

Шифр «Модель зрілості»

**ТЕМА: «Зрілість управління проектами в малому бізнесі:
теоретичні та прикладні аспекти»**

Зміст

Вступ.....	3
1. Критичний огляд існуючих моделей зрілості управління проектами.....	5
2. Обґрунтування авторської моделі зрілості проектного управління для малого бізнесу.....	11
3. Апробація запропонованої моделі зрілості управління проектами на підприємстві ТОВ «АВіК»	18
Висновки	25
Список використаної літератури	27

Вступ

Актуальність. Уже понад шістдесят років організації використовують інструменти та методи управління проектами як окремої галузі наукових знань та прикладного менеджменту. У наш час відбувається переосмислення ролі проектного управління в сторону її зростання, адже саме завдяки ефективному менеджменту досягається успіх окремих проектів, без якого неможливий загальний успіх компанії, її подальший розвиток та укріплення ринкових позицій.

Проте не всі організації усвідомлюють важливість управління проектами (приділяють цьому процесу мало уваги, роблять це недостатньо якісно, не використовують сучасних інструментів та підходів тощо), що відповідно свідчить про низький рівень зрілості компанії в сфері проектного менеджменту. Особливого значення набуває ця проблема на вітчизняних підприємствах у сфері малого бізнесу, які, з одного боку, дуже часто працюють у проектно-орієнтованому середовищі, а з іншого – залишаються досить необізнаними щодо впровадження та розвитку систем проектного управління. Саме тому необхідно більш детально розглянути окремі моделі зрілості систем управління проектами, виявити причини, що зумовлюють низьку зацікавленість підприємств у їх використанні, та обґрунтувати таку модель зрілості, яка відповідатиме потребам та можливостям малого бізнесу.

Мета: розробити та провести апробацію авторської моделі зрілості проектного управління для підприємств малого бізнесу.

Завдання:

- дослідити існуючі моделі зрілості управління проектами;
- визначити проблеми використання наявних моделей зрілості на підприємствах малого бізнесу;
- запропонувати власну модель визначення зрілості проектного управління в малому бізнесі;
- провести апробацію авторської моделі на вітчизняному підприємстві;

- надати рекомендації з підвищення рівня зрілості дослідженого підприємства в проектному управлінні.

Методи дослідження: використано такі дослідницькі методи як причинно-наслідковий аналіз (при критичному аналізі моделей зрілості проектного управління, розробці рекомендацій щодо покращення показників зрілості досліджуваного підприємства, формулюванні висновків), метод порівняння (співставлення особливостей різних моделей зрілості), спостереження та вивчення практичної ситуації (при оцінюванні поточного стану управління проектами на підприємстві ТОВ «АВіК»), анкетування (при апробації авторської моделі зрілості в сфері проектного менеджменту), формування теорії (при розробці та обґрунтуванні авторської моделі зрілості), дослідження дією (розробка та впровадження рекомендацій щодо підвищення рівня зрілості управління проектами на досліджуваному підприємстві).

Інформаційною базою дослідження є монографічні видання, наукові публікації періодичних видань з питань проектного управління, матеріали веб-ресурсів, наукових конференцій, внутрішня інформація ТОВ «АВіК».

1. Критичний огляд існуючих моделей зрілості управління проектами

Спектр видів діяльності сучасних підприємств доволі широкий: від надання косметологічних послуг і сфери громадського харчування до важкого машинобудування та створення штучного інтелекту. Проте загалом всі компанії, залежно від специфіки їх діяльності, можна поділити на дві великі групи: процесно- та проектно-орієнтовані.

Для процесно-орієнтованих підприємств характерними є масове або серійне виробництво, як правило, стандартизованої продукції. У таких компаніях управління проектами використовується поза межами основної діяльності – розробка нових видів продукції, реорганізація виробництва чи окремих процесів, впровадження нових інформаційних систем, відкриття нових підрозділів тощо. Тоді як проектно-орієнтовані підприємства (сфера будівництва, консалтинговий і рекламний бізнес, проектні, інжинірингові, дослідницькі організації тощо) – використовують проектний підхід як основний для здійснення власної діяльності.

Проте не важливо, до якої з цих двох груп належить підприємство, адже у обох випадках існує необхідність використання інструментів проектного управління – або в рамках операційної діяльності для проектно-орієнтованого бізнесу, або для реалізації різноманітних проектів у традиційних виробничих або сервісних компаніях. Відповідно, існує потреба в оцінюванні рівня зрілості системи менеджменту проектів з метою виявлення шляхів для її подальшого розвитку та вдосконалення.

Аналізуючи питання важливості оцінювання рівня зрілості та організації ефективного управління проектами в цілому, варто навести для прикладу оприлюднені дані по компаніях Hewlett Packard, AT&T, IBM, Boeing, GM та ін., які свідчать про те, що прямими результатами від впровадження та вдосконалення процесів управління проектами є наступні:

- зменшення термінів виходу продукту на 30-65%;
- скорочення дефектів та браку при реалізації проектів на 35-75%;
- зменшення інжинірингових виправлень та змін у проектах на 45-68%;

- зростання середнього показника прибутку на 6%;
- зростання рентабельності інвестицій до 20%. [1]

У той же час, для вітчизняного та закордонного бізнесу є характерними певні диспропорції проектної зрілості підприємств окремих галузей. Адже, для прикладу, більшість підприємств, що функціонують у сферах ІТ-технологій та ЗМІ, мають високий рівень зрілості у менеджменті проектів. Проте виробничі компанії чи підприємства різних напрямків діяльності при державному секторі досить часто займають найнижчі рівні проектної зрілості, при чому це не завжди залежить від частки проектної складової у структурі портфеля діяльності окремої компанії. [2, с. 10-11]

Зазначимо, що під моделями зрілості управління проектами розуміють набір параметрів, що відповідають певному етапу проектного розвитку тієї чи іншої організації. [3, с. 235]

Моделі зрілості управління проектами надають схему та умови, завдяки яким компанія буде методично та цілеспрямовано досягати досконалості в управлінні проектами. [4, с. 230]

Також модель зрілості компанії в управлінні проектами можна визначити як сукупність конкретних показників, що характеризують рівень розвитку проектного менеджменту в організації, та їхньої загальної кількісної оцінки, залежно від якої окрему компанію можна віднести до певного етапу розвитку системи управління проектами.

З іншого боку також можна стверджувати, що рівень зрілості системи управління проектами компанії – це певною мірою ступінь ефективності її управління та розвитку в контексті проектного підходу. [5]

Сьогодні в світі існує понад 30 різноманітних розробок моделей зрілості систем менеджменту проектів. [6, с. 270]. Деякі з них наведені на рис. 1.

Ці моделі відрізняються кількістю рівнів зрілості управління проектами та, відповідно, показниками оцінювання, проте всі вони мають на меті виявити сильні та слабкі сторони організації у сфері проектного управління для подальшого визначення та ліквідації проблемних аспектів, що затримують

перехід компанії на наступний рівень зрілості. Крім того, за наявності додаткової інформації, можна здійснити порівняльний аналіз власних показників зрілості системи управління проектами із відповідними показниками конкурентів та визначити власні переваги та слабкі місця.

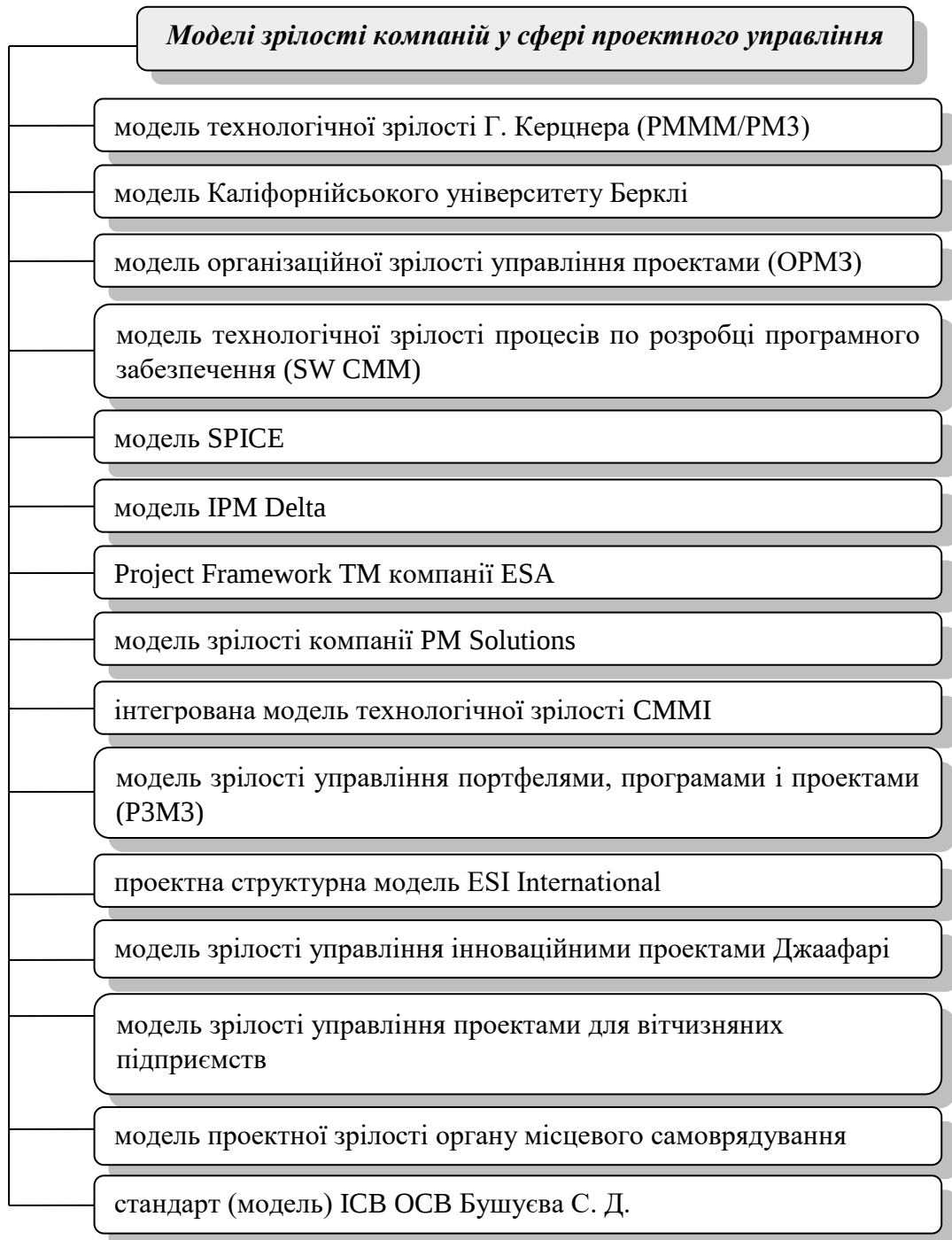


Рис. 1. Моделі зрілості компаній у сфері проектного управління.

Джерело: узагальнено автором [7, с. 133-134; 8; 100, с. 238; 9, с. 93-95; 10, с. 8].

Проаналізуємо декілька найбільш поширених моделей оцінки розвитку проектного менеджменту в організаціях. Широко відома у світі модель ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model), розроблена американським Інститутом управління проектами (PMI) у 2003 році, побудована на 151 питанні та складається із трьох елементів:

- 1) знання та досвід щодо управління проектами (передові практики);
- 2) механізм оцінювання рівня зрілості організації;
- 3) способи підвищення рівня зрілості.

Дана модель вважається циклічною і охоплює 5 рівнів:

- 1) відсутність формалізованих процесів управління проектами;
- 2) прийнято єдиний підхід, відбувається адміністрування інформаційної системи;
- 3) послідовний, всебічний підхід, стратегічне вирівнювання ресурсів;
- 4) управління портфелем впроваджено в процес планування бізнесу;
- 5) безперервне вдосконалення методології та технології управління проектами. [11]

Слід підкреслити, що застосування даної моделі, з одного боку, дозволяє оцінити рівень зрілості проектного управління власної організації, а з іншого – використати базу найкращих практик як орієнтиру для визначення поточного рівня та забезпечення подальшого розвитку. Разом з тим, її залучення обмежується через ряд чинників:

- використання еталонних підходів не можна вважати універсальним способом досягнення успіху, оскільки навіть підприємства однієї галузі в більшості випадків функціонують в абсолютно різних ринкових умовах (передові практики успішної будівельної компанії в США можуть виявитися зовсім недієвими для вітчизняного підприємства цієї ж сфери);
- частково пов'язаним із попереднім пунктом є й той факт, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як правило, унікальною ціннісною пропозицією, тому імплементація чужої

практики може бути ефективною лише до певної межі, після чого перестане приносити бажані результати;

- для невеликих проектно-орієнтованих або для процесно-орієнтованих підприємств дана модель є занадто трудомісткою та потребує залучення висококваліфікованого персоналу, який для компанії не так просто знайти та утримувати. [12, с. 17; 13, с. 56-57]

Модель зрілості Г. Керцнера (PMMM - Project Management Maturity Model) складається з п'яти рівнів: спільна мова, спільні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення. В основі цієї моделі лежить 183 питання, на які повинна відповісти організація задля визначення власного рівня зрілості в управлінні проектами. [14, с. 70]

На відміну від інших моделей зрілості, PMMM дає можливість оцінки діяльності організації відносно інших успішних гравців на ринку, а також враховує наявність впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Разом з тим, дана модель не дозволяє здійснити оцінювання рівня зрілості управління проектами та програмами. Основна критика цієї моделі полягає у тому, що вона не враховує той факт, що на практиці розвиток окремих рівнів зрілості відбувається нерівномірно або навіть паралельно. [13, с. 58]

Модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) була розроблена Міністерством державної торгівлі OGC у Великобританії перш за все для покращення показників діяльності організацій державного сектору. Це міністерство також розробило ще одну модель зрілості – PRINCE2 Maturity Model (P2MM). Модель P3M3 заснована на визначенні сильних та слабких сторін компанії у семи процесних областях: фінансовий менеджмент, управління ризиками, управлінський контроль, управління стейкхолдерами, організаційне управління, управління ресурсами, управління вигодами. Вона є комплексною, адже складається із трьох моделей: модель рівня зрілості управління портфелями (PfM3), модель рівня зрілості управління програмами (PgM3) та модель рівня зрілості управління проектами (PjM3). Підприємство самостійно обирає якусь одну чи декілька під моделей

залежно від власних потреб. При чому, кожна з цих трьох моделей виділяє п'ять рівнів зрілості: початковий процес, відтворюваний процес, визначений процес, керований процес, оптимізований процес. [15]

Кожен з рівнів моделі РЗМЗ детально охарактеризований у відповідному стандарті. Проте, на відміну від моделі Гарольда Керцнера, у цій моделі не передбачена кількісна оцінка конкретних показників з подальшим визначенням відповідності між сумою набраних балів та певним рівнем зрілості компанії в проектному управлінні. [16, с. 150]

Таким чином, бачимо, що існує доволі багато різних моделей зрілості, які об'єднані загальною метою – встановити поточний стан розвитку проектного управління в організації. Вони допомагають компаніям вирішувати наступні завдання:

- виявити ключові аспекти, на які необхідно звертати увагу при управлінні проектами;
- визначати головні процеси, які повинні бути імплементовані в компанії для досягнення наступного рівня зрілості;
- забезпечувати більш ефективне управління проектами на основі аналізу та вдосконалення власної практики;
- оцінювати зовнішніми стейкхолдерами (в першу чергу клієнтами, замовниками) ризики співпраці з компаніями – виконавцями проектів, враховуючи їх зрілість в проектному управлінні тощо.

Таким чином, варто підсумувати, що кожна з цих моделей сформована під впливом часу, національних особливостей ведення бізнесу окремої країни та специфіки конкретної галузі, для якої вона була розроблена. В свою чергу, це зумовлює необхідність детального свідомого вибору керівництвом окремої компанії моделі зрілості для оцінювання власного підприємства (з урахуванням масштабів та сфери його діяльності), адже деякі моделі можуть виявитися ще й занадто громіздкими та складними для оцінювання рівня зрілості та розроблення подальших рекомендацій щодо його підвищення.

2. Обґрунтування авторської моделі зрілості проектного управління для малого бізнесу

Проаналізувавши декілька найпоширеніших моделей зрілості компаній в рамках проектного управління, можна стверджувати, що не існує абсолютно універсальної моделі для всіх підприємств. Адже вони функціонують у різних країнах, галузях, ринкових умовах тощо.

Необхідно також обов'язково враховувати той факт, що окремі моделі є вузькоспеціалізованими (наприклад, модель технологічної зрілості процесів по розробці програмного забезпечення (SW CMM), модель зрілості управління інноваційними проектами Джаафарі). З одного боку це робить їх більш адаптованими під специфіку діяльності підприємства конкретної галузі, а з іншого – звужує сферу їх використання.

Крім того, аналіз рівня зрілості проектного управління в компанії за більшістю з існуючих моделей є досить тривалим та трудомістким процесом, що обмежує їх застосування у практиці значної кількості підприємств, в першу чергу – представників малого бізнесу. Разом з тим, слід зазначити, що цей сегмент економічних суб'єктів господарювання є найбільшим за кількістю, малі підприємства дуже часто домінують у сферах надання різноманітних послуг, що тяжіють до проектно-орієнтованої діяльності, вони є партнерами великих підприємств і виступають субпідрядниками при реалізації масштабних проектів. Все це зумовлює необхідність впровадження та розвитку проектного управління саме в малому бізнесі.

Тому пропонуємо власну модель зрілості проектного управління, призначену для використання, насамперед, малими підприємствами з огляду на обмежену кількість та/або масштабність проектів, що здійснюються, часткове залучення персоналу у проектну діяльність, лімітованість ресурсів тощо.

Вважаємо за доцільне виділити в рамках пропонованої моделі три рівня зрілості: початковий рівень, рівень становлення та рівень усталеного розвитку. Їх характеристика надана у табл.1

**Характеристика рівнів зрілості управління проектами
в рамках авторської моделі**

№ п/п	Назва рівня	Характеристика
1.	Початковий рівень	Компанія в цілому усвідомлює важливість проектного управління; спостерігається вибіркове, зазвичай непрофесійне використання окремих інструментів управління проектами при їх реалізації; проте досить часто виникають певні проблеми і, як наслідок, відбуваються відхилення по термінах та/або бюджету.
2.	Рівень становлення	Відбувається формалізація процесів управління проектами; впровадження термінологічного апарату, базових положень, стандартів та інструментарію проектного менеджменту на підприємстві; розмір та частота часових і бюджетних відхилень значно скорочуються, у порівнянні з відповідними показниками, що характерні для початкового рівня.
3.	Рівень усталеного розвитку	Процеси управління проектами чітко налагоджені; системно використовуються актуальні методи та інструменти проектного управління, здійснюється їх постійне вдосконалення та розвиток; розроблена і підтримується база знань - внутрішні положення/стандарты/інструкції, що узагальнюють вимоги і практику реалізації проектів за їх типами і категоріями; підприємство має досить суттєву кількість успішно впроваджених проектів, відхилення по вартості та тривалості проектів є нечастим явищем, їх розміри є мінімальними.

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання зрілості проектного управління проводиться на основі показників, що, на наш погляд, охоплюють ключові напрями і аспекти цієї діяльності – організаційні, методологічні, ресурсного забезпечення і результативності проектів та, разом з тим, їх кількість є обмеженою, що спрощує практичне використання пропонованої моделі (табл. 2).

**Показники зрілості системи проектного управління
в рамках авторської моделі**

Показники	№ відповідного питання анкети (Додаток 1)
1. Організаційне забезпечення	
Підтримка розвитку управління проектами з боку керівництва компанії	1
Наявність менеджера проекту	10
Чіткий розподіл відповідальності між учасниками проекту	11
Регулярність нарад проектної команди	12
Рівень налагодженості комунікацій зі стейкхолдерами проектів	13
Організація заходів по вдосконаленню проектного управління	18
2. Методологічне забезпечення	
Наявність «бази знань» з управління проектами	2
Класифікація проектів за їх типами/видами	3
Наявність положення/стандарту з управління проектами	4
Планування та контроль термінів виконання проектів	5
Планування та контроль проектних витрат	6
Планування та контроль проектних ресурсів	7
Планування та контроль проектних ризиків	9
Планування і контроль обсягів і якості робіт по проекту	19
3. Ресурсне забезпечення	
Наявність достатньої кількості ресурсів та механізму їх розподілу між проектами	8
Рівень знань працівників у сфері управління проектами	14
Навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері проектного менеджменту	15
Наявність системи мотивації персоналу за участь у проектній діяльності	16
Використання автоматизованих засобів управління проектами	17

4. Результативність проектів	
Частота відхилень по проектах за термінами	20
Суттєвість відхилень по проектах за термінами	21
Наявність фінансових збитків внаслідок порушення цільових показників реалізації проектів	22
Частота бюджетних відхилень по проектах	23
Суттєвість бюджетних відхилень по проектах	24

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, в ході дослідження було розроблено анкету (Додаток А), що складається із 24-х запитань, які характеризують 4 групи ключових показників зрілості системи проектного управління

Кожне запитання анкети передбачає три варіанти відповіді, що оцінюються відповідно у 1, 2 або 3 бали та відображають певний рівень зрілості проектного управління запропонованої моделі (Додаток Б). На основі анкетування своїх співробітників підприємство може підрахувати сукупну кількість одержаних балів (мінімально – 24, максимально – 72) та визначити рівень зрілості проектного управління, притаманний даному етапу функціонування компанії, на основі чого формується та впроваджується план заходів по його підвищенню. Крім того, для концентрації зусиль та підвищення ефективності впливу на проблемні аспекти, рекомендуємо обирати пріоритетні напрями вдосконалення і спрямовувати зусилля на покращення обмеженої кількості показників на основі правила Парето (80/20), тобто не більше п'яти показників. Саме вони будуть найбільш суттєво впливати на результативність проектного управління в компанії.

При визначенні кількісних діапазонів балів, що характеризують кожний рівень зрілості, вважаємо, що оцінки по не менше, як 2/3 показників (16 із 24) мають відповідати тому рівню (або перевищувати його), для якого розраховується нижня межа оцінювання, а по решті показників оцінки можуть відповідати і попередньому рівню зрілості.

Наприклад, для досягнення другого рівня зрілості компанія повинна отримати оцінку у 2 бали хоча б по 16 показниках, та оцінку у 1 бал по 8 показниках, в сумі отримаємо 40 балів, що і відповідає нижній межі другого рівня зрілості (рівень становлення). Аналогічно було розраховано і нижню кількісну межу для третього рівня (рівня усталеного розвитку): 16 показників по 3 бали і 8 показників по 2 бали, що в сумі складає 64 бали. Таким чином, врахувавши потенційні мінімальний та максимальний результати оцінювання по показниках (на основі анкетування), а також мінімальні встановлені значення для кожного із рівнів зрілості проектного управління, ми отримали такі кількісні діапазони:

1-й рівень (початковий) – оцінюється в діапазоні 24-39 балів;

2-й рівень (становлення) – оцінюється в діапазоні 40-63 балів;

3-й рівень (усталеного розвитку) – оцінюється в діапазоні 64-72 балів.

Для встановлення рівня зрілості проектного управління необхідно спочатку підрахувати суму балів по кожній анкеті, а потім обчислити середнє значення балів ($\bar{X}$), отриманих на основі результатів опитування по всій сукупності анкет, і визначити на основі запропонованих діапазонів, якому із трьох рівнів зрілості воно відповідає.

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum (X_i), (1)$$

де $\bar{X}$ - середнє значення балів з урахуванням усіх результатів опитування;

n – кількість заповнених анкет,

X_i – сума балів за результатами опитування i-го респондента.

Крім того, після проведення анкетування та узагальнення його результатів вважаємо за необхідне здійснювати оцінювання статистичної достовірності отриманих оцінок шляхом аналізу значення коефіцієнта варіації (CV) результатів опитування [17, с. 29-32]:

$$CV(X) = \frac{\sigma}{\bar{X}}, (2)$$

$$\sigma(X) = \sqrt{D(X)}, (3)$$

$$D(X) = \sum \left(\frac{1}{n} * (X_i - \bar{X})^2 \right), (4),$$

де $CV(X)$ – коефіцієнт варіації результатів опитування;

$\sigma(X)$ – середньоквадратичне відхилення;

$D(X)$ – дисперсія.

Мінливість сукупності вважається незначною, якщо $CV < 10\%$; якщо CV знаходиться в інтервалі 11-25%, то вона є середньою і значною при $CV > 25\%$. [18]

Таким чином, емпіричним шляхом (та з урахуванням загальних нормативних значень цього показника), було встановлено, що значення коефіцієнта варіації в рамках пропонованої моделі має бути не більшим за 15%, адже чим менше його значення, тим меншим є розкид результатів опитування, що говорить про високу точність одержаних результатів. Якщо значення останнього перевищуватиме 15%, то необхідно проводити додаткову експертну оцінку тих відповідей окремих респондентів, що характеризуються суттєвими відхиленнями від середнього значення з метою виявлення причин, які їх зумовили. Можливо, мали місце помилки при обробці окремих результатів, неуважність респондента, його висока суб'єктивність, упередженість тощо.

При опитуванні лише одного респондента розрахунок коефіцієнта варіації є недоцільним, оскільки дисперсія дорівнюватиме нулю, а отже й коефіцієнт варіації також дорівнюватиме нулю, але в той же час варто розуміти, що отриманий результат є дуже суб'єктивним.

На наш погляд, позитивними відмінностями запропонованої моделі зрілості проектного управління можна вважати наступне:

- 1) модель відображає ключові аспекти проектного управління, що мають бути в полі зору керівництва малого підприємства, з метою забезпечення його ефективності і результативності, позитивного впливу на конкурентоспроможність компанії;

- 2) модель базується на обмеженій кількості показників для оцінювання поточного стану проектного управління в компанії, що не потребує значних зусиль на її використання;
- 3) модель характеризується невеликою кількістю рівнів та адекватною градацією кількісних результуючих оцінок (24-72 балів), на основі яких вони визначаються;
- 4) спрощений зміст представленої моделі сприяє її легкому самостійному застосуванню, насамперед, малими підприємствами, які дуже часто обмежені у ресурсах;
- 5) дана модель, на відміну від інших, передбачає оцінювання достовірності отриманих первинних даних.

Отже, запропонована авторська модель оцінювання зрілості управління проектами є спрощеною за своїм змістом та способом використання для встановлення рівня розвитку підприємства у здійсненні проектної діяльності, що робить її привабливою для підприємств малого бізнесу.

Модель передбачає три рівні зрілості: початковий рівень, рівень становлення та рівень усталеного розвитку. Вона побудована на оцінюванні проектного управління за 24-а якісними показниками, що можуть бути встановлені шляхом опитування співробітників компанії з використанням відповідної розробленої анкети.

Оцінити ступінь достовірності одержаних результатів можна на основі показника коефіцієнта варіації, який у випадку наявності якісної інформації, не має перевищувати 15%. Підсилити достовірність результатів можливо шляхом максимального розширення кількості респондентів, що безпосередньо приймають участь у здійсненні проектної діяльності на підприємстві, або є стейкхолдерами проектів. Виходячи з результатів оцінювання, компанія може розробити систему заходів щодо покращення існуючої практики, в першу чергу за напрямками і показниками, що отримали низьку оцінку.

3. Апробація запропонованої моделі зрілості управління проектами на матеріалах ТОВ «АВіК»

Прийнятність та дієвість розробленої моделі зрілості проектного управління була перевірена на конкретному підприємстві, для чого було оцінено поточний стан управління проектами в компанії, розроблено і впроваджено рекомендації щодо підвищення рівня його зрілості, а також проведено повторне оцінювання рівня зрілості після реалізації запропонованих змін.

Для дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АВіК» [19], яке функціонує у м. Києві з 2003 року та займається торгівлею обладнанням систем вентиляції та кондиціонування, а також наданням послуг з проектування, монтажу, ремонту та сервісного обслуговування цих систем. Компанія є представником малого бізнесу, штат ТОВ «АВіК» нараховує 29 працівників (організаційна структура компанії представлена на рис. 2). Важливу частку у діяльності даного підприємства займають проекти, до складу яких в першу чергу відносяться послуги з проектування і монтажу систем вентиляції та кондиціонування. Діяльність організації в цілому є прибутковою, проте компанія розвивається повільно.

На момент початку нашого дослідження в компанії здійснювалась реалізація восьми різних за розмірами та тривалістю проектів (два з них виконувались вже понад 3 роки). За 2017 рік ТОВ «АВіК» завершило 27 проектів. При чому, майже 25% проектів відбулися із порушенням термінів (від декількох днів до 2 місяців). Приблизно таку ж кількість проектів було завершено із перевищенням планового бюджету, що пояснюється похибками при початкових розрахунках витрат, неврахуванням ризиків коливання валютного курсу тощо.

У ході дослідження у вересні 2018 року було проведено первинне опитування семи працівників проектного відділу та директора підприємства з використанням Анкети, що наведена у Додатку 1. Результати цього опитування були оброблені та представлені у Додатку В.

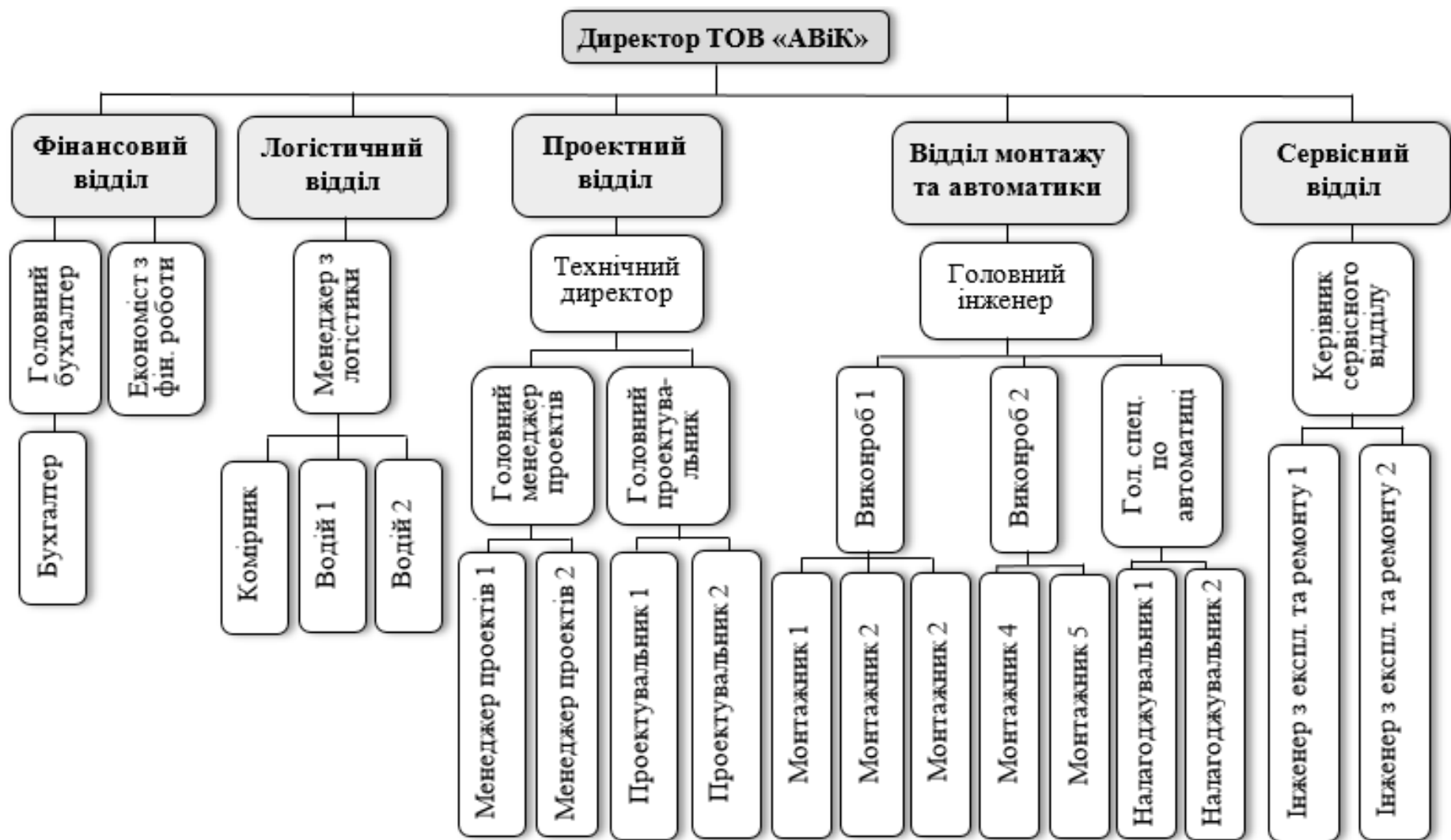


Рис. 2 Організаційна структура ТОВ «АВіК».

Джерело: сформовано автором.

Опитування працівників компанії дозволило оцінити рівень управління проектами майже у 55 балів. Варто зазначити, що розрахований коефіцієнт варіації CV, розрахований за формулою (2), становив 5,06%. Це говорить про невеликий ступінь розкиду значень, який не перевищує задане критичне значення (15%), а отже, й про прийнятний рівень достовірності отриманої інформації. При аналізі окремих результатів виявлено, що найбільш оптимістичними були відповіді першого та четвертого респондентів, які, відповідно, займають посади директора підприємства та технічного директора.

Підсумкове середнє значення у 55 балів відповідає другому рівню зрілості управління проектами – рівню «становлення», що свідчить про наявність невирішених завдань, а отже, й про необхідність підвищення зрілості проектного управління. На основі аналізу питань, що отримали найменшу оцінку, було виявлено першочергові напрями подальшого вдосконалення системи управління проектами.

Зокрема, було виявлено, що найгірший результат спостерігався у відповідях на питання №17 (всі респонденти поставили найнижчу оцінку – 1 бал), що вказувало на такий проблемний аспект, як відсутність автоматизованих засобів управління проектами на підприємстві. Дещо вищим, проте також критичним, був середній результат відповідей на питання №9 – 1,57 балів. Відповідно, це акцентувало увагу на необхідності розвитку системи планування та контролю проектних ризиків.

Також низькою була оцінка, отримана за відповідями на питання №8 – 1,71 бали, що свідчило про наявність проблем з системою розподілу ресурсів між проектами компанії. Ще однією гострою проблемою було визначено частоту відхилень по проектах за термінами (питання №20 – 1,86 бали). Крім того, результати відповідей на питання №2 (в середньому – 2 бали) звертають увагу на необхідність вдосконалення «бази знань» з управління проектами.

Нами було запропоновано визначити саме ці 5 аспектів як першочергові напрями вдосконалення проектного менеджменту на підприємстві, оскільки вони характеризуються значно нижчими оцінками від середнього можливого

результату по даному опитуванню (тобто від 2,30 балів) і, тим самим, не лише знижують загальний рівень зрілості проектного управління на підприємстві, а й, насамперед, відображаються на ефективності діяльності даної компанії.

Було розроблено основні рекомендації щодо покращення на досліджуваному підприємстві процесів управління проектами та, відповідно, підвищення його зрілості, які представлено в табл. 3. Варто зазначити, що при впровадженні окремих рекомендацій характерною є наявність вторинних позитивних впливів запропонованих заходів на інші параметри. Тобто впровадження одних кроків мало сприяти підвищенню ефективності реалізації інших.

Наприклад, поступове впровадження автоматизованих систем управління проектами повинно було сприяти вдосконаленню процесів планування та контролю проектних витрат та моніторингу дотримання термінів виконання окремих робіт проекту, аналогічний вплив очікуався внаслідок розвитку системи планування та контролю проектних ризиків та вдосконалення «бази знань» з управління проектами.

Впровадження змін за зазначеними напрямками, що тривало декілька місяців, призвело до підвищення загальної оцінки зрілості проектного управління на досліджуваному підприємстві до 62 балів при значенні коефіцієнта варіації – 5,66% (результати повторного опитування, здійсненого 11.01.2019 р., наведені у Додатку Г), що свідчить про підвищення зрілості системи управління проектами ТОВ «АВіК» на 7 балів у порівнянні із аналогічним показником станом на 28.09.2018 р..

При цьому, компанія ще перебуває на рівні становлення, проте варто зазначити, що перераховані рекомендації (табл. 3) продовжують впроваджуватися, в той же час, зміни є вже помітними.

Напрями підвищення зрілості управління проектами у ТОВ «АВіК»

Показник зрілості, що підлягає покращенню	Заходи по вдосконаленню проектного управління	Оцінка показника до впровадження рекомендацій	Оцінка показника після впровадження рекомендацій
Використання автоматизованих засобів з управління проектами	Впровадження на підприємстві програмного продукту MS Project, проходження менеджерами проектів навчання по користуванню даним продуктом.	1, 00	3,00
Низький рівень планування та контролю ризиків	Впровадження обов'язкового документування проектних ризиків та систематизація відповідних кроків управління ними.	1,57	2,29
Відсутність чіткої системи розподілу ресурсів між проектами	Облік завантаженості пулу ресурсів компанії по проектах, вдосконалення алгоритму розподілу ресурсів між проектами, інформування про нього працівників підприємства.	1,71	2,43
Досить висока частота відхилень проектних строків	Аналіз основних причин відхилень за строками, планування та контроль термінів виконання нових проектів за допомогою MS Project, використання методу PERT, мінімізація співпраці з ненадійними партнерами.	1,86	2,29
Недостатня підтримка та використання «бази знань» з управління проектами	Впровадження загально-корпоративних рекомендацій та вимог до ведення архівів реалізованих проектів, систематизація наявного досвіду, удосконалення методичних положень відповідно до цих вимог.	2,00	2,57

Джерело: розроблено автором.

На даному етапі можемо рекомендувати підприємству звернути увагу на такі критичні показники як необхідність типізації та класифікації проектів компанії, вдосконалення системи планування та контролю проектних ризиків, скорочення частоти проектних відхилень за термінами і, відповідно, суми фінансових втрат від цього, а також мінімізація кількості та суттєвості бюджетних відхилень по проектах (рис. 3). Ці зміни потенційно здатні забезпечити додаткове зростання показників зрілості компанії та її перехід на третій рівень зрілості – рівень усталеного розвитку.

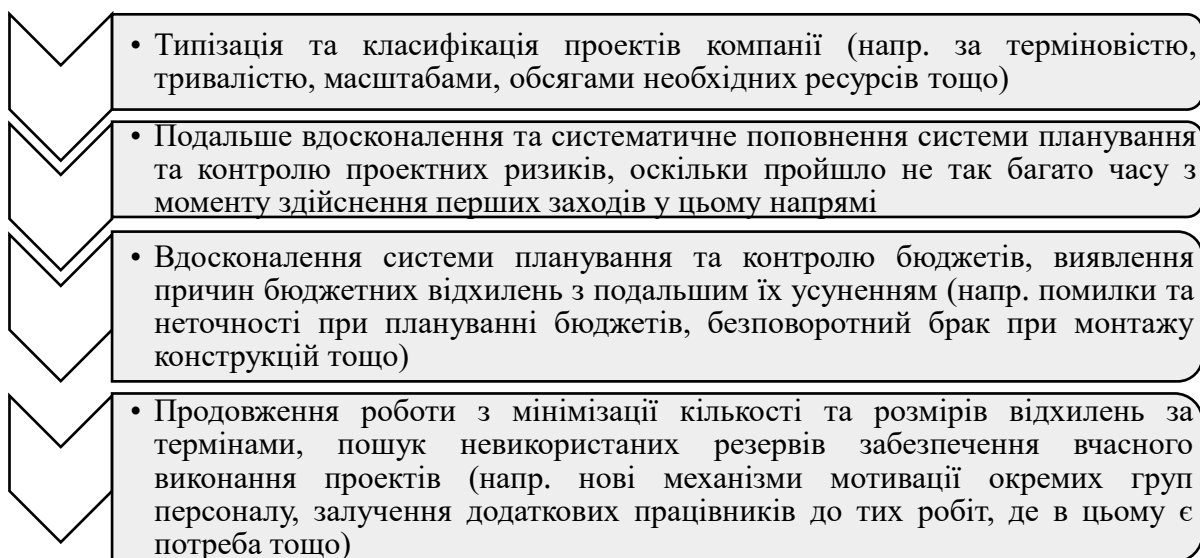


Рис. 3. Напрямки подальшого підвищення рівня зрілості системи управління проектами ТОВ «АВіК».

Джерело: розроблено автором.

Цілеспрямовану діяльність щодо підвищення рівня зрілості управління проектами в компанії доцільно організувати за модифікованим циклом Демінга PDCA (Plan - Do – Check – Act), що передбачає планування певних змін, їх впровадження, контроль отриманих результатів та дії щодо їх унормування чи подальших змін. [20, с. 29]

Ми пропонуємо цикл процедур «оцінювання – розробка рекомендацій – впровадження рекомендацій – повторне оцінювання» періодично повторювати, бажано не рідше одного разу на рік або ж через деякий час після впровадження певних запланованих змін у функціонуванні даної системи, з метою

відстеження не лише поточного стану, а й тенденцій динаміки рівня зрілості системи управління проектами і її окремих складових.

Отже, як показала апробація запропонованої моделі, вона дозволяє оцінити статус-кво проектного управління в компанії на основі обмеженого і, разом з тим, досить інформативного та комплексного переліку показників, дає можливість не лише оцінити поточний ступінь зрілості управління проектами в компанії з певним рівнем достовірності та порівняти динаміку сукупного значення та динаміку окремих показників, але й визначити та вплинути на критичні аспекти у функціонуванні цієї системи з метою підвищення її ефективності, результативності і загального рівня зрілості. Окрім того, застосування даної моделі не потребує надмірних зусиль що полегшує організаційну підтримку її впровадження з боку як керівництва компанії, так і її співробітників.

Висновки

1. Управління проектами є досить важливою складовою як для проектно-орієнтованого, так і для процесно-орієнтованого підприємства, адже успішне виконання окремого проекту впливає на ефективність компанії в цілому, а отже, й на її конкурентоспроможність на ринку. Тому підприємства повинні оцінювати власний рівень зрілості управління проектами за однією із існуючих моделей, що дозволить їм виявляти свої сильні і слабкі сторони та розробляти систему заходів щодо підвищення поточного рівня зрілості у сфері проектного управління.

2. В теорії і практиці існує досить багато моделей для оцінювання зрілості менеджменту проектів. Аналіз деяких з них (модель РМЗ Г. Керцнера, модель ОРМЗ Інституту управління проектами РМІ та модель РЗМЗ Міністерства державної торгівлі OGC) показав, що їх використання на практиці є доволі складним, тривалим та трудомістким процесом. Тому, за рахунок даного фактору, багато підприємств відмовляються від їх використання.

3. Для малих підприємств, з огляду на обмеженість масштабів їх проектної діяльності та наявних ресурсів, пропонується оцінювати систему проектного управління за авторською моделлю, яка має спрощений характер і передбачає три рівні зрілості (початковий рівень, рівень становлення та рівень усталеного розвитку), що визначаються на основі оцінювання поточного стану управління проектами з використанням розробленого переліку показників (анкета складається із 24-х питань), що відображають організаційні, методичні, аспекти, а також аспекти ресурсного забезпечення і результативності проектної діяльності.

4. Розроблена модель дозволяє не тільки самостійно встановити рівень зрілості проектного управління власного підприємства, але й оцінити достовірність результатів, отриманих в ході опитування працівників, шляхом обчислення коефіцієнта варіації кількісних даних.

5. У процесі практичної апробації розробленої моделі на підприємстві ТОВ «АВіК» було встановлено поточний рівень зрілості системи управління

проектами даної компанії – 55 балів, що відповідає рівню становлення системи. На основі показників, що отримали найнижчу середню оцінку, було виявлено ряд проблемних аспектів в діючий на підприємстві практиці управління проектами.

6. У співпраці з досліджуваним підприємством було виділено та впроваджено ряд рекомендацій: використання на підприємстві програмного продукту MS Project, здійснення обов'язкового документування проектних ризиків та систематизація відповідних кроків управління ними, облік завантаження та вдосконалення алгоритму розподілу ресурсів між проектами, аналіз та усунення основних причин відхилень термінів виконання проектів, налагодження функціонування «бази знань» шляхом уніфікації вимог до неї.

7. Після впровадження означених заходів за результатами повторного опитування було виявлено, що перераховані заходи сприяли підвищенню ступеня зрілості системи управління проектами ТОВ «АВіК» до 62 балів, що на даному етапі говорить лише про незначне відставання компанії від третього рівня – рівня усталеного розвитку.

8. З метою подальшого підвищення рівня зрілості даної системи, було надано рекомендації щодо пріоритетних напрямів вдосконалення: необхідність типізації та класифікації проектів підприємства, подальше вдосконалення системи планування та контролю проектних ризиків, аналіз та усунення причин бюджетних відхилень, пошук додаткових механізмів мінімізації частоти виникнення відхилень за термінами виконання проектів.

Список використаної літератури

1. Дегтярев М. А. Проектная зрілість і ціннісно-орієнтоване управління проектами [Електронний ресурс] / М. А. Дегтярев // Машиностроительный ресурс. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.i-mash.ru/materials/economy/print:page,1,64524-proektnaja-zrelost-i-cennostno-orientirovannoe.html>.
2. Бредіхін В. М. Управління проектами: проблеми та перспективи / В. М. Бредіхін, С. І. Тарасенко. // Молодий вчений. – 2017. – №4.4 (44.4). – С. 9–12.
3. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Дзюбіна // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2010. – С. 235-239. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf>.
4. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами // Управление проектами и программами. – Вып. №03 (27), 2011. –228-239 с.
5. Молоканова В. М. Модель життєвого циклу як основа проектного управління / В. М. Молоканова / / Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. - № 3 (31). – С. 30-37. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09mvmpou.pdf>.
6. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. [В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. В. А. Верби – Київ: КНЕУ, 2009. – 299 с. – [5] с.
7. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика / Д. О. Саричев. // Економіка та управління підприємствами. – 2014. – С. 131–144.
8. Скитьова Г. С. Управління проектами [Електронний ресурс] / Г. С. Скитьова – Режим доступу до ресурсу: https://feu.kneu.edu.ua/get_file/4906/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%

D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201.pdf.

9. Безуглий Д. Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування / Д. Г. Безуглий, Ю. П. Шаров // Аспекти публічного управління. – 2015. – №11-12. – С. 89–97
10. Івко А. В. Аналіз методологій розроблення віртуальних проектних офісів будівельної логістики / А. В. Івко. // Вісник ЛДУ БЖД. – 2017. – №15. – С. 7–16.
11. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Third Edition / Project Management Institute, Inc. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-pm-maturity-model-opm3-third-edition>.
12. Узбекова А. М. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости / А. М. Узбекова // Научные записки молодых исследователей, 2017. – №4. – С. 16-22. Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-upravleniyaproektami-posredstvom-modeley-zrelosti>.
13. Чудинова Н. К. Анализ моделей зрелости управления проектами [Електронний ресурс] / Н. К. Чудинова // Пермский филиал НИУ ВШЭ. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://publications.hse.ru/en/chapters/73926356>.
14. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: АйТиПресс, 2003. – 320 с.
15. Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3). – Режим доступу до ресурсу: <https://www.projectsmart.co.uk/docs/p3m3.pdf>
16. Нарбаев Т. С. Оценка зрелости управления проектами в Казахстане / Т. С. Нарбаев // Управление проектами и программами, 2016. – 02 (46). – С. 144-163. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.researchgate.net/publication/309904368_Ocenka_zrelosti_Upravlenia_proektami_v_Kazakhstan

17. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
18. Коефіцієнт варіації [Електронний ресурс] // Вікіпедія - вільна енциклопедія – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.
19. Офіційний сайт ТОВ "АВіК" / Головна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.avik.com.ua/>.
20. Великих К. О. Практичне використання циклу Демінга в удосконаленні процесів управління компанією / К. О. Великих. // Комунальне господарство міст. – 2018. – №143. – С. 28–30.

Анкета

для визначення рівня зрілості компанії в менеджменті проектів

1. Чи підтримує керівництво компанії впровадження чи/та розвиток проектного управління?
 - а) так;
 - б) частково;
 - в) ні.
2. Чи функціонує на вашому підприємстві «база знань» з управління проектами (стандарти/архіви/винесені уроки)?
 - а) так, така база існує та систематично поновлюється;
 - б) існують поодинокі елементи такої бази;
 - в) ні.
3. Чи розрізняють у вашій компанії проекти за їх типами/категоріями?
 - а) так, завжди;
 - б) частково;
 - в) ні, взагалі ніколи.
4. Чи є в компанії положення/стандарт з управління проектами?
 - а) так;
 - б) так, але на практиці ми його не використовуємо або він є недостатньо комплексним;
 - в) ні.
5. Чи відбувається в компанії планування та контроль строків виконання кожного проекту?
 - а) так;
 - б) іноді;
 - в) ніколи.
6. Чи відбувається в компанії планування та контроль витрат кожного проекту?
 - а) так;
 - б) іноді;

- в) ніколи.
7. Чи відбувається в компанії планування та контроль ресурсів кожного проекту?
- а) так;
 - б) іноді;
 - в) ніколи.
8. Чи завжди ресурси розподіляються між проектами ефективно?
- а) так, існує встановлений набір процедур для ефективного розподілу ресурсів;
 - б) існує встановлений набір процедур для ефективного розподілу ресурсів, проте його не завжди дотримуються, що іноді спричиняє недостатність ресурсів за окремими проектами;
 - в) розподіл ресурсів відбувається неформально, часто їх не вистачає.
9. Чи відбувається в компанії планування та контроль проектних ризиків?
- а) так, проектні ризики документуються та розробляється ефективна система для оперативного управління проектними ризиками;
 - б) так, ми стараємось документувати проектні ризики, проте система управління ними не налагоджена;
 - в) ні, ми вирішуємо проблеми, що виникли внаслідок ризиків, не приділяючи особливої уваги їх попередженню.
10. Чи призначаються у вашій компанії менеджери проектів?
- а) так, завжди;
 - б) іноколи;
 - в) ніколи, кожний підрозділ веде свою частину проекту.
11. Чи існує у вашій компанії чіткий розподіл відповідальності окремих виконавців проекту?
- а) так;
 - б) не завжди;
 - в) ніколи.
12. Як часто відбуваються наради проектної команди?

- а) регулярно відбуваються планові наради зі звітами відповідальних осіб;
- б) лише ситуаційні наради по мірі виникнення проблем;
- в) іноді відбуваються наради лише за участю окремих осіб, повноцінні наради проектної команди відбуваються тільки в екстрених ситуаціях.

13. Охарактеризуйте процеси взаємодії із зацікавленими сторонами у вашій компанії при управлінні окремими проектами:

- а) комунікації з усіма стейкхолдерами проекту завжди добре налагоджені;
- б) у процесі комунікацій із зацікавленими сторонами проекту іноді виникають труднощі, оскільки цей процес не структурований/не централізований/не оптимізований;
- в) у процесі комунікацій із зацікавленими сторонами проекту дуже часто виникають труднощі, оскільки цей процес не структурований/не централізований/не оптимізований.

14. Чи є у працівників вашого підприємства достатні знання та навички для ведення проектної діяльності?

- а) так, практично у всіх;
- б) не у всіх;
- в) майже ні в кого.

15. Чи ведеться підготовка (навчання) працівників вашої компанії у сфері проектного менеджменту (курси, тренінги, семінари, підписки на періодичні видання)?

- а) так, є багато можливостей для підвищення кваліфікації у сфері управління проектами;
- б) так, іноді пропонують відвідати подібні заходи;
- в) ні, не ведеться.

16. Чи існує система мотивації персоналу підприємства за участь у проектній діяльності?

- а) так;
- б) не для всіх учасників;
- в) ні.

17. Чи використовують у вашій компанії автоматизовані засоби управління проектами (спеціалізоване програмне забезпечення)?
- а) так, використовують;
 - б) такий досвід є, проте потрібно розвиватися у даному напрямку;
 - в) ні, не використовують.
18. Чи впроваджуються заходи по вдосконаленню системи проектного управління у Вашій компанії?
- а) так, впроваджуються і вони є досить ефективними;
 - б) в цілому так, але це відбувається досить повільно та/або є не завжди дієвим;
 - в) ні, не впроваджуються (або ці заходи є поодинокими).
19. Чи здійснюють у вашій компанії контроль обсягів та якості виконаних робіт по проектах?
- а) так, завжди;
 - б) не завжди;
 - в) майже ніколи.
20. Як часто відбуваються відхилення по проектах за термінами?
- а) менше 10% проектів відбуваються із перевищенням встановлених термінів;
 - б) 10-30% проектів відбуваються із перевищенням встановлених термінів;
 - в) понад 30% проектів відбуваються із перевищенням встановлених термінів.
21. Наскільки суттєвим є зазвичай перевищення термінів виконання проектів?
- а) зазвичай не більше 10% від запланованої тривалості;
 - б) не більше 30% від запланованої тривалості;
 - в) понад 30% від запланованої тривалості.
22. Чи втрачає ваша компанія прибутки через відхилення по термінах?
- а) у нас майже ніколи не буває відхилень по термінах, тому такі втрати практично відсутні або є мінімальними;

б) фінансові втрати через порушення термінів присутні, проте це явище не можна вважати закономірністю;

в) компанія систематично втрачає прибутки через відхилення за термінами (штрафи, необхідність залучення додаткового персоналу тощо), суми втрат часто є доволі суттєвими.

23. Яка частка проектів компанії відбувається із перевищенням встановленого бюджету?

а) менше 10 %;

б) менше 30%;

в) понад 30%.

24. Наскільки суттєвим може бути перевищення планового бюджету проекту?

а) не більше 10% від запланованого значення;

б) не більше 30% від запланованого значення;

в) понад 30% від запланованого значення.

**Ключ до анкети для визначення рівня зрілості компанії
в менеджменті проектів**

№ питання	Варіант відповіді	Кількість балів	№ питання	Варіант відповіді	Кількість балів
1	а	3	13	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
2	а	3	14	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
3	а	3	15	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
4	а	3	16	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
5	а	3	17	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
6	а	3	18	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
7	а	3	19	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
8	а	3	20	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
9	а	3	21	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
10	а	3	22	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
11	а	3	23	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1
12	а	3	24	а	3
	б	2		б	2
	в	1		в	1

Джерело: розроблено автором.

**Результати опитування працівників ТОВ «АВіК» в рамках
авторської моделі зрілості системи управління проектами
до впровадження рекомендацій (28.09.2018 р.)**

№ питання	Праців- ник 1	Праців- ник 2	Праців- ник 3	Праців- ник 4	Праців- ник 5	Праців- ник 6	Праців- ник 7	Середнє значення
1.	3	2	2	3	2	2	2	3
2.	2	2	2	2	2	2	2	2
3.	3	2	2	2	2	2	2	2
4.	3	2	2	3	3	3	2	3
5.	3	3	3	3	3	2	3	3
6.	3	3	3	3	3	3	3	3
7.	3	2	2	3	2	2	3	3
8.	2	2	2	2	1	2	1	2
9.	2	1	2	2	1	1	2	1
10.	3	3	3	3	3	3	3	3
11.	3	2	2	3	2	2	2	2
12.	3	3	3	3	3	3	3	3
13.	2	2	3	2	3	2	2	2
14.	3	2	2	2	3	3	2	2
15.	3	3	2	2	2	3	2	2
16.	3	2	3	3	2	2	2	2
17.	1	1	1	1	1	1	1	1
18.	2	2	2	2	3	2	2	2
19.	3	2	2	3	3	2	2	3
20.	2	2	2	2	1	2	2	2
21.	2	3	2	3	3	2	2	2
22.	2	2	2	2	3	2	2	2
23.	2	2	2	2	3	2	2	2
24.	2	2	2	2	2	3	3	2
Всього	60	52	53	58	56	53	52	54

Джерело: оброблено автором на основі результатів опитування працівників
ТОВ «АВіК».

**Результати опитування працівників ТОВ «АВіК» в рамках
авторської моделі зрілості системи управління проектами
після впровадження рекомендацій (11.01.2019 р.)**

№ питання	Праців- ник 1	Праців- ник 2	Праців- ник 3	Праців- ник 4	Праців- ник 5	Праців- ник 6	Праців- ник 7	Середнє значення
1.	3	2	3	3	2	3	3	3
2.	3	2	3	3	2	3	2	2
3.	3	2	2	2	2	2	2	2
4.	3	2	2	3	3	3	3	3
5.	3	3	3	3	3	3	3	3
6.	3	3	3	3	3	3	3	3
7.	3	3	3	3	3	2	3	3
8.	3	2	3	3	2	2	2	2
9.	3	2	3	2	2	2	2	2
10.	3	3	3	3	3	3	3	3
11.	3	2	2	3	2	2	3	2
12.	3	3	3	3	3	3	3	3
13.	2	2	3	2	3	2	3	3
14.	3	2	3	3	3	2	2	3
15.	3	2	3	3	2	3	2	3
16.	3	2	3	3	2	2	3	3
17.	3	3	3	3	3	3	3	3
18.	3	2	3	3	3	2	3	2
19.	3	3	2	3	3	2	3	3
20.	3	2	2	3	2	2	2	2
21.	3	3	2	3	3	2	3	2
22.	2	3	2	2	3	2	2	2
23.	2	3	2	2	2	2	3	2
24.	3	2	2	2	2	3	2	2
Всього	69	58	63	66	61	58	63	61

Джерело: оброблено автором на основі результатів опитування працівників
ТОВ «АВіК».



АВІК

Автоматизация
Вентиляция
и
Кондиционирование

Вих. №10
від 30.01.2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження

Шифр "Модель зрілості"

на тему:

«Зрілість управління проектами в малому бізнесі:
теоретичні та прикладні аспекти»

ТОВ «АВІК» розглянуло модель зрілості управління проектами,
розроблену

Шифр "Модель зрілості"

Шифр "Модель зрілості"

Шифр "Модель зрілості" при виконанні її наукового дослідження.

Практичну цінність для підприємства, що є представником малого бізнесу, мають наступні складові запропонованої моделі зрілості управління проектами: можливість ранжування ступеня зрілості за трьома рівнями, оцінювання зрілості за ключовими показниками шляхом опитування працівників за розробленою анкетой, можливість перевірити достовірність отриманих даних, визначення ключових напрямків розвитку та вдосконалення проектного управління компанії за результатами опитування, залучення працівників компанії до цих процесів.

Рекомендації автора були використані ТОВ «АВІК» при оцінюванні зрілості та вдосконаленні підходів до управління проектами в контексті визначених пріоритетних напрямів.

Реалізація наведених розробок є корисною та допомогла підприємству підвищити зрілість управління проектами та їх результативність.

Технічний директор ТОВ «АВІК»



Кириченко М. А.

Шифр "Модель зрілості"	Шифр "Модель зрілості"
СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА VII студентської наукової інтернет - конференції «Стратегія підприємства: погляд фахівців нової генерації» (5-7 грудня 2018 р.) Секція 3 «Проектний підхід в розробці та реалізації стратегії»	
Шифр "Модель зрілості"	Шифр "Модель зрілості"
Тема доповіді:	
Шифр "Модель зрілості"	Шифр "Модель зрілості"
Голова оргкомітету В. о. завідувача кафедри стратегії бізнесу к. е. н. доцент	Є. В. Прохорова