

Научная статья
УДК 332.1
doi: 10.17586/2713-1874-2025-1-13-30

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Елена Валерьевна Трофимова

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия,
elena.trofimova@list.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4959-2775>
Язык статьи – русский

Аннотация: Рассматривается концепция организационной проективности как центральный элемент оценки зрелости инновационной компании в сфере управления проектами. Организационная проективность определяется как способность инновационной компании предвидеть изменения, адаптироваться к ним и эффективно реализовывать проекты в условиях неопределённости. Подробно анализируются ключевые аспекты проективности: стратегическое видение, гибкость и адаптивность, культура управления проектами, использование технологий и данных, а также управление знаниями. Предлагаются методы, позволяющие повышать уровень зрелости инновационной компании по каждому из рассмотренных критериев. Приводится иллюстрационный пример.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к оценке зрелости инновационной компании в сфере управления проектами через призму организационной проективности. В отличие от традиционных моделей оценки, которые фокусируются на процессах и методологиях, данная работа акцентирует внимание на способности инновационной компании к прогнозированию, адаптации и инновациям. Обоснована структурированная модель организационной проективности, отражающая пять ключевых элементов: стратегическое видение, гибкость, культура управления проектами, использование технологий и управление знаниями. Этот подход позволяет не только оценить текущий уровень зрелости инновационной компании, но и определить направления для её дальнейшего развития. Кроме того, работа вносит вклад в теорию управления проектами, расширяя понимание роли организационной культуры и стратегического мышления в успешной реализации проектов.

Практическая значимость исследования заключается в предоставлении инновационным компаниям конкретных инструментов и рекомендаций для повышения их зрелости в сфере управления проектами. Предлагаются практические шаги по развитию организационной проективности, такие как внедрение гибких методологий, создание культуры изменений, использование современных технологий и систем управления знаниями. Кроме того, работа может быть полезна для руководителей и менеджеров проектов, которые стремятся интегрировать управление проектами в стратегическое планирование и сделать его неотъемлемой частью организационной культуры.

Ключевые слова: адаптация к изменениям, зрелость компании, организационная проективность, проектное управление, стратегическое управление

Ссылка для цитирования: Трофимова Е. В. Методы повышения уровня зрелости управления инновационными проектами // Экономика. Право. Инновации. 2025. № 1. С. 13–30. <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2025-1-13-30>.

METHODS FOR INCREASING THE MATURITY LEVEL OF INNOVATION PROJECT MANAGEMENT

Elena V. Trofimova

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia, elena.trofimova@list.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-4959-2775>
Article in Russian

Abstract: The article considers the concept of organizational projectivity as a central element of assessing the maturity of an innovative company in the field of project management. Organizational projectivity is defined as the ability of an innovative company to anticipate changes, adapt to them, and effectively implement projects under conditions of uncertainty. The key aspects of projectivity are analyzed in detail: strategic vision, flexibility and adaptability, project management culture, use of technology and data, and knowledge management. Methods are proposed that allow increasing the level of maturity of an innovative company for each of the criteria considered. An illustrative example is given.

The scientific novelty of the study lies in the integrated approach to assessing the maturity of an innovative company in the field of project management through the prism of organizational projectivity. Unlike traditional assessment models that focus on processes and methodologies, this work focuses on the ability of an innovative company to forecast, adapt and innovate. A structured model of organizational projectivity is substantiated, reflecting five key elements: strategic vision, flexibility, project management culture, use of technology and knowledge management. This approach allows not only to assess the current level of maturity of an innovative company, but also to determine the directions for its further development. In addition, the work contributes to the theory of project management, expanding the understanding of the role of organizational culture and strategic thinking in the successful implementation of projects.

The practical significance of the study lies in providing innovative companies with specific tools and recommendations to improve their maturity in the field of project management. Practical steps are proposed to develop organizational projectivity, such as the introduction of flexible methodologies, the creation of a culture of change, the use of modern technologies and knowledge management systems. In addition, the work can be useful for project managers and executives who seek to integrate project management into strategic planning and make it an integral part of organizational culture.

Keywords: adaptation to changes, company maturity, organizational projectivity, project management, strategic management

For citation: Trofimova E. V. Methods for Increasing the Maturity Level of Innovation Project Management *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2025. No. 1. pp. 13–30. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2025-1-13-30>.

Введение. Управление проектами – это сложный и многогранный процесс, который требует от инновационной компании не только технических навыков, но и стратегического мышления, гибкости и способности адаптироваться к изменениям. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды, где технологии, рынки и потребительские предпочтения трансформируются с невероятной скоростью, инновационные компании должны быть готовы к постоянной эволюции. Оценка зрелости в сфере управления проектами позволяет определить, насколько организация готова к таким вызовам, и выявить области для улучшения [1]. Центральным элементом этой оценки является концепция организационной проективности, которая выступает в качестве комплексного критерия оценки уровня зрелости проектного управления и охватывает способность инновационной компании предвидеть изменения, адаптироваться к ним и успешно реализовывать проекты даже в условиях повышенного уровня неопределённости [2].

Организационная проективность играет ключевую роль в успешном управлении проектами и достижении стратегических целей компании. Высокий уровень организационной проективности позволяет инновационной компании эффективно адаптироваться к изменениям, быстро реагировать на внешние факторы и успешно реализовывать проектные инициативы. В современной бизнес-среде организациям требуется не только

эффективное управление текущими процессами, но и способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Актуальность исследования заключается в том, что существующие методы оценки и повышения уровня организационной проективности часто не учитывают все аспекты управления проектами и не предоставляют систематических инструментов для их улучшения. В связи с этим возникает потребность в разработке комплексного подхода, который бы охватывал все ключевые аспекты и позволял систематически повышать уровень организационной проективности.

Исследовательская проблема. Повышение уровня организационной проективности инновационной компании путем систематического улучшения проектно-ориентированных процессов, внедрения проектно-ориентированных технологий, развития кадрового обеспечения и создания эффективных информационных систем управления проектами.

Гипотеза. Систематическое применение методов и стратегий, направленных на повышение уровня зрелости проектно-ориентированных процессов, применения проектно-ориентированных технологий, кадрового обеспечения и информационных систем управления проектами позволяет существенно повысить уровень организационной проективности компании и, как следствие, повысить качество и количество успешно реализуемых проектов.

Цель исследования. Обосновать методологию оценки уровня зрелости:

- 1) Процессов организации деятельности по управлению проектами компании.
- 2) Применения технологий управления проектами компании.
- 3) Кадрового обеспечения проектно-ориентированной деятельности компании.
- 4) Создания и внедрения информационных систем управления проектами.

Предложить методы и стратегии для повышения уровня организационной проективности компании.

Литературный обзор. В современной литературе существует множество работ, посвященных вопросам управления проектами и повышения организационной проективности [1–4]. Одним из основных источников является международный стандарт РМВОК (Project Management Body of Knowledge), который предоставляет основные принципы и методы управления проектами [5]. Другим важным источником являются модели зрелости, такие как СММИ (Capability Maturity Model Integration), которые оценивают уровень зрелости процессов организации [6].

Российские ученые также активно изучают вопросы управления проектами и организационной проективности. Например, И. О. Найдис в работе [7] рассматривает методы управления проектами и их влияние на организационную эффективность. Также стоит отметить работы М. А. Шишовой, А. В. Чернова [3] и В. В. Крюкова [8], где предлагаются методы оценки организационной проективности.

Теоретические и методологические основы исследования заключаются в использовании стандартов управления проектами, моделей зрелости и современных технологий для оценки и повышения уровня организационной проективности.

Методы и материалы исследования. Информационная база исследования включает: Международные стандарты управления проектами (РМММ, РМВОК, СММИ, ОРМЗ, РЗМЗ); научные статьи и книги по управлению проектами и организационной проективности; опыт компаний, успешно применяющих проектные методы и технологии.

Методы анализа материалов исследова-

ния: содержательный анализ литературы; сравнительный анализ существующих методов оценки и повышения уровня организационной проективности; анализ внутренних процессов и технологий компаний-образцов. Методы обработки статистической информации: опросы и анкетирование сотрудников; анализ данных из внутренних отчетов и аудитов; использование статистических методов для оценки уровня зрелости.

Результаты исследования. Оценка уровня зрелости инновационной компании в области проектного управления проводится с использованием различных критериев и показателей, которые помогают определить, насколько эффективно компания организует и реализует проекты, а также насколько она системно подходит к процессам управления проектами. Такие оценки часто базируются на официальных моделях зрелости, таких как РМММ (Project Management Maturity Model), ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model), СММИ (Capability Maturity Model Integration) и других.

Уровень зрелости инновационной компании – это оценка того, насколько готова и способна компания использовать методы и принципы управления проектами для достижения своих целей. Она включает в себя такие аспекты, как наличие проектных процессов, обучение персонала, интеграция проектного мышления в повседневную деятельность и другие.

В ходе исследования были рассмотрены и обоснованы методологические подходы к комплексной оценке (таблицы 1, 2) и предложены методы (таблица 3) по повышению уровня организационной проективности инновационной компании, основанной на следующих четырех критериях.

- 1) Уровень зрелости процессов организации деятельности по управлению проектами компании (процессы).
- 2) Уровень зрелости применения технологий управления проектами компании (технологии).
- 3) Уровень зрелости кадрового обеспечения проектно-ориентированной деятельности компании (кадры).
- 4) Уровень зрелости создания и внедрения информационных систем управления проектами компании (ИС).

Таблица 1

Описание уровней зрелости по всем критериям

Источник: составлено автором

Уровень зрелости	Процессы	Технологии	Кадры	Информационные системы
Низкий	Процессы не стандартизированы, хаотичны и не структурированы	Не используются специализированные технологии, всё делается вручную	Низкий уровень знаний и навыков в области управления проектами, мало сертифицированных специалистов	Не используются специализированные информационные системы, управление проектами ведётся вручную
Начальный	Некоторые процессы стандартизированы, но не все	Используют базовые технологии, но они не полностью интегрированы	Не все сотрудники имеют базовые знания и навыки, небольшое количество сертифицированных специалистов	Используют базовые информационные системы, но они не полностью интегрированы
Средний	Большинство процессов стандартизированы и документированы	Используют несколько специализированных технологий, они частично интегрированы	Большинство сотрудников имеют средние знания и навыки, значительное количество сертифицированных специалистов	Используют несколько специализированных систем, они частично интегрированы
Высокий	Все процессы стандартизированы, документированы и регулярно проходят аудит	Используют комплексные технологии, полностью интегрированы и автоматизированы	Сотрудники имеют продвинутое знания и навыки, большинство специалистов сертифицированы	Используют комплексные информационные системы, полностью интегрированы и автоматизированы
Максимальный	Процессы оптимизированы, полностью автоматизированы и постоянно совершенствуются	Используют передовые технологии с возможностью аналитики и машинного обучения	Сотрудники имеют экспертные знания и навыки, все ключевые специалисты сертифицированы и постоянно развиваются	Используют передовые информационные системы с возможностью аналитики и машинного обучения

Таблица 2

Описание способов измерений для всех уровней зрелости по всем критериям*Источник: составлено автором*

Критерий	Способы измерения	Описание способа измерения
Процессы	Аудиты процессов	Проведение внутренних аудитов для проверки соответствия процессов стандартам
	Опросы сотрудников	Сбор отзывов о эффективности процессов
	Документация	Проверка наличия и качества документации по проектным процессам
	Сравнение со стандартами	Сравнение текущих процессов с международными стандартами, например, с РМВОК
Технологии	Анализ используемых технологий	Проверка списка и актуальности используемых инструментов, например, Jira, Trello, Microsoft Project
	Обучение и поддержка	Оценка уровня обучения сотрудников работе с технологиями и наличие технической поддержки
	Эффективность использования	Проверка, насколько эффективно технологии используются для достижения целей проектов
	Сравнение с лучшими практиками	Сравнение с современными решениями в области управления проектами
Кадры	Опросы сотрудников	Сбор информации о уровне знаний и навыков в области управления проектами
	Сертификации	Проверка количества сотрудников с сертификатами, например, PMP, PRINCE2
	Обучение и развитие	Оценка программ обучения и развития сотрудников по проектному управлению
	Рейтинги сотрудников	Оценка профессиональных компетенций сотрудников через внутренние рейтинги и отзывы
Информационные системы	Выбор и внедрение ИСУП	Проверка качества выбранной системы управления проектами и процесса её внедрения
	Обучение и поддержка	Оценка уровня обучения сотрудников работе с системой и наличие технической поддержки
	Эффективность использования	Проверка, насколько эффективно система используется для управления проектами и достижения целей
	Сравнение с лучшими практиками	Сравнение с современными решениями в области управления проектами

Таблица 3

Методы повышения уровня зрелости компании по всем критериям

Источник: составлено автором

Критерий	Наименование метода	Описание метода	Содержание метода повышения уровня зрелости	
Процессы	Стандартизация процессов	Разработка стандартов	Создание и внедрение стандартных процедур для всех этапов управления проектами	
		Обучение стандартам: проведение тренингов для сотрудников по новым стандартам и процедурам		
	Документирование процессов	Создание документации	Разработка и обновление документации по проектным процессам	
		Регулярные обновления	Периодическое обновление документации на основе опыта и лучших практик	
	Аудиты процессов	Внутренние аудиты	Проведение регулярных внутренних аудитов для оценки соответствия процессов стандартам	
		Сравнение с лучшими практиками	Анализ и внедрение лучших практик из отрасли	
		Сертификация	Получение сертификаций по международным стандартам, например, СММТ, РМВОК	
		Совместимость	Убедиться, что внутренние процессы совместимы с этими стандартами	
	Выбор и внедрение современных технологий	Анализ потребностей	Анализ потребностей	Определение текущих потребностей и выбор наиболее подходящих технологий
			Внедрение	Постепенное внедрение выбранных технологий с учетом обратной связи сотрудников
Обучение и поддержка		Тренинги и семинары	Проведение регулярных тренингов и семинаров для сотрудников по использованию новых технологий	
		Техническая поддержка	Обеспечение доступной технической поддержки для решения возникающих проблем	
Технологии				

Критерий	Наименование метода	Описание метода	Содержание метода повышения уровня зрелости
	Автоматизация процессов	Интеграция систем	Интеграция различных систем управления проектами для повышения эффективности
		Автоматизация рутинных задач	Автоматизация рутинных операций для снижения ошибок и повышения скорости выполнения задач
	Аналитика и машинное обучение	Инструменты аналитики	Использование инструментов для анализа данных проектов, например, Power BI
		Машинное обучение	Внедрение моделей машинного обучения для прогнозирования рисков и оптимизации процессов
	Обучение и развитие	Программы обучения	Разработка и внедрение программ обучения по проектному управлению
		Континуальное обучение	Внедрение системы континуального обучения и развития
	Сертификация	Поддержка сертификаций	Предоставление финансовой поддержки сотрудникам для получения сертификаций
		Программы аккредитации	Участвовать в программах аккредитации и сертификации специалистов
Кадры		Карьерные планы	Разработка индивидуальных карьерных планов для сотрудников
	Развитие карьеры	Продвижение специалистов	Создание механизмов для продвижения сотрудников на основе их знаний и навыков
		Рейтинги сотрудников	Внедрение систем оценки профессиональных компетенций сотрудников
	Отзывы и оценки	Обратная связь	Сбор и анализ обратной связи для выявления областей для улучшения

Критерий	Наименование метода	Описание метода	Содержание метода повышения уровня зрелости	
Информационные системы	Выбор и внедрение КСУП	Анализ потребностей	Проведение анализа потребностей компании для выбора системы управления проектами	
	Обучение и поддержка	Пилотные проекты	Проведение пилотных проектов для тестирования выбранной системы	
		Тренинги и семинары	Проведение регулярных тренингов и семинаров для сотрудников по использованию системы управления проектами	
	Обучение и поддержка	Техническая поддержка	Обеспечение доступной технической поддержки	
		Интеграция систем	Интеграция систем	Интеграция различных систем управления проектами
	Аналитика и машинное обучение	Автоматизация процессов	Автоматизация рутинных задач	Автоматизация рутинных операций для повышения эффективности
		Инструменты аналитики	Инструменты аналитики	Использование инструментов для анализа данных проектов
		Машинное обучение	Машинное обучение	Внедрение моделей машинного обучения для прогнозирования рисков и оптимизации процессов

Пример. Определение текущего уровня организационной проективности.

В качестве объекта исследования рассмотрим виртуальный объект: инновационную компанию с условным названием «Стриж», входящую в Научно-производственный комплекс (НПК) по производству беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). Основные виды деятельности инновационной компании – разработка и создание промышленных образцов новых БПЛА. Внешними заказчиками выступают: государство, отрасли и предприятия народного хозяйства. Внутренними – руководство предприятия. Основная деятельность ведется в рамках хозяйственных договоров и оформляется в виде проектов, которые объединяются в портфели проектов.

Для увеличения объемов производства и повышения качества выпускаемой продукции руководством принято решение повысить качество проектного управления компании. Для реализации принятого решения был сформирован и запущен внутренний проект. Цель проекта – провести обследование и определить текущий уровень зрелости компании, затем выбрать и обосновать методы его повышения и перехода на следующий уровень.

Для описания текущего уровня зрелости проектного управления компании «Стриж» был выбран подход, основанный на организационной проективности, использующий четыре вышеописанных критерия: процессы, технологии, кадры и ИС.

Обследование компании по критерию 1 «Зрелость процессов организации деятельности по управлению проектами компании» показало, что компания может занимать только первый уровень зрелости, так как, во-первых, присутствует низкий уровень стратегического управления компанией. В компании недостаточно четко описаны стратегические цели и отсутствует их декомпозиция в виде дерева целей. Отсюда не сформулированы стратегии их достижения: (корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные) поэтому компания испытывает трудности, допускает ошибки и неточности при формировании проектов, программ и портфеля проектов компании.

Во-вторых, контроль за реализацией проектов компании возложен на Офис управления проектами (ОУП). В результате

внедрения ОУП, в компании должно быть внедрено общее управление проектами, которое представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации и контроля людских и материальных ресурсов всей совокупности проектов компании. Они должны быть направлены на эффективное достижение: целей проектов путем применения системы современных методов, техники и технологий управления; определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству. Офис управления проектами должен осуществлять свою деятельность в 3-х уровневой системе стратегического управления Компанией:

1) Уровень управления портфелем проектов (Конкурентные стратегии).

2) Уровень управления программами (Функциональные стратегии).

3) Уровень реализации конкретных проектов (Операционные стратегии).

В-третьих, любая деятельность в организации строится на принципах стандартизации и унификации, что позволяет существенно снизить трудоемкость и себестоимость реализуемых процессов. Поэтому при оценке результатов внедрения ОУП в качестве эталона сравнения используются «лучшие практики», которые разработало сообщество проектных менеджеров. К таким «лучшим практикам» относится «Общий стандарт управления проектами» (ОС-УП) – совокупность профессиональных методов и процедур управления проектами, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами в компании. ОС-УП служит основой для проверки на полноту как состава документации, так и функций, реализуемых системой.

В таблице 4 приведено соотношение числа выявленных (описанных в компании) процессов управления проектами, программами и портфелями в компании и общего возможного числа процессов из базы данных признанных «лучших практик» (ОС-УП). Отметим, что на основе ОС-УП разрабатывается Регламент управления проектами компании. Регламент действует в качестве нормативно-организационного документа, его применение является обязательным для всех участников проектов Компании. ОС-УП

представляет полную процедурную модель управления проектами, а также стандартные процессы и области знаний в виде процедур, которые могут быть выбраны в качестве эталона для сравнения. Анализ результатов обследования ОУП компании

«Стриж», сведенных в таблицу 4, показывает недостаточное количество используемых в своей работе шаблонов (64%) по сравнению с эталоном, что не позволяет компании занять уровень зрелости по первому критерию выше 1.

Таблица 4

Соотношение числа выявленных (описанных) процессов управления инновационными проектами, программами и портфелями в Компании и общего возможного числа процессов из базы данных «лучших практик» (ОС-УП)

Источник: составлено автором

№	Название пакетов документов	Количество документов ОУП и ОС-УП	Количество документов в Компании
Перечень нормативных документов ОУП. Всего		29	20 (69%)
1	Информационные технологии	3	2
2	Корпоративная документация	1	0
3	Организационная документация	7	5
4	Должностные инструкции	12	10
5	Обучение персонала	4	2
6	Концепция и план проекта	2	1
Перечень документов по группам процессов УП. Всего		76	61 (80%)
1	Процедура инициации проекта	5	5
2	Процедура планирования проекта	52	40
3	Процедура исполнения проекта	11	9
4	Процедура мониторинга и управления проектом	7	6
5	Процедура завершения проекта	1	1
Перечень документов по областям знаний УП. Всего		77	35 (45%)
1	Процедура управления интеграцией проекта	11	2
2	Процедура управления содержанием проекта	12	8
3	Процедура управления сроками проекта	14	8
4	Процедура управления стоимостью проекта	7	6
5	Процедура управления качеством проекта	6	2
6	Процедура управления человек. ресурсами проекта	8	–
7	Процедура управления коммуникациями проекта	5	–
8	Процедура управления рисками проекта	2	1
9	Процедура управления закупками проекта	11	8
10	Процедура управления интересами стейкхолдеров	1	–
ИТОГО		182	116 (64%)

Соотношение числа выявленных процессов из общего возможного числа описанных процессов составляет $182/116=64\%$.

В-четвертых, одним из ключевых документов, регулирующих процессы управления проектами, выступает «Регламент управления проектами» – комплекс специализированных методик и подходов к управлению проектами, нацеленных на оптимизацию и улучшение управленческих процессов в рамках компании. Данный регламент функционирует как нормативный документ, обязательное соблюдение которого требуется от всех участников проектов компании. В основу регламента положены принципы управления проектами, изложенные в «Своде знаний по управлению проектами» [6]. Основная цель этого регламента заключается в обеспечении рационального распределения временных, трудовых и материальных ресурсов, выделяемых на реализацию проектов компании посредством качественного планирования, координации и мониторинга их выполнения. В компании Регламент отсутствует.

Обследование компании по критерию 2. «Уровень зрелости применения технологий управления проектами компании» показало, что в компании «Стриж» в качестве технологий для управления проектами используют разнообразное ПО:

- системы управления проектами (PMS): Jira, Asana, Trello, Microsoft Project, Monday.com;
- инструменты для совместной работы: Slack, Microsoft Teams, Zoom;
- платформы для управления ресурсами: Smartsheet, Wrike, Clarizen;
- аналитические инструменты: Power BI, Google Data Studio;
- технологии AI и ML: для прогнозирования сроков, оптимизации ресурсов и управления рисками;
- интеграционные платформы: Zapier, MuleSoft, для автоматизации взаимодействия между системами.

Такое разнообразие ПО обусловлено привлечением на субподряд большого количества сторонних организаций и фрилансеров, что приводит к распылению собственных ИТ-

ресурсов, затрачиваемых на согласование интерфейсов, сопровождение и администрирование используемого ПО.

Результаты обследования компании «Стриж» показали, что руководством компании предпринимаются усилия по внедрению нормативной документации и описания реализуемых процедур (см. таблицу 4) на базе Свода знаний по УП (РМВоК). В свою очередь применение 15 процедур требует еще и использование 91 шаблона документов, циркулирующих в этих процедурах (см. рисунки 1–2).

Состав шаблонов документов, необходимых для сопровождения проектов реализации представлен на рисунке 3. Комплекты шаблонов, входящих в составные документы и процедуры, описанные в ОС-УП (см. таблицу 4), включают документы проекта, план управления проектом, документацию по закупкам, коммуникации проекта, базовый план исполнения, расписание проекта и т.д. Всего 91 шаблон документов ОС-УП [9], разработанный в соответствии с требованиями «Свода знаний по управлению проектами» [6].

Для повышения уровня зрелости в области технологий (см. таблицу 3) хотя бы до второго необходимо:

- 1) Провести аудит текущих технологий (оценить, какие инструменты используются, насколько они эффективны и интегрированы).
- 2) Определить целевой уровень зрелости в зависимости от стратегических целей компании.
- 3) Внедрить единую платформу (выбрать и внедрить подходящую систему управления проектами).
- 4) Автоматизировать процессы: использовать технологии для автоматизации рутинных задач.
- 5) Обучить сотрудников: обеспечить обучение сотрудников работе с новыми инструментами.
- 6) Интегрировать системы: обеспечить взаимодействие между различными платформами, такими как CRM, ERP, PMS.
- 7) Внедрить аналитику: использовать данные для принятия решений и улучшения процессов.

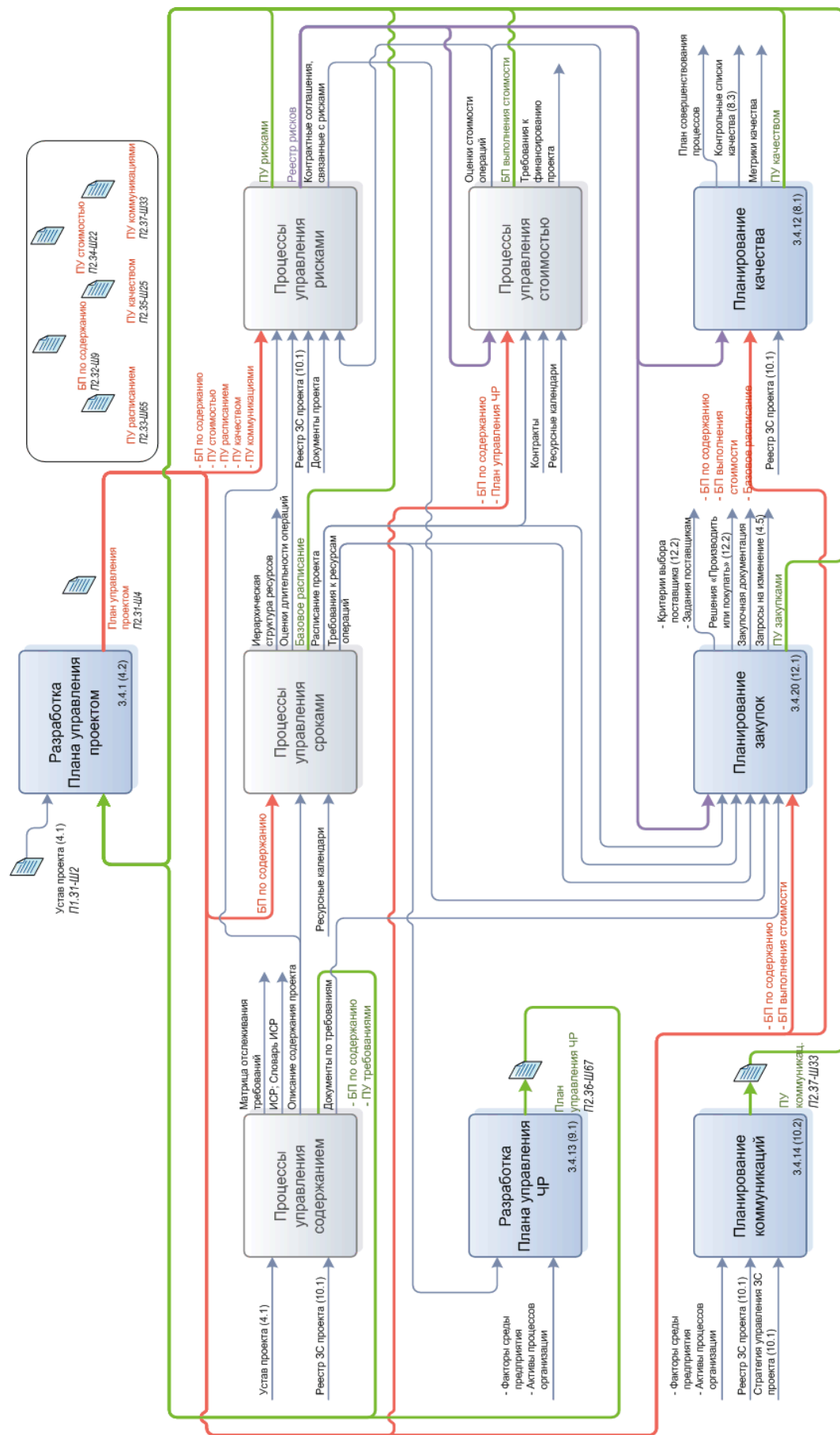


Рисунок 1 – Процедура «Планирование инновационного проекта»

Источник: составлено автором

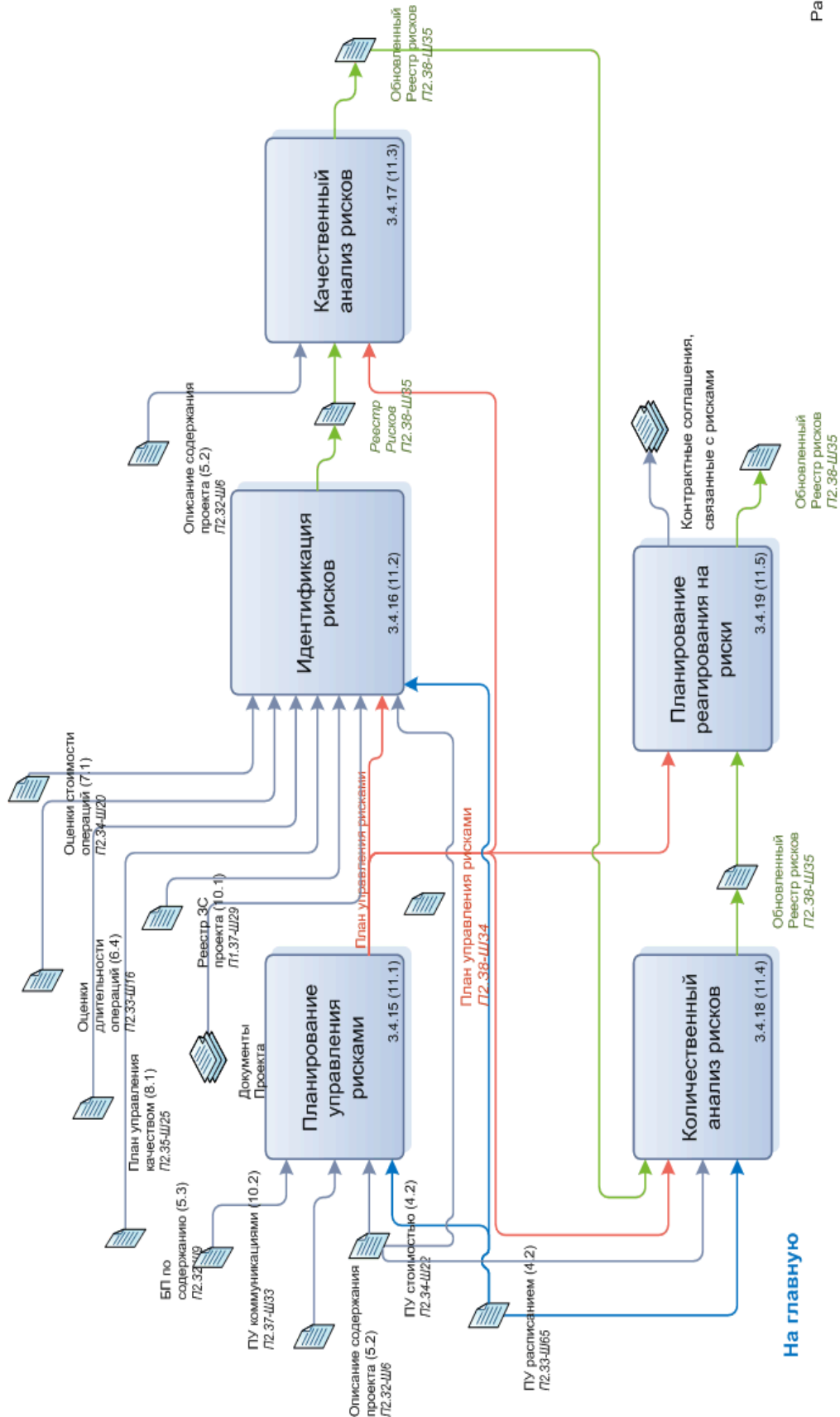


Рисунок 2 – Процедура «Планирование инновационного проекта». Процессы «Управление рисками проекта»
 Источник: составлено автором

Обследование компании по критерию 3. «Уровень зрелости кадрового обеспечения проектно-ориентированной деятельности компании» показало, что компания по этому критерию уверенно занимает третий уровень.

При разработке целевой модели компетенций проектного менеджера компании были изучены следующие стандарты в области проектного управления: PMCDF PMI; GAPPS; ICB 3.0 IPMA; CPPP AIPM; ГОСТ 53892-2010; APM; P2M; ISO 21500:2023. В его основу положена Модель оценки зрелости возможностей управления персоналом People Capability Maturity Model (People CMM) – это инструмент, предназначенный для создания и улучшения системы управления персоналом на предприятии. С точки зрения аудита и проверки, модель P-CMM предлагает разделять содержание на три части: обязательный блок содержит цели («правильное» управление персоналом), ожидаемый блок содержит практики (виды работы по управлению персоналом) и информационный блок (сюда помещается дополнительная информация, «лучшие практики»). Кроме этого, модель содержит и ссылается на описание ролей, вовлеченных в управление персоналом, таких как функция HR, менеджер и топ-менеджер.

При создании целевой модели компетенций руководителя проекта в рамках P-CMM учитывались следующие основные факторы: рекомендации международных стандартов в области проектных компетенций, особенности проектной деятельности компании, а также функции и требования, прописанные в должностной инструкции руководителя проекта. Согласно международным стандартам управления проектами, компетенции руководителя проекта охватывают как профессиональные, так и поведенческие навыки.

Кроме того, при измерении использовались результаты анкетирования сотрудников компании, которые показали, что уровень подготовки руководителей проектов достаточно высокий для эффективной командной работы. Они осознают значимость применения методов и практик управления проектами и понимают их влияние на улучшение экономических показателей компании. Сотрудники также отметили, что в компании регулярно проводятся обучения и вовлеченность в про-

цесс управления проектами; разработаны шаблоны и стандартные фрагменты планов; информационная система управления проектами обеспечивает автоматический сбор данных о фактическом выполнении работ; тщательно осуществляется не только начальное планирование проектов, но и их корректировка с учётом изменений; применяются методы, основанные на использовании сбалансированных систем показателей (сопоставление стратегических целей с оперативными показателями и оценка по каждому показателю). Однако управление портфелями и программами пока не внедрено, что указывает на уверенный третий уровень по данному критерию.

Обследование компании по критерию 4. «Уровень зрелости создания и внедрения информационной системы управления проектами компании» показало, что уровень зрелости Компании = 2. В самой компании «Стриж» используются средние решения (в соответствии с классификацией Gartner).

Вместе с этим отметим, что целью внутреннего проекта «Внедрение ИСУП» является автоматизация процесса управления проектами. Ожидаемый эффект: предоставление интерактивной системой участникам проектной деятельности результатов идентификации рисков проектов (по срокам и по стоимости), что позволяет им сократить время реагирования и повысить качество принимаемых управленческих решений.

Статус реализации задач: Проведены тестирование и отладка системы. Завершена настройка мобильной версии (приложение Power App). Разработаны и согласованы Инструкции пользователей системы. Проведено обучение пользователей системы. Произведена тестовая загрузка данных в систему руководителями и администраторами проектов. Проведена опытная эксплуатация системы. Система введена в промышленную эксплуатацию.

Уровень зрелости компании в сфере внедрения информационных систем управления проектами (ИСУП) = 2 (см. таблицу 1) и охватывает такие аспекты, как: степень технической и программной оснащённости; наличие соответствующей методической базы и учебных материалов; уровень

овладения технологиями со стороны сотрудников компании.

Таким образом, комплексная оценка уровня развития проектного управления в компании (ее организационная проективность) в среднем составляет 1,75 (процессы=1; технологии=1; кадры=3; ИС=2. Итого: $1+1+3+2=7$; $7/4=1,75$) и включает несколько этапов, каждый из которых обладает определенными целями, задачами, стратегиями, структурой, технологиями и другими элементами. Переход компании с одного уровня на другой, более высокий, отражает рост ее конкурентоспособности, а также способность гибко реагировать на изменения рыночной среды и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

В настоящее время существует множество подходов для оценки степени развития компании в области проектного менеджмента. Зрелость управления проектами чаще всего рассматривается как умение компании грамотно подбирать и реализовывать проекты таким образом, чтобы это максимально содействовало выполнению ее стратегических целей.

Разнообразие моделей для оценки уровня зрелости может быть классифицировано на три основных типа: непрерывные, лепестковые (или паутинообразные) и уровневые (ступенчатые). Анализ, проведенный автором, выявил, что для решения поставленных в компании «Стриж» задач наиболее подходящей является ступенчатая модель.

Кроме этого, было проведено исследование различных моделей оценки уровня зрелости управления проектами, среди которых рассматривались следующие модели: модель зрелости ОРМЗ, модель зрелости Беркли (PM Maturity), модель зрелости Г. Керцнера (РМММ), модель зрелости Р. Гарайса (РЗМЗ) и другие. По результатам проведенного анализа были определены достоинства и недостатки каждой модели, после чего была выбрана модель зрелости управления портфелями, программами и проектами РЗМЗ (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model). Данная модель акцентирует внимание на управлении портфелями, программами и проектами в контексте процессов, оказывающих влияние на успех реализации проектов. Ее целью является поддержка

компаний в оценке текущего состояния проектного менеджмента и разработке плана дальнейшего совершенствования.

В адаптированной для конкретной компании версии предлагается визуализировать матрицу зрелости (рисунок 3).

Исходя из данных матрицы зрелость компании соответствует уровню 1,75–2. Стратегической целью необходимо ставить достижение уровня 4 и объективно ожидать его роста до уровня 2,5–3. При этом обязательным условием развития компании является наличие всех 4-х элементов системы: организационной, методологической, кадровой и информационной.

Пример 2. План повышения уровня организационной проективности.

Предположим, что наша компания уже достигла среднего уровня (3) по всем четырем критериям и хочет повысить свой уровень до высокого (4). Для этого необходимо реализовать следующие методы (см. таблицу 3):

1) В соответствии с критерием 1 необходимо выполнить:

а) Анализ текущих процессов. Провести аудит текущих проектных процессов. Определить несоответствия стандартам и области для улучшения.

б) Доработку стандартов. Создать стандартные процедуры для всех этапов управления проектами. Внедрить стандарты поэтапно, начиная с наиболее критичных процессов.

в) Обучение стандартам. Провести тренинги для сотрудников по новым стандартам. Обеспечить регулярные обновления знаний.

д) Аудиты процессов. Проводить регулярные внутренние аудиты для оценки соответствия процессов стандартам. Вносить корректировки на основе результатов аудитов.

2) В соответствии с критерием 2 необходимо выполнить:

а) Анализ потребностей. Определить текущие потребности в технологиях управления проектами. Выбрать наиболее подходящие технологии (например, Jira, Microsoft Project).

б) Внедрение технологий. Провести пилотные проекты для тестирования выбранных технологий. Внедрить технологии поэтапно, начиная с критичных процессов.

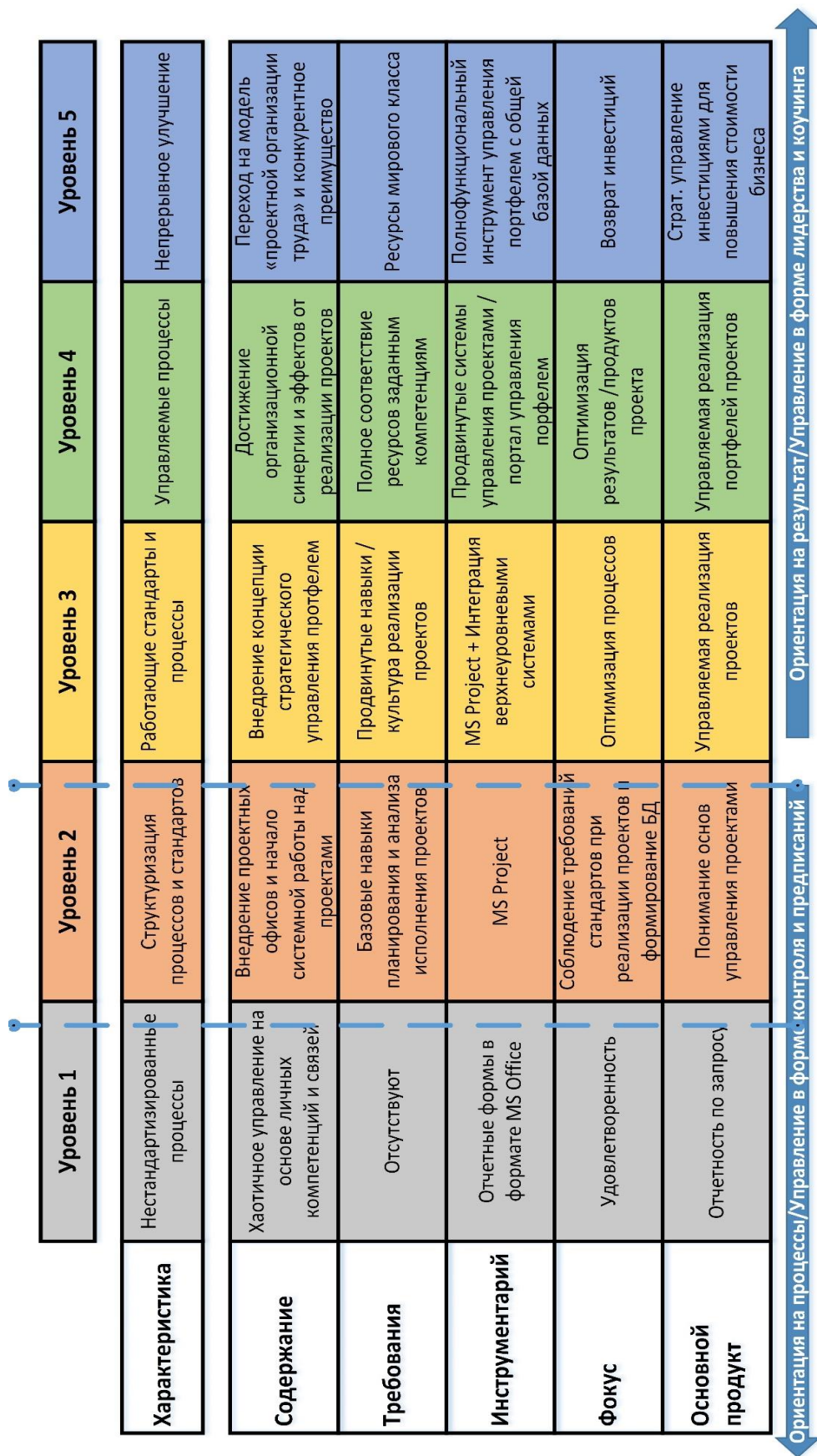


Рисунок 3 – Модель зрелости для виртуальной инновационной компании «Стриж»

Источник: составлено автором

с) Обучение и поддержка. Провести тренинги и семинары для сотрудников по использованию новых технологий. Обеспечить доступную техническую поддержку.

д) Автоматизация процессов. Интегрировать различные системы управления проектами. Автоматизировать рутинные операции для повышения эффективности.

3) В соответствии с критерием 3 необходимо выполнить:

а) Обучение и развитие. Разработать и внедрить программы обучения по проектному управлению. Внедрить систему непрерывного обучения и развития.

б) Сертификацию. Предоставить финансовую поддержку сотрудникам для получения сертификатов (например, РМР). Участвовать в программах аккредитации и сертификации специалистов.

с) Развитие карьеры. Разработать индивидуальные карьерные планы для сотрудников. Создать механизмы для продвижения сотрудников на основе их знаний и навыков.

д) Отзывы и оценки. Внедрить системы оценки профессиональных компетенций сотрудников. Собирать и анализировать обратную связь для выявления областей для улучшения.

4) В соответствии с критерием 4 необходимо выполнить:

а) Выбор и внедрение ИСУП. Провести анализ потребностей компании для выбора системы управления проектами. Провести пилотные проекты для тестирования выбранной системы.

б) Обучение и поддержка. Провести тренинги и семинары для сотрудников по использованию системы управления проектами. Обеспечить доступную техническую поддержку.

с) Автоматизация процессов. Интегрировать различные системы управления проектами. Автоматизировать рутинные операции для повышения эффективности.

д) Аналитика и машинное обучение. Внедрить инструменты аналитики для анализа данных проектов. Внедрить модели машинного обучения для прогнозирования рисков и оптимизации процессов.

Таким образом, систематическое применение предложенных методов и стратегий позволит компании не только определить

текущий уровень зрелости компании, но и составить план его повышения по каждому из критериев и тем самым улучшить общую организационную проективность, обеспечивающую повышение качества выпускаемой продукции и увеличение количества реализованных в срок проектов. Отметим, что регулярный мониторинг и корректировка процессов также важны для поддержания высокого уровня зрелости проектного управления компании и ее адаптации к изменениям в бизнес-среде.

Заключение. В результате исследования проведены обзор, анализ и обоснование методологических подходов к оценке уровня организационной проективности инновационной компании, основанной на четырех критериях, и предложены методы его повышения. Каждый критерий даёт возможность инновационной компании определить текущий уровень зрелости (как правило, от 1 до 5) и планировать дальнейшие шаги для повышения ее эффективности. Систематическое применение предложенных моделей, методов и стратегий позволяет существенно повысить уровень зрелости по всем четырем ключевым критериям и улучшить общую организационную проективность инновационной компании.

Показано, что регулярный мониторинг и корректировка процессов важны для поддержания высокого уровня зрелости и адаптации к изменениям в бизнес-среде.

Для удержания существующего и перехода на более высокий уровень зрелости рекомендуется:

- проводить регулярные аудиты процессов и оценивать их соответствие стандартам;
- внедрять современные технологии и автоматизировать рутинные операции;
- разрабатывать и внедрять программы обучения и сертификации для сотрудников;
- создавать интегрированные информационные системы управления проектами.

Возможные направления дальнейших исследований:

- разработка индексов и метрик для более точной оценки уровня организационной проективности;
- изучение влияния организационной проективности на долгосрочную конкурентоспособность инновационной компании;

– разработка специализированных программ для автоматизации процессов оценки и

повышения уровня организационной проективности инновационной компании.

Список источников

1. Трофимова Е. В., Трофимов В. В. Теоретические основы построения системы оценок уровня зрелости проектного управления инновационным развитием социально-экономических систем // *Инновации и инвестиции*. 2025. № 2.
2. Тарасьев А. А. и др. Разработка методического подхода к оценке зрелости компании в области управления проектами // *Московский экономический журнал*. 2022. Т. 7. № 11. С. 564–572.
3. Шишова М. А., Чернова А. В. Организационная проективность как фактор успешного управления проектами // *Управление и информационные технологии*. 2019. № 4 (15). С.123–130.
4. Кречетов С. Д. Обзор современных моделей зрелости организационного управления проектами // В сборнике: Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов. сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2023. – С. 77–83.
5. Найдис И. О. Анализ моделей зрелости управления проектами // *Modern Science*. 2020. № 6-1. С. 144–151.
6. PMBOK® Guide. – Project Management Institute (PMI), 2021. – 250 С. (In Eng.).
7. Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Development Version 3.0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpmg.com/in/en/services/advisory/consulting/business-consulting/transformation-business-excellence/capability-maturity-model-integration-cmmi.html> (In Eng.).
8. Крюков В. В., Разумова Ю. В. Модель оценки зрелости системы проектного управления предприятиями региона // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2022. Т. 11. № 2 (39). С. 40–44.
9. Взаимосвязь документов ОСУП с процессами и областями знаний в соответствии со сводом знаний по УП (PMBOK) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmdoc.ru>

References

1. Trofimova E.V., Trofimov V. V. Theoretical Foundations for Constructing a System for Assessing the Maturity Level of Project Management for the Innovative Development of Socio-Economic Systems. *Innovacii i Investicii*. 2025. No. 2. (In Russ.).
2. Taras'ev A. A. et al. Development of a Methodological Approach to Assessing a Company's Maturity in the Field of Project Management. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal*. 2022. Vol. 7. No. 11. (In Russ.).
3. Shishova M. A., Chernova A.V. Organizational Projectivity as a Factor in Successful Project Management. *Upravlenie i informacionnye tekhnologii*. 2019. No. 4 (15). pp.123–130. (In Russ.).
4. Krechetov S. D Review of Modern Maturity Models of Organizational Project Management. *In the collection: Development of Modern Science and Technology in the Context of Transformation Processes. Collection of Materials of the XI International Scientific and Practical Conference*. Sankt-Peterburg, 2023. pp. 77–83. (In Russ.).
5. Najdis I. O. Analysis of Project Management Maturity Models. *Modern Science*. 2020. No. 6-1. pp. 144–151. (In Russ.).
6. PMBOK® Guide. *Project Management Institute (PMI)*. 2021. 250 P.
7. Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Development Version 3.0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpmg.com/in/en/services/advisory/consulting/business-consulting/transformation-business-excellence/capability-maturity-model-integration-cmmi.html>
8. Kryukov V. V., Razumova Y. V. Model for Assessing the Maturity of the Project Management System of Regional Enterprises. *Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie*. 2022. Vol. 11. No. 2 (39). pp. 40–44. (In Russ.).
9. The Relationship of BPCS Documents with Processes and Knowledge Areas in Accordance with the PMBOK. Available at: <http://pmdoc.ru> (In Russ.).