устранений. Возможно внедрение абсолютно новых технологий для управления рассматриваемым процессом

По окончанию данного интервью была сформирована отчетность с процентным определением количества и качества используемых процессов управления проектами и программами. Данный процент означает уровень использования только тех проектных практик, которые были перечислены в вопросах, и может не учитывать некоторые процессы. В приложении 3 представлен русифицированный перечень вопросов из стандарта OPM3 с ответами Генерального директора, используемого в данной работе.

Интерпретация результатов осуществлялась в программном обеспечении MS Excel, возможности которого позволяли справиться с поставленной целью. Среди групп процессов проектов использовались инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. С целью адаптации модели для малого бизнеса группа «исполнения» и «мониторинга и контроля» была объединена в единую категорию (Rowe, 2007), тем самым объединив значения и сократив список используемых групп до четырех значений. Среди областей знаний управления проектами были выделены следующие элементы: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками, заинтересованными сторонами, а также отдельно была выделена область высокоуровневого руководства, используемого при управлении программами.

Ниже представлено графическое отображение результатов проведенного глубинного интервью. Как видно на представленной лепестковой диаграмме (Рисунок 1) отображен процент суммарного внедрения процессов управления проектами и программам по областям знаний. Наиболее развитыми областями в предприятии стали управление сроками и закупками (100%), стоимостью (87,55%) и человеческими ресурсами (75%). К наименее используемым проектными практикам данного предприятия относятся управление содержанием (25%), заинтересованными сторонами и высокоуровневое руководство (50%), а также управление интеграцией (52,94%).

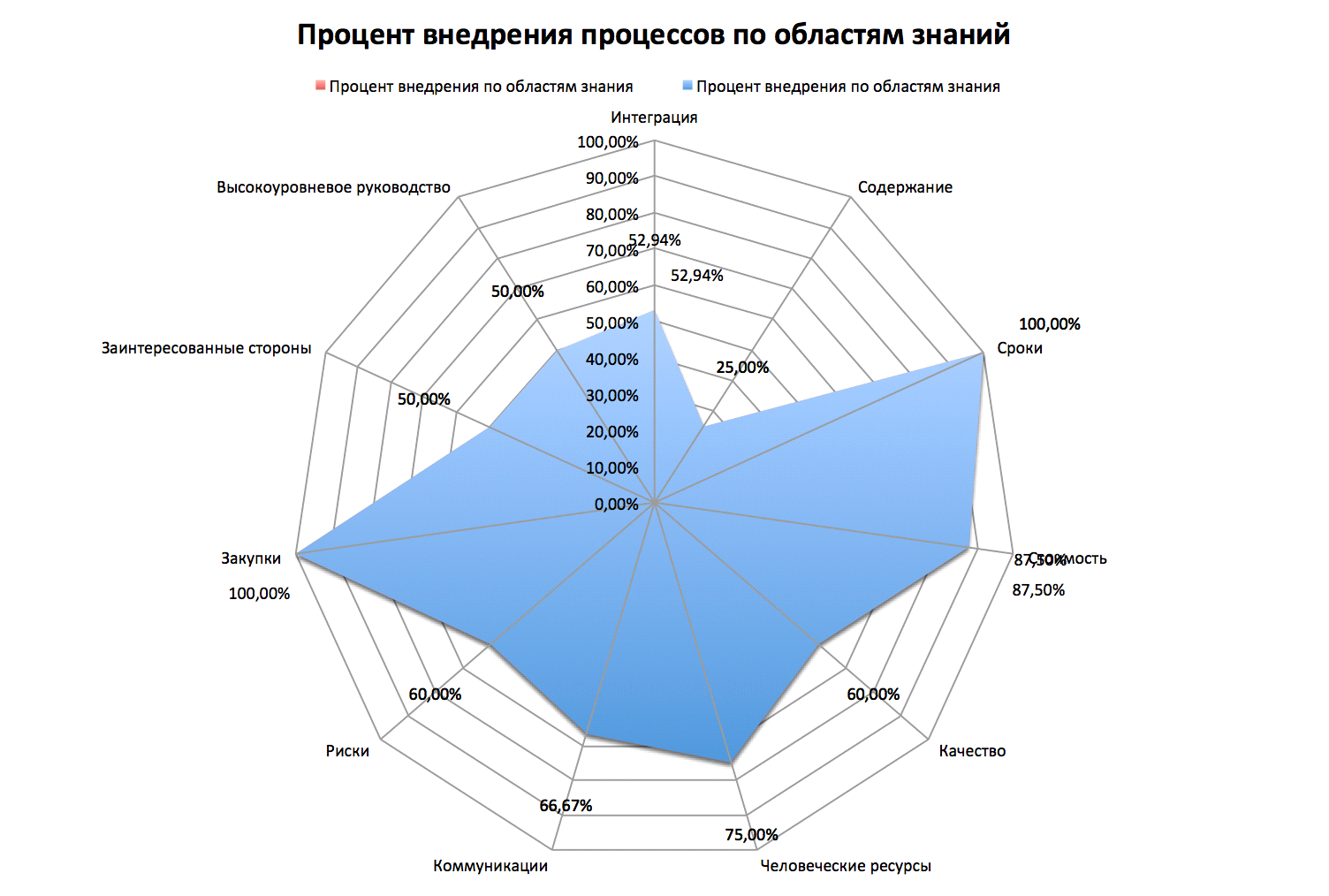


Рисунок 1 Лепестковая диаграмма внедрения процессов УП по областям знаний

Низкий процент управления содержанием проекта обусловлен формированием первоначальных требований заказчиком на тендерных площадках, в которых только в редких случаях кардинально меняется структура заказа. Но, тем не менее, на площадках первоначально формируются уникальные требования и наличие более углубленного проектного подхода для управление содержанием явно необходимо.

Управление сроками и закупками продемонстрировали максимальный показатель внедрения проектных практик. Это обусловлено спецификой производственной деятельности, функционирующей по принципы «точно в срок», а также серьезными штрафными последствиями в случае задержки заказа с крупными сетевыми магазинами. По той же причине осуществляется и грамотное распределение человеческих ресурсов.

Важным пунктом для анализа послужило наглядное определения процента использования проектных и программных практик (Схема 1), а также суммарного процента внедрения проектного управления, которое было рассчитано как отношение текущего показателя используемых проектных практик на производстве к суммарному количеству проектных практик из вопросов. Процент внедрения проектного управления в предприятии достаточно высокий и составляет 73,81%. Программное управление демонстрирует немного уменьшенный процент 65,96% в сравнении с проектным, что является характерным при анализе предприятий.

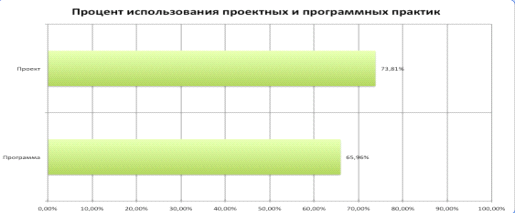


Схема 1 Схема внедрения проектных и программных практик

Более того, как было отмечено выше, в ходе проведения интервью задавались уточняющие вопросы об уровне (качестве) использования данных практик в предприятии. В сравнении с уровнем использования практик процент качественного внедрения продемонстрировал более низкие показатели, которые представлены на Рисунке 2.

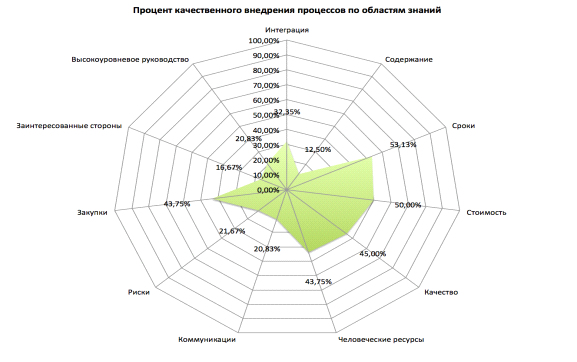


Рисунок 2 Лепестковая диаграмма качественного внедрения процессов УП по областям знаний

Наиболее развитыми областями в предприятии после определения качественного уровня стали области управления сроками (53,13%), стоимостью (50%), качеством (45%), закупками и человеческими ресурсами (43,75%). К наименее используемым проектными практикам данного предприятия относятся управление содержанием (12,5%), заинтересованными сторонами (16,67%), высокоуровневое руководство (16,67%), коммуникации (20,83%) и риски (21,67%).

Важность управления сроками и стоимостью была подробно рассмотрена выше. Хоть процент использования проектного управления качеством показывал средний показатель равный 60%, уровень его качественного внедрения демонстрирует высокие показатели в размере 45%. Управление качеством также является одним из самых важных вопросов при проектном производстве, так как при возникновении дефекта важно его своевременно обнаружить и устранить, иначе вся партия производимых пакетов может стать непригодной для использования.

Среди низких показателей появились новые слабые стороны предприятия, а именно управление заинтересованными сторонами, коммуникациями и рисками. Проектное управление коммуникациями между сотрудниками осуществляется в свободном стиле, а с заинтересованными сторонами введется только редкая процедура уточняющих звонков. Процессы управлении рисками, как было отмечено при анализе проектной деятельности предприятия, рассматриваются без должного внимания, так как считают процедуру возникновения риска абсолютно непредсказуемой.

Сама модель OPM3 прекрасно служит для полноценного формирования представления о степени и качественности использования проектных практик во всех областях знаний управления проектом, программой. Разработанный рабочий файл с опросником, консолидированной таблицей и графиками будет оставлен в предприятии, что позволит по мере необходимости провести повторную оценку своей деятельности. Но данная модель обладает существенными недостатками, среди которых стоит выделить непреднамеренное завышение результатов, так как руководители собственных предприятий потенциально считают, что практики, озвученные в вопросах, используется на предприятиях, хотя в реальной ситуации для полной ее реализации еще предстоит существенно поработать. Также вторым недостатком данной модели является отсутствие конкретных рекомендаций по улучшению проектной деятельности в силу специфики непрерывных и лепестковых моделей зрелости.

### .4.3 Модель зрелости Керцнера

Для полноценного формирования рекомендаций следует обратиться к ступенчатым или также называемым уровневым моделям зрелости. В качестве представителя данной модели была выбрана модель немецкого исследователя Гарольда Керцнера Project Management Maturity Model [9]. Согласно данной модели завод находится на начальном уровне проектной зрелости, для которого характерны следующие характеристики:

. Поддержка управления проектами ограничена

. Могут наблюдаться незначительные очаги внедрения проектного управления

. Не предпринимается попыток осознания выгод проектного управления, а руководство переживает страх перемен

. Принятие решений в предприятии осуществляется в личных интересах руководства, отсутствуют знания проектного управления и инвестиции в обучение персоналу данной дисциплине

Несмотря на то, что процент внедренных в предприятие проектных практик достаточно высокий на данном заводе среди представителей малого бизнеса и несмотря на степень готовности руководства к обучению новым знаниям, наблюдается соблюдение четвертого ограничения в области не только отсутствия инвестиций в обучение проектному управлению, но и отсутствием уверенных знаний проектной методологии самим руководством, что не позволяет перейти на второй уровень модели оценки внедрения управления проектами. Следовательно, согласно данной модели, компания ООО «Звезда-Пак» находится на начальном уровне проектного развития. Проведение инструментов оценки уровня 1 было опущено в данной работе, так как в ходе глубинного интервью руководство призналось в отсутствии теоретической базы в области дисциплины управления проектами, а сама процедура проведения оценки требовала дополнительных временных затрат управляющего персонала.

Определение уровня зрелости является крайне важным этапом в данной работе, так как позволяет определить уровень проектного управления, а также обозначить основные рекомендации по улучшения проектной деятельности. Согласно модели Керцнера переход на следующий уровень зрелости осуществляется следующим образом:

) Организовать обучение персонала дисциплины управления проектами. Данный этап необходимо начать с получения проектного образования самим руководством и дальнейшим его распространением среди всего персонала компании.

) Поощрять (или осуществлять прием на работу) сертифицированных сотрудников в области управления проектами, а также поощрять использование общей терминологии УП

) Осознать и идентифицировать наличие и доступность средств управления проектами в предприятии

) Продвинуться в понимании принципов управления проектами, заявленных в PMBoK. Важно отметить, что свод знаний PMBoK является далеко не единственным стандартом в управлении проектами и руководству стоит расширять свои знания и прочими стандартизированными методиками. Но, тем не менее, свод знаний PMBoK позволяет получить теоретическую базу в дисциплине управления проектами.

) Важность в стандартизации процессов управления проектами. Под стандартизацией имеется в виду описание лучшего способа реализации определенного процесса управления проектами

## 2.5 Выявленные сильные и проблемные области в сфере УП

### .5.1 Недостаточность квалификации персонала в области УП

Самой значимой выделенной проблемной областью ООО “Звезда-Пак” стала проблема отсутствия знаний проектного управления у руководства предприятия. Несмотря на наличие проектных практик, отмеченных в ООО “Звезда-Пак”, эффективность их управления может быть существенно увеличена после изучения теоретических сводов знаний, что подтверждается множеством исследований (Takey and Carvalho, 2015).

### .5.2 Группы процессов инициации проектов и программы

Среди проанализированных групп процессов был выявлен слабый процент внедрения процессов на стадии инициации и планирования проекта, значение которых отображено на Графике 2. Определенные пробелы могут присутствовать в связи с упрощением системы оценки для малого бизнеса.



График 2 Процент суммарного внедрения процессов по областям знаний УП

Инициация проекта и программы в данном предприятии упрощена, так как весь необходимый алгоритм авторизации проекта осуществляется на тендерных площадках, через которые завод находит себе заказчиков.

Планирование в организации реализовано далеко не на весь потенциал, потому что существует проблема ограниченности штата, а его расширение в данный момент с целью формирования более тщательного анализа руководство считает временно экономически невыгодным.

Наиболее развитой группой процессов является контролирующая группа, ведь именно от нее зависит процесс производства продукции, качество производимого товара, вероятность срыва партии, а также финальная удовлетворенность заказчика.

Группа процессов завершения предназначена для архивирования данных и последующим к ним обращения и в данном предприятии осуществляется как и в бумажном, так и в электронном видах. В проведенном глубинном интервью с Генеральным директором предприятия было обозначено, что расчеты и обращения к документам осуществляются крайне редко.

Но, тем не менее, проанализированный уровень внедрения данных методик (График 3) желает оставлять лучшего, так как в компании, что группа процессов инициации, что группа процессов завершения существенно недооценивается (12,5% и 15% соответственно). Более того, выявлен низкий уровень использования планирования (25%) в предприятии, что может привести к частым встречам с неблагоприятными для компании факторами. Как и было ранее отмечено, самой важной группой процессов на предприятии признается процессы контроля.



График 3 Процент качественного внедрения процессов по областям знаний

### 2.5.3 Проблемные и сильные области на уровне проекта

Лепестковая диаграмма с распределением процентов внедрения процессов по областям знаний на уровне проекта представлена ниже на Рисунке 3. Среди выявленных проблемных областей на уровне проектного управления являются области управления содержанием (60%), коммуникациями (50%), интеграцией (57,14%) и стоимостью (66,67%). Максимальный показатель внедрения процессов управления в проектном управлении выявлено в областях управления качеством, закупками и сроками.

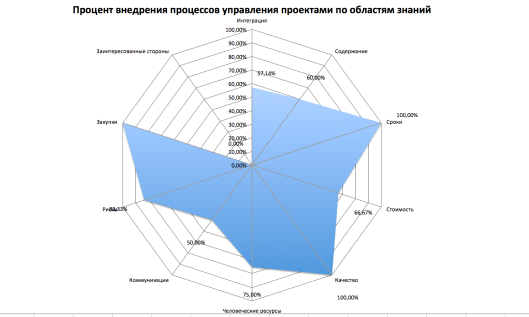


Рисунок 3 Процент внедрения процессов по областям знаний на уровне проекта

Проанализировав данные области на качественном уровне (Рисунок 4) было отмечено, что управление слабо внедренными коммуникациями и содержанием осуществляется на низком уровне (12,5% и 20%) соответственно. Наблюдается отсутствие проектного управление в области заинтересованных сторон, что и подтверждается практикой изредка совершающихся уточняющих звонков. То есть можно выделить, что административный персонал не видит необходимости в тщательном планировании коммуникаций, что было подтверждено в процессе анализа проектной деятельности предприятия и выявлении только процедуры уточняющих звонков крупным заказчикам. Также содержание управление отдельного проекта не рассматривается на детализированном уровне в связи с редко возникающими отклонениями от условий, обозначенных заказчиками на тендерных площадках.



Рисунок 4 Процент качественного внедрения процессов по областям знаний на уровне проекта

Риски также являются проблемной отраслью предприятия, так как уровень их качественного внедрения составляет всего 20,83%. Руководящий персонал, исходя из глубинного интервью, не планирует в ближайшее время изменять свой подход в области учета рисков.

## Выводы по практическому разделу

В данном разделе была проанализирована проектная деятельность малого производственного предприятия на примере ООО «Звезда-Пак». Перед проведением оценки компании была тщательно проанализирована. Были изучены рабочие процессы организации, ее миссия, организационная структура и культура и существующая проектная деятельность.

Затем был произведена процедура оценки по адаптированному для малого бизнеса модели зрелости, выступающей в роли аналога существующему американскому стандарту OPM3, которое было сформировано в русле с исследованием Rowe (2007). Более того, для формирования конкретных рекомендаций деятельность предприятия была оценена с помощью уровневой модели зрелости Гарольда Керцнера. На данный момент руководство ООО «Звезда-Пак» не обладает достаточными теоретическими знаниями проектного управления для эффективного управления организацией и поэтому завод находится на первом по модели Гарольда Керцнера уровне зрелости проектного управления. Важнейшим этапом для совершенствования проектной деятельности предприятия согласно данной модели является обучение в первую очередь административного, а затем уже прочего персонала методам управления проектами. Был выявлен низкий проектный уровень на этапах инициации и завершения проектов и программы. Среди прочих проблемных отраслей наблюдался низкий показатель управления такими областями на уровне проекта, как управление коммуникациями, содержанием, заинтересованными сторонами и рисками предприятия. На основании выявленных проблемных отраслей, а также выделенных способов повышения проектного уровня в модели Керцнера, будут сформированы рекомендации по улучшению проектной зрелости в предприятии, подробно рассмотренные в следующей главе.

# 3. Рекомендации

## .1 Предложения по улучшению существующей системы УП в ООО «Звезда-Пак»

В предыдущем разделе был продемонстрирован уровень внедрения проектной методологии на анализируемом в данной работе предприятии. Ключевым фактором проделанной оценки зрелости для предприятия стало обнаружение уже существующей системы управления проектами. Важно отметить, что несмотря на активное использование проектных практик предприятием, существующая система управления проектами нуждается в доработке. Более того, так как понятие система управления проектами подразумевает наличие компетентного проектного руководителя, имеющего теоретические знании в области управления проектами, а руководство в момент проведения глубинного интервью заявило о существующих пробелах в проектных знаниях, необходимо проведение процедуры обучения всего персонала проектной методологии. Важно отметить, что идея внедрения проектного управления на производство вызвало интерес и одобрение среди руководства предприятия, поэтому было принято решение о разработке дальнейшего алгоритма улучшения существующей проектной деятельности с рекомендациями по каждому этапу. Более того, разработка данных этапов осуществлялась в соответствие с рекомендациями, представленных в модели зрелости Керцнера.

Основными же этапами совершенствования системы управления проектами, на мой взгляд, которые необходимо формально осуществить и закрепить в предприятии, становятся:

. Прохождение обучения административного персонала проектным знаниям

. Прохождение оценочного тестирование по модели Керцнера. При неудаче: повторить материал и повторно пройти тестирование или пойти на курсы повышения квалификации. При удачной сдаче: перейти к следующему этапу

. Провести планирование разработки системы управления проектами

. Проанализировать существующие стандарты, а также возможность их применения к сфере малого производственного бизнеса

. Адаптировать под специфику отрасли наиболее подходящий стандарт для предприятия

. Соотнести существующие проектные документы с шаблонами стандартов, а также дополнить существующие пробелы

. Утвердить проектную документацию

. Провести обучение прочего персонала проектной методологии в соответствие с принятым стандартом

Далее более подробно будет описан каждый из приведенных выше этапов совершенствования с практическим и в некоторых случаях теоретическим обоснованием. Таким образом, предприятие сможет осуществить переход к полноценному проектному управлению и стремиться постоянно его совершенствовать.

#### 3.1.1 Прохождение обучения административного персонала проектным знаниям

Первым подготовительным этапом по развитию системы управления проектами является процесс обучения административного персонала проектной методологии, а также изучению перечня лучших практик и инструментов управления проектами. Необходимость обучения была определена в ходе глубинного интервью с руководством завода. Важность обучения обуславливается не только в получении дополнительных экономических выгод (Takey and Carvalho, 2015), но и в возможности совершенствования уровня зрелости проектного управления. Так как единственным выявленным противоречием и барьером для осуществления перехода на 2 уровень зрелости управления проектами по Гарольду Керцнеру было отсутствие достаточной проектной квалификации руководства, то роль обучения проектным методикам значительно возрастает.

Для осуществления данного этапа предприятию рекомендуется ознакомиться со сводом знаний управления проектами PMBoK. Данный свод знаний был выбран, потому что именно на его структуре основан процесс определения текущих проблемных областей в управление проектами и способов их совершенствования, а также по всемирному признанию данного свода в качестве базовой возможности освоения теоретических знаний в дисциплине управления проектами. К преимуществам данного стандарта также можно отнести обширный перечень лучших практик, используемых в различных областях УП.

#### 3.1.2 Прохождение оценочного тестирование по модели Керцнера

Данный этап подразумевает собой тестирование управляющего персонала с целью определения текущих знаний в области управления проектами. Использование методов сертификации позволяет достичь более высоких результатов, но требует дополнительных временных и материальных затрат. Так как согласно модели Керцнера [9] успешная сдача тестирования позволяет условно перейти на следующую модель зрелости, в которой уже реализуем процесс стандартизации проектного управления и соотношения рабочих документов в соответствие с проектным подходом, то использование данной методики оценки, на мой взгляд, является допустимой. При низким показателям сдачи тестирования необходимо либо повторить материал и произвести тестирование повторно, либо отправиться на курсы повышения проектной квалификации.

#### 3.1.3 Провести планирование разработки системы управления проектами

На данном этапе используется процессы сборы основных требований и дальнейшей декомпозиции работ. Важно, учитывать материальные, временные и трудовые ресурсы для разработки расписания процедуры разработки СУП. Формируются вехи, тщательно планируется распределение человеческих ресурсов. Определяется план проведения закупок и формируется бюджет проекта. Важно отметить, что весь персонал по прежнему выполняют свои основные задачи. После определении возможности инициации проекта, расписании корректируется.

#### 3.1.4 Проанализировать существующие стандарты, а также возможность их применения к сфере малого производственного бизнеса

Прежде всего стоит рассмотреть существующие стандарты управления проектами и понять их применимость к данному предприятию. Для ООО «Звезда-Пак» в силу специфики малого производственного бизнеса рекомендуется использовать «облегченный» стандарт. Личной рекомендацией касательно данного предприятия является использование адаптации американского стандарта PMBoK, что вызвано не только доказательством возможности его адаптации под сферу малого бизнеса научными исследованиями (Rowe, 2007), но и уже разработанной системой проведения оценки проектной зрелости предприятия, которая описывает степень и качества внедрения процессов основываясь именно на данном стандарте. Также важно рассмотреть, что стандарт должен включать в себя:

. Четко поставленные цели системы управления в компании

. Набор хорошей теоритической базы - основные понятия, термины проекта и способы их внедрения

. Описание способов различия проектов

. Описание каждого из этапа жизненного цикла проекта, а именно последовательность действий, нужные ресурсы и средства выполнения проекта, роль участников

. Описание требуемой документации

#### 3.1.5 Адаптировать под специфику отрасли наиболее подходящий стандарт для предприятия

Для адаптации стандарта под специфику деятельности необходимый тщательный анализ всех процессов, необходимых для отрасли, а также определения упрощения. Данный этап крайне рекомендуется осуществлять сертифицированному специалисту в области управления проектами. В качестве варианта адаптированного стандарта под малый бизнес может быть использован рассмотренный в данной работе облегченный вариант PMBoK - SSPM (Rowe, 2007).

#### 3.1.6 Соотнести существующие проектные документы с шаблонами стандартов, а также дополнить существующие пробелы

На этапе создания и корректировки данных документов, стоит четко понимать их функциональное предназначение и цели. Новыми документами, которые могут дополнить существующий перечень, могут стать шаблонная проектная документация, используемая в определённой области знаний УП. Необходим анализ целесообразности использования новых документов.

На момент анализа проектной практики в предприятии был обнаружен следующий перечень документов, который был соотнесен с областями знания управления проектами (таблица 1):

Таблица 1

Проектная документация ООО «Звезда-Пак»

|  |  |
| --- | --- |
| Область знания | Документация |
| Управление интеграцией | План производства |
| Управление содержанием | Перечень предоставляемых услуг |
| Управление сроками | Расписание (Интегрировано в план производства) |
| Управление стоимостью | Бюджет |
| Управление качеством | Положение о качестве и техническая спецификация |
| Управление человеческими ресурсами | План управления человеческими ресурсами (Интегрирован в план производства) |
| Управление коммуникациями | - |
| Управление рисками | - |
| Управление закупками | План закупок и договора поставок |
| Управление заинтересованными сторонами | - |

Среди данного перечня отчетливо наблюдается отсутствие документации в областях управления коммуникациями, рисками и заинтересованными сторонами. В данных областях процент качества внедрения проектной деятельности, согласно оценке, приведенной в предыдущей главе, значительно ниже, нежели в остальных областях. Следовательно, рекомендациями становятся внедрении необходимой документации (возможно даже шаблонной) для осуществления самых элементарных проектных практик в данных проблемных областях.

Полученная, модифицированная и сохраненная документация сможет помочь в уменьшении вероятности совершений ошибок, а также реализовать лучшие практики в будущих проектах.

#### 3.1.7 Утвердить проектную документацию

В завершении составления плана реализуемого проекта служит официальный документ с подписями руководителей и лиц, отвечающих за проект. Документ должен быть оформлен в соответствии со стандартом управления проектами компании и шаблонной документации. На основании данного документа, где представлен и официально заверен шаблон проекта, его структура и последовательность всех процессов, будут выделены полномочия и задачи сотрудникам, привлеченные в проектную деятельность.

#### 3.1.8 Провести обучение прочего персонала проектной методологии в соответствие с принятым стандартом

Процесс завершения оформления документации являлся подготовительным для процедуры внедрения системы управления проектами. Но, в силу низким теоритической подготовленности прочего персонала и неопытностью необходимо, прежде всего, провести обучение в соответствии с принятым стандартом. При этом важно учитывать, что успех проекта так же зависит от умений коллектива работать в команде и прислушиваться к мнению других. Такой важный навык будет лишь дополнительным плюсом и толчком в успешной реализации данного внедрения.

## 3.2 Целесообразность реализации выявленных изменений в системе УП в ООО «Звезда-Пак»

Далее будет рассмотрены преимущества от внедрения систему управления проектами в предприятие ООО «Звезда-Пак».

### 3.2.1СУП в роли конкурентного преимущества

Внедрение системы управления проектами поможет организации обогнать конкурирующие фирмы на рынке, а также сформировать значительное конкурентное преимущество. Далее представлена процедура определения основных конкурентов на рынке и их финансового положения.

Если рассматривать отрасль производства упаковочной продукции из полиэтилена в целом, то полученная информация из глубинного интервью с Генеральным директором пояснила, что отрасль в региональном сегменте находится в стагнации. Данная информация была определена путем общения Генерального директора с руководством лидирующих предприятий в Ульяновской области. Тип конкурентной позиции завода «Звезда-Пак» можно обозначить как олигополистическую конкуренцию первого рода - рыночная ситуация, при которой количество компаний поддается счету, существует определенные неестественные барьеры входа на рынок, а само множество продавцов стремится продать схожий товар, но с определенными уникальными качествами.

Для определения данного типа конкуренции рынка и анализа наиболее значимых конкурентов была проанализирована последняя актуальная база бухгалтерской отчетности предприятий за 2015 год, расположенная в открытом доступе на сайте государственной статистики. Для обработки данной базы данных понадобилось программное обеспечение, которое бы позволило существенно сократить базу с целью определения предприятий с только интересующим кодом ОКВЭД 25.22 - «производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров».[7] Для формирования новой сокращенной базы данных был использован язык программирования Python 3.6. Затем сокращенная база данных была импортирована в MS Excel, в котором были сформированы следующие листы:

. Перечень компаний, отфильтрованных по региональному коду и проранжированных по выручке.

. Перечень компаний, отфильтрованных по региональному коду и проранжированных по долгосрочным обязательствам на конец периода.

. Перечень компаний, отфильтрованных по региональному коду и проранжированных по краткосрочным обязательства на конец периода.

На региональном рынке Ульяновской области зафиксировано 16 предприятий по рассматриваемому коду ОКВЭД. По критерию выручки компания «Звезда-Пак» находится на региональном рынке на 3 месте с показателем равным 122,6 млн рублей на конец 2015 года, а также с краткосрочной кредиторской задолженностью (ККЗ) в размере 5 млн рублей и с итоговыми долгосрочным обязательствами (ДО) в размере 9,5 млн рублей. Среди главных конкурентов были выделены 6 предприятий, с выручкой более 40 миллионов рублей: ООО "Джокей Пластик Ульяновск", ООО «Триумф», ООО «ПластТорг», ООО «МастерПак», ООО «Улпак» и ООО «Рейтинг плюс». В ходе глубинного интервью идентификация главных региональных конкурентов подтвердилась, за исключением ООО «Рейтинг плюс» и ООО «ПластТорг». При детальном анализе было выявлено, что основной деятельностью предприятия ООО «Рейтинг плюс» является производство текстильных изделий, кроме одежды, и поэтому данное предприятие было исключено из списка рассматриваемых конкурентов, а ООО «ПластТорг» в настоящее время перестал быть региональным конкурентом, так как несмотря на указанный код региона при создании 73 (Ульяновская область), на данный момент базируется в Самаре.

**Главные конкуренты на региональном рынке:**

**. ООО "Джокей Пластик Ульяновск"** - лидер на региональном рынке по выручке в размере 237,7 млн рублей. Имел суммарно ДО на 704 млн рублей и ККЗ в размере 85,3 млн рублей на конец 2015 года.

**2. ООО «Триумф»** - выручка в размере 199,7 млн рублей. Имел суммарно ДО на 20,2 млн рублей и ККЗ в размере 3 млн рублей на конец 2015 года.

**3. ООО «МастерПак»** и **ООО «Улпак»** - две компании, расположенные по единому адресу. По информации, полученной в ходе глубинного интервью с финансовым директором «Звезда-Пак», данные компании находятся под руководством одного и того же человека, что и подтвердилось в ходе дальнейшего анализа. Суммарная выручка данных предприятий за 2015 год составляет 100,5 млн. рублей. Имеют только ККЗ в размере 47,3 млн рублей на конец 2015 года

Определив, что лидер рынка обладает непосильной суммарной задолженностью, а суммарный расчет ККЗ и ДО ООО «Триумф» и совместного ООО «МастерПак» и ООО «Улпак» значительно превышают сумму задолженности анализируемого завода ООО «Звезда-Пак», можно сделать заключение, что несмотря на экономическую стадию стагнации рынка, отмеченную Генеральным директором, текущий момент является наиболее благоприятным для внедрения системы управления проектами и получением значимого конкурентного преимущества перед рассмотренными компаниями.

### 3.2.2 СУП в роли способа совершенствования проектной деятельности

Разработанный аналог модели OPM3 служит для полноценного формирования представления о степени и качественности использования проектных практик во всех областях знаний управления проектом и программой. Так как разработанный рабочий файл с опросником, консолидированной таблицей и графиками был оставлен в предприятии, компания сможет осуществлять периодическую систему определения актуального состояния уровня проектной зрелости предприятия и выявлять наиболее слабые области управления проектами в предприятии. Следовательно, как утверждает OPM3, будет осуществляться процедура непрерывного совершенствования согласно этапам прохождения оценки, отмеченных в Приложение 2.

### .2.3 СУП как элемент развития коммуникаций

Для успешного внедрения системы управления проектами особенно важна

межличностная коммуникация как между продавцом и покупателем, так и внутри компании. Управление коммуникационными системами поддерживает связь и имидж самой компании между участниками всего проекта. Важно всегда быть в курсе рабочего процесса, обмениваться своими идеями, мыслями, навыками с участниками проекта. Неэффективное система коммуникаций может обеспечить ряд проблем как с клиентом, так и с сотрудниками.

Существует письменный и вербальный вид информации, каждый из которых играет важную роль в управлении коммуникаций. На данный момент в компании присутствует неформальное общение, в большинстве случаев через вербальное общение. Для более продуктивной и эффективной работы, компании нужно пересмотреть способы коммуникаций. Создание общего электронного рабочего чата может разрешить ряд проблем, возникающих во время рабочего процесса. Его внедрение поможет компании оградить себя от ситуаций, когда из-за ошибки одного сотрудника и не своевременного реагирования, могут произойти серьезные последствия.

Руководителю стоит проводить ежемесячные собрания, где каждый сотрудник сможет задать волнующий его вопрос или преподнести свою идею. Такой способ общения поможет сотрудникам почувствовать свою приверженность к компании и быть более мотивированными в рабочем процесса.

### 3.2.4 Оценка эффективности внедрения СУП

Тему оценки эффективности внедрения системы управления проектами рассмотрела в своей работе Ильина О.Н. (2009). Предложив за основу анализируемая также в данной работе модель Г. Керцнера были сформированы следующие выводы о эффективности СУП.

-й уровень - эффективность СУП не оценивается и предполагает инвестиции в создание;

-й уровень - эффективность КУП оценивается в виде суммы эффектов по отдельным проектам, осуществление которых происходит с применением методологии и инструментов управления проектами;

-й уровень - появляется синергетический эффект, а эффективность СУП уже не представляет собой сумму эффектов отдельных проектов. На этом уровне появляются значительные выгоды, которые характеризуются повышением эффективности использования ресурсов предприятия за счет методов портфельного управления проектами.;

-5-й уровни -эффективность СУП может уже прямо коррелировать с финансовыми показателями состояния компании.

Важным моментом данной статьи было упоминание об исследовании, проведенного американской институтом управления проектами США, который выявил, анализируя различные отрасли местной экономики, прирост эффективности на 21% при внедрении СУП в предприятии в сравнение с теми компаниями, которые его не используют. Следовательно, внедрение системы управления проектами играет важную роль, влияющую со временем на результативность деятельности всего предприятия.

## 3.3 Проблемы внедрения новой системы управления проектами в ООО «Звезда-Пак»

При внедрении эффективного проектного управления следует оценить возможные риски и проблемы, которые могут возникнуть. Первое, что важно выяснить - насколько компания готова к переменам и какими ресурсами она обладает. Руководство, да и сотрудники должны понимать и быть готовыми к переменам, так как при неодобрении одним из сотрудников могут возникнуть трудности производственного характера, такие ка невыполнение своих обязанностей в срок или забастовка. Для этого следует выделить ряд возможных факторов, которые могут помешать успешному внедрению и качественному выполнению работы. Так как модель внедрения СУП для ООО «Звезда-Пак» построена на процессах перехода от одного уровня зрелости в модели Гарольда Керцнера к другому, то необходимо определить, какие, согласны данной модели, существуют барьеры, встречаемые при внедрении проектного управления.

**Сопротивление изменениям.** Первое, с чем компания может столкнуться, это сопротивление изменениям. Проблема возникает из-за боязни потери власти и нарушение установленной субординационной структуры. Причиной сопротивления может так же служить неопределенность при нехватке информации.

**Стремление сохранить устойчивый стиль работы.** Большинство организаций довольны текущей деятельности и текущими показателями эффективности предприятия. Их устраивает нынешнее положение и место компании на рынке. Но при попытке внести изменения или даже малейшей корректировки, происходит боязнь потери лидирующих позиций. Также компании бояться прерывать деятельность на осуществление процедуры обучения, так как такой период характеризуется упущенными производственными возможностями.

**«Это придумано не нами».** В большинстве случаев стандартизированные технологии управления проектов разработаны в других странах, а сами проекты не учитывают специфику малого производственного предприятия на российском рынке. Отсюда и возникает утверждение, что внедрять проекты такого плана не целесообразно.

**«Это неприменимо к нам».** Ограниченность теоретических и практических исследований зачастую не позволяет полностью применить методологию управления проектами для конкретно рассматриваемой организации. При адаптации данной методологии потребуются значительные временные и финансовые ресурсы. Многие производственные организации даже не пытаются пополнить свою теоритическую базу и навыки знаниями о проектах, рассуждая, что внедрение может преподнести множество осложнений в организационный процесс.

**«Нам это не нужно».** Организации недооценивают эффект внедрения проектного управления, а также получаемых выгод предприятия. Происходит боязнь изменений структуры компании, страха сокращения персонала или потери текущей должности, а вместе с этим и изменение обязанностей и приоритетов руководителей.

Обобщая вышеперечисленные причины и трудности, можно выделить недоверие сотрудников и руководства к чему-то новому и не готовность прибегнуть к изменениям как одним из значимых психологических факторов, не дающих уверенности во внедрении. Недооценка проектного управления и недостаточные профессиональные навыки не дают возможности многим компаниям понять значимость и эффективность данной дисциплины.

Более того, даже осуществив переход на 2 уровень, компания снова встречает препятствия, которые происходят в большинстве случаев из-за повторной боязни нововведений и опасений, что предлагаемая методология приведет к изменениям уже устоявшейся структуры.

**Сопротивление введению новой методологии.** Каждая организация понимает, на какой риск она идет при внедрении и стандартизации новой технологии или нового проекта. Руководители обеспокоены за качество и профессионализм сотрудников, а так же понимают риск возможных последствий. Реализация самого проекта нацелена на достижение долгосрочных целей, которые не предполагают быстрого эффекта, а руководство в большинстве случает рассчитывает на получение результата уже завтра. Следовательно, сопротивление введению новой методологии происходит из-за нехватки сведений о длительности процесса и не желание со стороны руководства в получении выгод, достигаемых не в ближайшие сроки.

**«То, что у нас уже имеется, работает хорошо».** Боязнь лишиться своего рабочего места, своих полномочий и власти присутствует у каждого сотрудника в любой компании. Руководители, занимающие высокие должности, не хотят менять систему и структуру, понимая, что изменение может поменять и соблюдение субординации. Они уверенны, что текущая ситуация в компании вполне устраивает весь коллектив, а само предприятие работает эффективно.

**Неверное представление о том, что методология нуждается в строгих политиках и процедурах.** Обладание навыками и сильной теоритическими знаниями в области УП необходимо для эффективного введения рабочего процесса. Однако, анализируя вопрос о внедрении проектной деятельности, не стоит считать, что это является неподвластной работой с большим объемом требований. Требования об изменение структуры компании не должны быть строго задокументированы, главное - их реализация в рабочей среде. Проекты лишь помогают вывести компанию на новый уровень и принести дополнительные выгоды.

**Длительность получения выгод от СУП**

Так как в предыдущем параграфе при оценки эффективности внедрения СУП было обозначено, что значимые выгоды начнут проявляться при достижении третьего уровня зрелости по модели Керцнера, необходимо рассчитать длительности достижения данного уровня. Переход с первого уровня зрелости на второй осуществляется по мере обучения дисциплине проектной методологии, период которой может варьироваться от 3 месяцев до 2 лет. Второй же этап перехода предприятия на 3 уровень проектного управления осуществляется при создании условий для обучения всего персонала дисциплине управления проектами, а также соотношение документов предприятия в соответствие с проектным подходом. Данный этап, согласно Керцнеру, может длиться от полугода до года. Следовательно, суммарная продолжительность достижения значимых выгод от внедрения СУП будет достигнута не ранее чем через 9 месяцев в лучшем случае и 3 лет при длительности осуществления переходов.

## Выводы по рекомендациям

В данной главе был предложен алгоритм совершенствования существующей системы управления проектами в предприятии, который был основан на рекомендациях перехода с первого до третьего уровня модели зрелости Керцнера. Каждый этап был подробно описан с учетом возможностей предприятия.

Одной из наиболее серьезных обнаруженных во 2 главе проблемных отраслей стало отсутствие теоретических знаний у руководства в области управления проектами. Так что, несмотря на наличие уже существующей системы управления проектами в организации, ее эффективное применение сможет быть только достигнуто после обучения персонала, а также стандартизации всей деятельности в соответствие с проектной методологией.

Целесообразность внедрения системы управления проектами была проанализирована со стороны положительных эффектов и выгод от ее внедрения. Текущий период является наиболее благоприятным для внедрения с экономической стороны, так как финансовое положение прочих организацией находится в худших условиях нежели финансовое положение ООО «Звезда-Пак».

Более того были продемонстрированы основные проблемы, которые могут возникнуть при внедрении проектного управления и его стандартизации, среди которых отмечены факторы психологического сопротивления руководства и персонала, а также длительность периода получения первых значимых выгод от СУП.

# Заключение

Разработка и внедрение систем управления проектами для малых производственных предприятий является на данный момент не стандартизированным процессом, несмотря на то, что популярности данной темы в научной среде находится на высоком уровне. Существуют отдельные исследования, которые определяют необходимость упрощенной системы управления проектами для сферы малого бизнеса, а также определяющие, что проектное управление может быть реализовано на производственных предприятиях при соблюдении свойств уникальности и ресурсной ограниченности проекта.

Внедрения СУП в малый производственный бизнес должно, прежде всего, начинаться с определении необходимости проектного управления в предприятии, а затем в проведении анализа организационной структуры и культуры, специфики деятельности и уровня применяемых проектных практик на производстве. Оценка проектной деятельности должна осуществлять по адаптированному стандарту с целью получения максимальной эффективности оценивания.

В данной работе была проанализирована проектная деятельности малого производственного предприятия ООО «Звезда-Пак». Анализ специфики проектной деятельности компании продемонстрировал наличие используемых проектных практик в производстве. С целью выявления проблемных областей проектного управления данная организация была оценена при помощи адаптированной модели американского стандарта OPM3, которая продемонстрировала низкий процент уровня и качества управления содержанием и интеграцией проектов. С целью определения рекомендаций организация повторно была оценена при помощи модели Гарольда Керцнера, которая позволила выяснить о низких знаниях теории управления проектами у руководства.

Для совершения процедуры улучшения существующей системы управления проектами был разработан на основе модели зрелости немецкого исследователя Гарольда Керцнера алгоритм внедрения системы управления проектами в ООО «Звезда-Пак». Целесообразность внедрения проектного управления была обоснована с различных получаемых выгод. Более того, были описаны основные трудности и барьеры, возникающие при внедрении проектной методологии в организацию, которые, в большинстве случаев, заключались в страхе совершения изменений, потери текущего положения компании на рынке, а также в оказываемых сопротивлений со стороны как и административного, так и производственного персонала

# Список использованной литературы

1. Багратиони К. А. Управление изменениями: факторы, влияющие на успех проекта // российский журнал управления проектами. М.: ИНФРА-М, 2013 выпуск №4 от 2013. 56-64 с.

. Баранова Л.О., Влияние факторов организации проектного управления на успех ИТ-проектов: российский журнал управления проектами. М.: ИНФРА-М, 2016 выпуск №3 от 2016. 19-29 с.

. Глинова Т. А. Проблемы развития малого бизнеса в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 8 Электронный ресурс] / Код доступа: http://e-koncept.ru/2015/15266.htm. (дата обращения: 07.04.2017).

. Дагаев А.А. и Лутфуллин М.А., Некоторые особенности управления проектами в сфере малого инновационного бизнеса//российский журнал управления проектами - М.: ИНФРА-М, 2015 выпуск №3 от 2016. 19-27 с.

. Ильина О.Н. Эффективность корпоративного управления проектами // Российское предпринимательство. 2009. № 10-2 (145). с. 71-75.

. Илышева М. А. МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ // Региональная экономика: теория и практика- вып 31 от 2014. с. 40-46.

. Исследовательская компания - Код ОКВЭД Официальный Сайт [Электронный ресурс] / Код доступа: http://www.id-marketing.ru/desk/okved/code:25.22 (дата обращения: 12.04.2017).

. Интернет выставка «Производство России»: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Код доступа: https://productcenter.ru (дата обращения: 10.04.2017).

. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс, 2003. 320 стр. ISBN 5940742114 .

. Консультант Плюс - правовая поддержка: Официальный Сайт [Электронный ресурс] / Код доступа: http://www.consultant.ru/law/hotdocs/2695.html (дата обращения: 12.04.2017).

. Малининой М. В Модель зрелости для гибкого управления проектами// российский журнал управления проектами - М.: ИНФРА-М, 2013 выпуск №2 от 2013. 30-39 с.

. Москвитина Е.И., Дорошина И.П., Бутова Т.В. Проблема развития сферы малого бизнеса в России [Электронный журнал] // Science Time - вып. 11 от 2014 года. с. 248-250 Код доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/problema-razvitiya-sfery-malogo-biznesa-v-rossii (дата обращения: 17.04.2017).

. Особенности проектного управления в проектах малого бизнеса // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXXIX студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. М.: «МЦНО». 2016 -№ 10(39) / [Электронный ресурс] / Код доступа: https://nauchforum.ru/archive/MNF\_social/10(39).pdf дата обращения: 23.04.2107).

. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. 2014. №11. С. 230-236.

. Суетина Т.А., Рахимова Г.С. Проектный менеджмент в малом бизнесе: проблемы и перспективы [Электронный журнал] //Региональная жкономика: теория и практика вып.31 от 2014 года Код доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-menedzhment-v-malom-biznese-problemy-i-perspektivy (дата обращения: 17.04.2017).

. Технопром - международный форум технологического развития Официальный сайт [Электронный ресурс] / Код доступа: https://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=114553 (дата обращения: 14.04.2017).

. Ульяновский Портал Новостей Официальный Сайт [Электронный ресурс] / Код доступа: http://www.ultop.ru/firms/company/163/ (дата обращения: 15.05.2017).

18. Archer, N.P., Ghasemzadeh, F., 1999. An integrated framework for project portfolio selection. Int. J. Proj. Manag. 17 (4), 207-216.).

19. Autry, C.W., Golicic, S.L., 2010. Evaluating buyer-supplier relationship- performance spirals: a longitudinal study. Journal of Operations Management 28 (2), 87-100.

20. Azadegan, A., Dooley, K.J., 2010. Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: an empirical assessment. Journal of Operations Management 28 (6), 488-505.

. Barclay, C., Osei-Bryson, K.-M., 2010. Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. Int. J. Prod. Econ. 124, 272-292.

. Bentley C (2006). PRINCE2TM revealed. Including how to use PRINCE2TM for small projects. Butterworth- Heinemann, Oxford, United Kingdom.

. Blevins, P., 1999. Project-oriented manufacturing: how to resolve the critical business issues that impact organizational competitiveness. APICS International Conference. The Educational Society for Resource Management, Alexandria, Virginia.

24. Brodnik M, Plouse R, Leip T (2008). Why do I need all that process? I’m only a small project. CrossTalk, J. Defense Software Engin. 21: 19-21.

. Buehring S (2006). Managing small projects. [Online]. Available: http://www.projectsmart.co.uk/managing- small-projects.html.

. Cannon, J.P., Doney, P.M., Mullen, M.R., Petersen, K.J., 2010. Building long- term orientation in buyer-supplier relationships: the moderating role of culture. Journal of Operations Management 28 (6), 506-521.

27. Caron, F., Fiore, A., 1995. Engineer to order companies: how to integrate manufacturing and innovative processes. International Journal of Project Management 13 (5), 313-319.

. Carvalho, M.M., 2014. An investigation of the role of communication in IT projects. Int. J. Oper. Prod. Manag. 34 (1), 36-64.

29. Carvalho, M.M., Rabechini Junior, R., 2015. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. Int. J. Prod. Res. 53 (2), 321-340.

30. Cleland DI, Ireland LR (2004). Project manager’s portable handbook McGraw- Hill Companies, Inc., USA.

. Crawford, K.M., Cox, J.F., 1990. Designing performance measurement systems for just-in-time operations. International Journal of Production Research 28 (11), 2025-2036.

32. Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G., 2001. Manufacturing strategy: experiences from Indian manufacturing companies. Production Planning & Control 12 (8), 775-786.

33. Devaraj, S., Hollingworth, D.G., Schroeder, R.G., 2004. Generic manufacturing strategies and plant performance. Journal of Operations Management 22 (3), 313-333.

. Ettlie, J.E., Reifeis, S.A., 1987. Integrating design and manufacturing to deploy advanced manufacturing technology. Interfaces 17 (6), 63-74.

35. Fox, S., Jokinen, T., Lindfors, N., Ylén, J., 2009. Formulation of robust strategies for project manufacturing business. International Journal of Managing Projects in Business 2 (2), 217-237.

36. GC - Office of Government Commerce (2009). Managing Successful Projects with PRINCE2TM, 5th edition. OGC, Great Britain.

37. Golhar, D.Y., Stature, C.L., 1991. The just-in-time philosophy: a literature review. International Journal of Production Research 29 (4), 657-676.

. Hartley, J.L., Zirger, B.J., Kamath, R.R., 1997. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. Journal of Operations Management 15 (1), 57-70.

. Hillson, D., 2003. Assessing organizational project management capability. J. Facil. Manag. 2 (3), 298-311.

41. Hum, S., Ng, Y., 1995. A study on just-in-time practices in Singapore. International Journal of Operations & Production Management 15 (6), 5-24.

42. Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., Kerwood, H., 2004. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. Journal of Operations Management 22 (1), 23-38.

. Kotha, S., Swamidass, P.M., 2000. Strategy, advanced manufacturing technology and performance: empirical evidence from U.S. manufacturing firms. Journal of Operations Management 18 (3), 257-277.

44. Larson E, Larson R (2009). Managing Small Projects. The Critical Steps. [Online]. Available: http://www.projecttimes.com/articles/managing-small- projects-the-critical-steps.html.

. Larson E., Larson R. Managing Small Projects. The Critical Steps // Watermark Learning. 2009. С. 1-12.

. Ledwith A, Richardson I, Sheahan A (2006). Small firm- large firm experiences in managing NPD projects. J. Small Business and Enterprise Dev. 13: 425-440.

47. Lee, S., Thomas, S.R., Tucker, R.L., 2005. The relative impacts of selected practices on project cost and schedule. Construction Management and Economics 23 (5), 545-553.

48. Lewis, J.P., 1993. How to build and manage a winning project team. American Management Association, New York.

. L.-R. Yang / International Journal of Project Management 31 (2013) 109-125.

. Ling, F.Y.Y., 2004. How project managers can better control the performance of design-build projects. Int. J. Proj. Manag. 22 (6), 477-488.

51. Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q., Lim, H.H., 2009. Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. International Journal of Project Management 27 (1), 59-71.

52. Marcelino-Sádaba S (2012). Risk management in SME’s tackled projects. PhD thesis, Public University of Navarre, Spain.

53. Mullaly, M., 2014. If maturity is the answer, then exactly what was the question? Int. J. Manag. Proj. Bus. 7 (2), 169-185.

54. Murphy A, Ledwith A (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. Manage. Res. News 30: 153-166.

. Nyaga, G.N., Whipple, J.M., Lynch, D.F., 2010. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? Journal of Operations Management 28 (2), 101-114.

56. O'Hara, S., Levin, G., 2000. Using metrics to demonstrate the value of project management. PMI Annual Seminar & Symposium. PMI, Houston, TX.

. PMI. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) - Second Edition Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.

. PMI. Руководство к Своду знаний по Управления Проектами (Руководство PMBOK) - 5 издание Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.

. Orth, D., Hybil, R., Korzan, D., 1990. Analysis of a JIT implementation at Dover Corporation. Production and Inventory Management Journal 3, 79-82.

60. Pérez-Ezcurdia, A., & Marcelino-Sádeba, S. (2012). The small project paradox in SMEs. Prime Journal of Bussiness Administration and Management, 2(9), 687-692.

61. Rausch, E., 2005. A practical focus on leadership in management-for research, education and management development. Management Decision 43 (7/8), 988-1000.

. Rowe SF (2007). Project Management for Small Projects. Management Concepts, Inc., Vienna, USA.

. R. Moran, Ph. Harris, S. Moran. Managing Cultural Differences. - Elsevier Inc. (7th Edition). 2011. p. 512 - 522, 661 - 696.

. Sage, D., Dainty, A., Brookes, N., 2014. A critical argument in favor of theoretical pluralism: project failure and the many and varied limitations of project management. Int. J. Proj. Manag. 32 (4), 544-555.

66. Sakakibara, S., Flynn, B.B., de Toni, A., 2001. JIT manufacturing: development of infrastructure linkages. In: Schroeder, R., Flynn, B.B. (Eds.), High Performance Practices: Global Perspectives. Wiley, New York.

67. Sauer, C., 1993. Why information systems fail: a case study approach. Alfred Waller Ltd., Oxford, UK.

. Schroeder, R.G., Bates, K.A., Junttila, M.A., 2002. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. Strategic Management Journal 23 (2), 105-117.

. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation [Электронный ресурс] / Код доступа: http://www.reinventingprojectmanagement.com/material/other/030\_HBS.pdf (дата обращения: 10.04.2017).

. Shenhar, A., Dvir, D., 2007. Reinventing Project Management: the Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press, Boston..

71. Subramanian, G.H., Jiang, J.J., Klein, G., 2007. Software quality and IS project performance improvements from software development process maturity and IS implementation strategies. Journal of Systems and Software 80 (4), 616-627.

72. Terjesen, S., Patel, P.C., Covin, J.G., 2011. Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. Journal of Operations Management 29 (1-2), 105-115..

73. Thom, N., and Ritz, A. Public Management. Wiesbaden: Gabler, 2006.

. Thompson, R.L., Smith, H.J., Iacovou, C.L., 2007. The linkage between reporting quality and performance in IS projects. Information Management 44 (2), 196-205..

75. Torres, L., 2014. A Contingency View on the Effect of Project Management Maturity on Perceived Performance (PhD thesis) Skema Business School.

. Turner JR, Ledwith A, Kelly J (2009). Project management in small to medium-sized enterprise: a comparison between firms by size and industry. Int. J. Manag. Projects in Bus., 2: 282-296.

77. Turner JR, Ledwith A, Kelly J (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. Int. J. Project Manage. 28: 744-755.

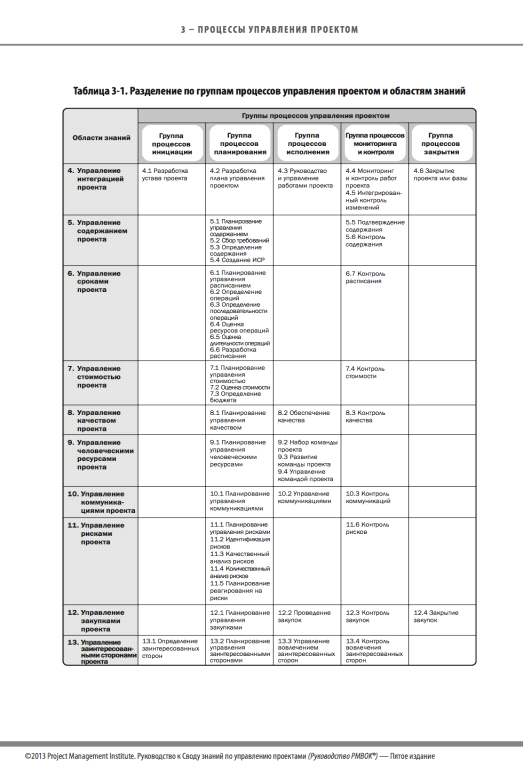
78. Voss, C.A., Robinson, S.J., 1987. Application of just-in-time manufacturing techniques in the UK. International Journal of Operations & Production Management 7 (4), 46-52.

. White, D., Fortune, J., 2002. Current practice in project management-an empirical study. Int. J. Proj. Manag. 20 (2), 1-11.

80. Zhang, Q., Vonderembse, M.A., Cao, M., 2006. Achieving flexible manufacturing competence: the roles of advanced manufacturing technology and operations improvement practices. International Journal of Operations & Production Management 26 (6), 580-599.

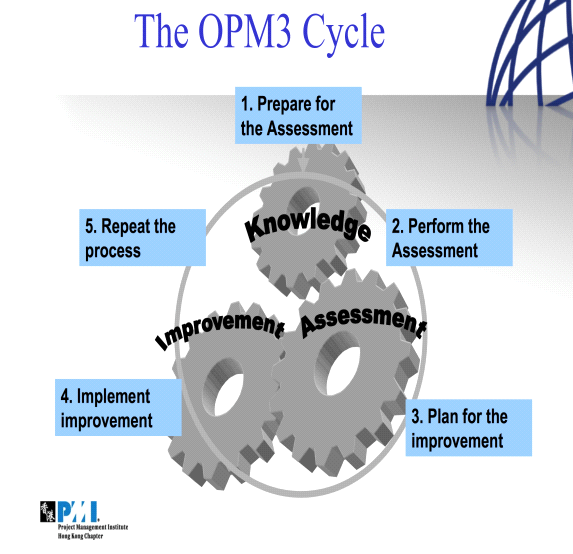
Приложение 1

Области знаний и группы процессов УП PMBoK



Приложение 2

Этапы непрерывного совершенствования УППП



Приложение 3

Адаптированный опрос по модели зрелости OPM3 с Генеральным Директором ООО «Звезда-Пак»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BP\_ID** | **SMCI** | **SMCI** | **Y/N** | **Вопросы** | **Уровень** | **Группа процессов** | **Параметр области знаний** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3120 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс инициации программы? | программа | Инициация | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3590 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4000 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4390 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3130 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки плана управления программой? | программа | Планирование | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3600 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4010 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4405 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3155 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки инфраструктуры програмы? | программа | Планирование | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3165 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3175 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3185 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3340 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управление исполнением программы? | программа | Исполнение | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3810 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4220 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4610 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3200 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления ресурсами программы? | программа | Исполнение | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3670 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4080 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4470 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3215 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и контроля исполнения программы? | программа | Мониторинг и контроль | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3225 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3235 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3245 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3255 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления потенциальными проблемами программы? | программа | Мониторинг и контроль | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3265 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3275 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3285 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3500 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс закрытия программы? | программа | закрытие | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3970 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4380 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4770 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3140 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования содержанием программы? | программа | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3610 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4020 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4410 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3305 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения целей и задач программы? | программа | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3315 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3325 | Control | Контролируемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3335 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3345 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения требований программы? | программа | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3355 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3365 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3367 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3375 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки архитектуры программы? | программа | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3385 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3395 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3405 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3415 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс ИСР программы? | программа | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3425 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3435 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3445 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3505 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления архитектурой программы? | программа | Исполнение | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3515 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3525 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3535 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3545 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления взаимодействием компонетов программы? | программа | Мониторинг и контроль | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3555 | Measure | Измеряемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3565 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3575 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3440 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и контроля содержания программы? | программа | Мониторинг и контроль | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3910 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4320 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4710 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3190 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки расписания программы? | программа | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3660 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4070 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4460 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3450 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и контроля расписание программы? | программа | Мониторинг и контроль | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3920 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4330 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4720 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3705 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения финансовой структуры программы? | программа | Инициация | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3715 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3725 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3735 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3745 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки плана финанссирования программы? | программа | Планирование | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3755 | Measure | Измеряемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3765 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3775 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3210 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения стоимости программы? | программа | Планирование | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3680 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4090 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4480 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3220 | Standardize | Стандартизированный |  | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс бюджетирования расходов программы? | программа | Планирование | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3690 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4100 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4490 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3805 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и управление финансами программы? | программа | Мониторинг и контроль | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3815 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3825 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3835 | Improve | Улучшаемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3845 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения заинтересованнных сторон программы? | программа | Планирование | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3855 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3865 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3875 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3885 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления заинтересованными сторонами программы? | программа | Планирование | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3895 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3905 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3915 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3925 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс привлечения заинтересованных сторон программы? | программа | Исполнение | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3935 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3945 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3955 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3965 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управление ожиданиями заинтересованных сторон программы? | программа | Мониторинг и контроль | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3975 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3985 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3995 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4005 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования и определения структуры руководства программы? | программа | Планирование | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4015 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4025 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4027 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4035 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования аудитов программы? | программа | Планирование | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4045 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4065 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4075 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3240 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления качеством программы? | программа | Планирование | Качество |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3710 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4120 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4510 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4105 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс обеспечения качества программы? | программа | Исполнение | Качество |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4115 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4125 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4135 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3230 | Standardize | Стандартизированный |  | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления рисками программы? | программа | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3700 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4110 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4500 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3280 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс идентификации рисков программы? | программа | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3750 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4160 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4550 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3605 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс анализа рисков программы? | программа | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3615 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3625 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3635 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3310 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесспланирования реагирования на риски программы? | программа | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3780 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4190 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4580 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3480 | Standardize | Стандартизированный |  | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и контроля над рисками программы? | программа | Мониторинг и контроль | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3950 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4360 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4750 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3320 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования поставок программы? | программа | Планирование | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3790 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4200 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4590 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3655 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс организации проведения поставок программы? | программа | Исполнение | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3665 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3675 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3685 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3400 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс администрирования поставок программы? | программа | Мониторинг и контроль | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3870 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4280 | Control | Контролируемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4670 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3490 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс закрытия поставок программы? | программа | закрытие | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3960 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4370 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4760 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3270 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления коммуникациями программы? | программа | Планирование | Коммуникации |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3740 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4150 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4540 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3370 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс распространения информации? | программа | Исполнение | Коммуникации |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3840 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4250 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4640 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3410 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс отчетности об исполнении программы? | программа | Мониторинг и контроль | Коммуникации |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3880 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4290 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4680 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4355 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс одобрения передачи компонентов программы? | программа | закрытие | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4365 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4375 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4385 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4205 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс обеспечения контроля со стороны руководства за управлением? | программа | Мониторинг и контроль | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4215 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4225 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4235 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4255 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления выгодами программы? | программа | Мониторинг и контроль | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4265 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4275 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4285 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4305 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и управления изменений программы? | программа | Мониторинг и контроль | Высокоуровневое руководство |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4315 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4325 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4335 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1005 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки устава проекта? | проект | Инициация | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1700 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2240 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2630 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1020 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки плана управления проекта? | проект | Планирование | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1710 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2250 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2640 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1230 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс руководства и управления работами проекта? | проект | Исполнение | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1920 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2460 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2850 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1035 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс мониторинга и контроля работ проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1045 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1055 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1065 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1310 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс интегрированного контроля изменений проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2000 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2540 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2930 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1390 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс закрытия проекта или фазы проекта? | проект | закрытие | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2080 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2620 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3010 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1030 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс сбора требований для проекта? | проект | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1720 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2260 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2650 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1040 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения содержания проекта? | проект | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1730 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2270 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2660 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1075 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс создания ИСР проекта? | проект | Планирование | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1085 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1095 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1105 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1320 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс подтверждения содержания проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2010 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2550 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2940 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1330 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля содержания проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Содержание |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2020 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2560 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2950 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1050 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения операций проекта? | проект | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1740 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2280 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2670 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1060 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения последовательности операций проекта? | проект | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1750 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2290 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2680 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1115 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс оценки ресурсов операций проекта? | проект | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1125 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1135 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1145 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1070 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс оценки длительности операций проекта? | проект | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1760 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2300 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2690 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1080 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс разработки расписания проекта? | проект | Планирование | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1770 | Measure | Измеряемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2310 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2700 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1340 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля расписания проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Сроки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2030 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2570 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2960 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1100 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс оценки стоимости проекта? | проект | Планирование | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1790 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2330 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2720 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1110 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения бюджета проекта? | проект | Планирование | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1800 | Measure | Измеряемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2340 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2730 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1350 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля стоимости проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Стоимость |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2040 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2580 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2970 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1130 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления качеством проекта? | проект | Планирование | Качество |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1820 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2360 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2750 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1240 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс обеспечения качества проекта? | проект | Исполнение | Качество |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1930 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2470 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2860 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1360 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля качества проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Качество |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2050 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2590 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2980 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1090 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления человеческими ресурсами проекта? | проект | Планирование | Человеческие ресурсы |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1780 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2320 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2710 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1150 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс набора команды проекта проекта? | проект | Исполнение | Человеческие ресурсы |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1840 | Measure | Измеряемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2380 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2770 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1250 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс развитие команды проекта? | проект | Исполнение | Человеческие ресурсы |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1940 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2480 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2870 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1155 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления командой проекта? | проект | Исполнение | Человеческие ресурсы |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1165 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1175 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1185 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1195 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс определения заинтересованных сторон проекта? | проект | Инициация | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2005 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2015 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2025 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1160 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления коммуникациями проекта? | проект | Планирование | Коммуникации |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1850 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2390 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2780 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1260 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления коммуникациями проекта? | проект | Исполнение | Коммуникации |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1950 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2490 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2880 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2035 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс управления вовлечением заинтересованных сторон проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Заинтересованные стороны |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2045 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2055 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2065 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1300 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс отчетности об исполнении проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Интеграция |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1990 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2530 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2920 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1120 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления рисками проекта? | проект | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1810 | Measure | Измеряемый |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2350 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2740 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1170 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс идентификации рисков проекта? | проект | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1860 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2400 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2790 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1180 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс качественного анализа рисков проекта? | проект | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1870 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2410 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2800 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1190 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс количественного анализа рисков проекта? | проект | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1880 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2420 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2810 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1200 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования реагирования на риски проекта? | проект | Планирование | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1890 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2430 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2820 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1370 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля рисков проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Риски |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2060 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2600 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2990 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1210 | Standardize | Стандартизированный | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс планирования управления закупками проекта? | проект | Планирование | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1900 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2440 | Control | Контролируемый | да |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2830 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1270 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс проведения закупок проекта? | проект | Исполнение | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1960 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2500 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2890 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1290 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс контроля закупок проекта? | проект | Мониторинг и контроль | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1980 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2520 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2910 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1380 | Standardize | Стандартизированный | да | Проводит ли Ваша организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ процесс закрытия закупок проекта? | проект | закрытие | Закупки |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2070 | Measure | Измеряемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2610 | Control | Контролируемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3000 | Improve | Улучшаемый | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |