

## ЛЕКЦИЯ 14

### **Основные процессы обеспечения качества проекта.**

Одной из ключевых функций управления проектом наряду с такими, как управление стоимостью и временем, является управление качеством проекта.

**Качество** – это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Потребности могут включать эксплуатационные характеристики, функциональную пригодность, надежность, безопасность, экономические, эстетические и культурные требования.

Понятие «качество» следует отличать от понятия «сорт, класс». **Сорт** – это категория или разряд, присвоенный объектам, имеющим то же функциональное применение, но иные требования к качеству. Низкое качество – это всегда проблема, низкий сорт – особенность.

**Менеджмент качества** в рамках управления проектом – это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов проекта к качеству самого проекта и его продукции. Поэтому следует различать качество продукта проекта, и качество самого проекта.

Современная концепция менеджмента качества имеет в своей основе следующие принципы:

- качество – неотъемлемый элемент проекта в целом, а не самостоятельная функция управления;
- качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только коллективными усилиями команды проекта;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат;
- политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

#### **Основными процессами обеспечения качества являются:**

- Планирование качества проекта – определение конкретного перечня стандартов качества, которым необходимо следовать при проведении работ по проекту, и мероприятий, необходимых для обеспечения требований этих стандартов;
- Обеспечение качества – реализация в процессе выполнения проекта запланированных мероприятий по обеспечению качества проекта;
- Контроль качества выполнения проекта – спланированный и систематизированный контроль реализации проекта и выполнения запланированных мероприятий по обеспечению качества, осуществляемый в различных формах (аудит, мониторинг, экспертиза).

### **Планирование качества проекта**

Планирование качества проектов проводится для выбора тех положений стандартов и нормативов, которые целесообразно и возможно применить к конкретному проекту.

План по качеству проекта определяет, как в проекте будет обеспечено необходимое качество выполнения работ с точки зрения организационной структуры, ресурсов, методического и инструментального обеспечения. На этапе планирования качества могут также создаваться документы, регламентирующие мероприятия по контролю качества управления проектом, например, план аудиторских проверок проекта, формы анкет мониторинга и управленческой отчетности.

Для начала процесса планирования необходимо иметь информацию о политике спонсора проекта в области качества, предметной области (содержании) проекта, описание продукции (в виде конкретных спецификаций, полученных от потребителя), стандарты и требования к качеству продукции и услуг, документацию по системе качества.

В процессе планирования качества может применяться следующий инструментарий:

- анализ затрат и выгод;

- установление желательного уровня показателей качества проекта;
- диаграммы причин-следствий;
- эксперименты.

В результате планирования качества появляется план качества (план организационно-технических мероприятий по обеспечению системы качества проекта), который должен описывать конкретные мероприятия по реализации политики в области качества с указанием сроков выполнения, ответственных за выполнение, критериев оценки, бюджета.

В план качества должны входить описания процедур проведения контрольных и испытательных мероприятий, перечень контрольных показателей по всем работам и видам продукции, а также технологические карты отдельных сложных процессов.

### **Обеспечение качества**

Обеспечение качества предполагает регулярную проверку хода реализации проекта в целях установления соответствия определенным ранее требованиям к качеству.

### **Контроль качества проекта**

Контроль качества – отслеживание конкретных результатов деятельности по проекту в целях определения их соответствия стандартам и определения путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий.

Контроль качества осуществляется с применением следующих методов и инструментов:

- проверок,
- диаграммы Парето, которая представляет собой гистограммы появления различных причин несоответствий, упорядоченных по частоте;
- статистических выборок, анализа динамических рядов, корреляционно-регрессионного анализа.

Контроль качества может завершаться следующими решениями:

- улучшением качества;
- принятием продукции;
- идентификацией брака и реализацией действий по управлению несоответствующей продукцией;
- переработкой продукции с целью дальнейшего представления для контроля и испытаний;
- исправлением процессов.

Контроль качества может происходить в следующих организационных формах: аудит, мониторинг, экспертиза.

### **Аудит проекта**

*Аудит проекта* – проверка соответствия формализованной организационной деятельности по реализации проекта принятым стандартам управления проектами. Аудит производится в определенные моменты выполнения проекта с целью контроля качества управления и подготовки рекомендаций по улучшению качества управления в проекте.

Аудит проекта проводится для контроля исполнения корпоративных процедур управления проектом и правильности оформления документов проекта. Предметом аудита не являются технические решения и содержание технической документации проекта. Проведение аудита в плановом режиме определяется общей схемой управления проектом. Кроме того, аудит может быть проведен на любой стадии проекта в соответствии с корпоративным планом аудиторских проверок. Внеплановый аудит может быть проведен также в рамках экспертизы проекта.

### **Мониторинг проекта.**

*Мониторинг проекта* – регулярно выполняемая оценка состояния проекта, учитывающая различные виды деятельности в рамках проекта. Целью мониторинга является предоставление

руководству компании оперативной интегрированной информации о реализации проекта, достаточной для принятия ключевых решений по проекту.

Интегральные показатели оценки состояния проекта должны удовлетворять потребностям руководства компании в информации, необходимой для принятия решений по проекту, как с точки зрения полноты, так и оперативности ее предоставления.

Для полной реализации этих требований должна быть создана автоматизированная система управления проектами, которая должна обеспечить:

- хранение всей необходимой информации по проекту;
- сбор необходимой информации непосредственно по мере ее появления в ходе проекта;
- представление этой информации как в интегральной, так и в детальной форме в соответствии с запросами пользователей.

При отсутствии автоматизированной системы основным инструментом мониторинга состояния проектов компании может являться специальный отчет о статусе проекта, дополненный регламентированным предоставлением управленческой отчетности. Отчет о статусе может содержать интегральные оценки по ключевым направлениям проектной деятельности, которые позволяют определить области управления проектом, негативно влияющие на ход выполнения работ.

На основании данных мониторинга руководство компании может принять решение о проведении внепланового аудита и/или экспертизы проекта.

### **Экспертиза проекта**

*Экспертиза проекта* – детальный анализ определенных областей деятельности в рамках проекта и составление общей картины хода и состояния проекта в целях повышения качества выполнения как данного проекта, так и проектов предприятия в целом.

Экспертизу осуществляют наиболее квалифицированные и опытные специалисты в области управления проектами. К проведению экспертизы могут привлекаться специалисты в смежных областях, а также весь персонал проекта, в том числе занятый в успешных областях проекта.

Для проведения экспертизы используется следующая информация:

- Формализованные данные, полученные в результате процедур аудита и мониторинга проекта;
- Сведения, получаемые путем консультаций и собеседований и относящиеся к неформализованным областям управления проектом (компетентность персонала, межличностные отношения).

По результатам экспертизы готовится заключение, содержащее анализ причин, а также рекомендации по организационным решениям и мероприятиям для преодоления неблагоприятного развития данного проекта, либо, в случае успешного развития проекта, для систематизации и тиражирования положительного опыта.

Основные направления экспертизы включают семь различных аспектов. В сложных больших проектах по каждому из направлений формируется группа экспертов.

**Коммерческое направление** заключается в том, чтобы оценить проект как коммерческое мероприятие, дающее прибыль. Здесь сопоставляются вложенные средства с доходами и прибылью, которые позволяют получить осуществление анализируемого проекта.

**Техническое направление** рассматривает такие вопросы, как правильность выбора технологии производства, закупки основного и вспомогательного оборудования, организации поставок сырья, материалов и другие производственные аспекты, заложенные в проект.

**Институциональное направление** обращает внимание на соответствие решений по проекту действующему законодательству страны, где предполагается реализация проекта. Здесь анализируется правильность применения в проекте особенностей налогообложения, калькулирование затрат, лицензирования и т.д.

**Социальное направление** рассматривает проект с точки зрения решения социальных вопросов в регионе (занятость населения, заработная плата работников, охрана труда, решения по развитию социально-бытовой инфраструктуры).

**Экологическое направление** призвано рассмотреть проект с точки зрения его взаимоотношений с окружающей средой (вопросы охраны природы, нейтрализации вредных воздействий проекта на окружающую среду, вопросы утилизации отходов).

**Финансовое направление** дает оценку проекта со стороны эффективности инвестиций, их формирования для реализации проекта и использования в нем.

**Экономическое направление** анализирует все стороны и особенности эффективности проекта. Здесь уделяется внимание методам расчета, полноте и обоснованности экономических расчетов, делается заключение о правильности выводов о целесообразности разработки данного проекта.

В проектах небольшого объема некоторые направления могут быть объединены, но при этом точки зрения анализа должны быть сохранены.

В зависимости от того, кто проводит экспертизу, различают **государственную, ведомственную, внутреннюю, внешнюю и независимую экспертизу.**

**Государственная экспертиза** проектов проводится государственными структурами или другими организациями по заказу государства. Она преследует цель оценки проекта со стороны интересов государства.

**Ведомственная экспертиза** проводится ведомственными структурами и преследует цель определения или проверки эффективности проекта, правильности принятых исходных данных и условий. Особое внимание уделяется соответствию проектных решений экономической и технической политике, проводимой органами руководства отраслью.

**Внутренняя экспертиза** проводится специалистами предприятия, где выполняется проект, с целью проверки и контроля выполнения проектных заданий.

**Внешняя экспертиза** заключается в передаче проекта на рассмотрение в специализированную организацию. Желательно, чтобы эта организация не имела отношения ни к заказчику, ни к разработчику. В этом случае экспертиза становится независимой.

## Рекомендуемый подход к улучшению процессов управления проектами.

### Идентификация благоприятных возможностей и необходимость улучшения.

Для того чтобы признать необходимость совершенствования организации в области управления проектами, достаточно честно ответить на несколько фундаментальных вопросов:

- существуют ли в организации проекты?
- поддерживает ли каждый проект утвержденную стратегию?
- идентифицируются ли риски каждого проекта, выполняется ли управление ими, эффективно ли оно?
- выполняются ли эти проекты в соответствии с согласованными графиками, бюджетами и другими требованиями, сформулированными в официальных документах (контрактах, договорах, паспорте проекта)?
- достигнуты ли изначально запланированные цели и размеры прибыли в коммерческих проектах, выплачивались ли неустойки?

Если все ответы утвердительны, то возможности организации по управлению проектами исключительно хороши. Если же нет, то следует принять меры по улучшению ситуации. Эти меры могут заключаться в совершенствовании знаний и навыков людей, перераспределении обязанностей и ответственности, изменениях в стратегии организации, процессах, системах и методах управления проектами – по отдельности или вместе.

### Симптомы и вероятные причины неудовлетворительного исполнения проектов:

- **отклонение от расписания:** поздние завершения и задержки с сопутствующими перерасходами средств и выплатами неустоек, предусмотренных контрактом;
- **низкая производительность труда персонала:** высокая текучесть кадров, высокий уровень стрессов, вялое настроение;
- **превышение запланированных расходов:** фактические траты часто выходят за рамки бюджета;
- **низкая производительность труда руководства:** чрезмерно активное привлечение высшего руководства к мелким деталям выполнения проекта;
- **неэффективное управление ресурсами:** избыточная многозадачность (большие затраты времени на переключение между задачами), дублирование действий и неэффективное использование специалистов узкого профиля.

## **Ключевые показатели деятельности.**

Одним из эффективных инструментов управления деятельностью предприятия и его развитием являются ключевые показатели деятельности (КПД). Ключевые показатели деятельности – это количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем. КПД предназначены для руководства компании как инструмент поддержки определения и мониторинга стратегических целей, принятия решений в процессе управления деятельностью компании. КПД фокусируют внимание руководителей на наиболее критичных вопросах.

При разработке КПД исходят, прежде всего, из бизнес-целей компании и потребностей менеджеров в информации, которая помогла бы им в принятии решений. КПД могут разрабатываться для любых предприятий, но более всего они необходимы в проектно-ориентированных компаниях.

Наиболее заметно отличия проектно-ориентированной компании проявляются в следующих областях:

- в организационной структуре, предполагающей возможность свободного манипулирования человеческими ресурсами в проектах вне зависимости от закрепления их за функциональными подразделениями;
- в структуре бюджета компании, опирающейся на бюджеты отдельных проектов;
- в системе требований к персоналу и в системе мотивации, соответствующей этим требованиям;
- в организации бизнес-процессов в условиях жесткого соблюдения сроков и бюджета проекта, а также качества результата.

### **Организационная структура**

В значительной степени успешность проектно-ориентированных компаний зависит от того, насколько хорошо используются человеческие ресурсы. Для проектно-ориентированных компаний характерно использование матричных структур, в которых усложняется как распределение ресурсов, так и процедуры управления. Соответственно, важнейшими показателями являются проектная утилизация персонала и доля объема работ в проектах, приходящаяся на управленческий персонал проектов.

Утилизация показывает эффективность использования ресурсов и сигнализирует либо о слабой загрузке персонала и необходимости повышения качества ресурсного планирования, либо о необходимости привлечения дополнительных рабочих ресурсов.

*Утилизация = (Рабочее время, затраченное сотрудниками в рамках проектов/Общий фонд рабочего времени)\*100%*

Доля объема работ, приходящаяся на управленческий персонал проектов (УПП), характеризует зрелость процессов управления проектами, использование стандартных процедур, шаблонов документов.

*Доля объема работ, приходящаяся на УПП=(Рабочее время, затраченное УПП/Общий фонд рабочего времени проектов)\*100%*

Формулы этих показателей тривиальны, а сложности с их вычислением связаны со сбором исходных данных. В реальной практике наладить учет рабочего времени в проектах не так-то просто. Попроектное планирование и учет рабочего времени, консолидация плановых и учетных данных в масштабах всей компании, анализ информации в различных аспектах (подразделения, направления деятельности, типы проектов) требует применения полноценных инструментов управления ресурсами.

### **Бюджет**

Существует целый ряд бюджетных показателей, характерных именно для проектно-ориентированной компании. К ним относятся:

- доля своих ресурсов в проекте;
- доля накладных затрат в проекте;

- экономия резервных фондов проекта и т.д.

Являясь самостоятельным центром затрат и прибыли, проект, тем не менее, обычно принадлежит одному из подразделений компании, т.е. попадает в зону его прямой ответственности. При этом в проект могут привлекаться ресурсы из других подразделений.

Соотношение «своих» и «чужих» ресурсов в проекте показывает:

- насколько разумно сформирована постоянная организационная структура компании;
- соответствует ли она реальной структуре бизнеса;
- правильно ли сформированы центры ответственности за проекты.

$$\text{Доля своих ресурсов в проекте} = (\text{Собственные ресурсы подразделения, используемые в проекте} / \text{Все ресурсы проекта}) * 100\%$$

По сравнению с обычной функциональной организационной структурой матричная модель требует применения более сложных управленческих механизмов и является более дорогой. При определенных условиях она может оказаться более дорогой, чем это может себе позволить компания. Это могут быть как внешние условия, связанные с бизнесом компании, так и условия внутренние, например использование неадекватного бюрократического аппарата. Индикатором этой ситуации является показатель «Доля накладных затрат в проекте».

$$\text{Доля накладных затрат в проекте} = (\text{Накладные затраты в проекте} / \text{Все затраты в проекте}) * 100\%$$

Уникальность, неповторяемость проектов диктует необходимость закладывать в бюджеты проектов резервы, покрывающие неизбежные риски. Показатель «Экономия резервных фондов проекта» демонстрирует, сколь грамотно в компании реализуется управление рисками проектов, а с другой стороны, использование этого показателя позволяет оптимизировать политику компании в области ценообразования и управления ресурсами.

$$\text{Экономия резервных фондов проекта} = ((\text{Выделено резервов} - \text{Израсходовано резервов}) / \text{Выделено резервов}) * 100\%$$

## Персонал

Для проектно-ориентированной компании принципиальным условием ее успешного существования является наличие специалистов, отвечающих определенному набору требований к компетенции. Это означает, что важным показателем является уровень квалификации по различным категориям персонала компании. Однако успех определяется не только квалификацией, но и степенью заинтересованности персонала, что особенно важно в командной работе. Для того чтобы регулировать мотивацию персонала, можно рассматривать такой показатель, как «Доля премии в общем доходе сотрудников».

$$\text{Доля премии} = (\text{Сумма премиальных} / \text{Общий доход сотрудника}) * 100\%$$

Необходимо учитывать также, что значительная часть работы даже в проектно-ориентированной компании выполняется в непроектной форме. Некоторые категории персонала либо вообще не принимают участия в проектах, либо работают в проектах лишь часть своего времени. Отсюда возникает задача выравнивания мотивации персонала к любому виду деятельности в компании. Для отслеживания правильности этого баланса может применяться специальный коэффициент, характеризующий соотношение проектного и непроектного премиального фонда.

$$\text{Коэффициент выравнивания мотивации} =$$

Бизнес-процессы в проектно-ориентированной компании осуществляются в соответствии с принятыми в этой компании правилами и стандартами управления проектами. Обычно процессная модель проекта включает несколько стадий (инициация, планирование, выполнение и контроль, завершение). Каждая из них предполагает выполнение определенных функций, связанных с управлением по временным и стоимостным параметрам проекта, с управлением рисками, качеством и т.д. Именно к этим стадиям и функциям должно быть привязано использование КПД и получение их фактических значений.

Следует помнить, что на управленческий цикл проекта накладывается цикл технологический, связанный со стадиями жизненного цикла самого продукта. А, следовательно, система отчетности по показателям должна учитывать информацию, порождаемую как в рамках управленческого цикла, так и в рамках технологического цикла. Это приводит к необходимости интеграции информации, поступающей из различных учетных систем, в том числе, системы управления проектами.

Общая схема информационных потоков, возникающих в системе отчетности, основанной на КПД, приведена на рисунке.



## **Стандарт управления проектами на предприятии.**

Известно, что вырастить хороший газон очень просто. Нужно просто подсеивать и подстригать – и так сто лет. Примерно также дело обстоит и с качеством управления проектами на предприятии. Кто-то должен создавать стандарты управления проектами, кто-то должен постоянно следить за его обновлением и актуализацией.

Система обеспечения качества управления проектами необходима для того, чтобы выполнение каждого проекта гарантированно приводило к удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон и в первую очередь заказчика.

Качественное управление проектами возможно только при опоре на соответствующие стандарты. На первый взгляд понятия «проект» и «стандарт» могут показаться трудно совместимыми. Ведь даже в определении проекта включается понятие об его уникальности, неповторяемости целей, условий реализации, результатов проектов. Поскольку это действительно так, что же можно стандартизовать в управлении проектами? А если и можно, то нужно ли? Не будет ли это мешать, сковывать инициативу, навязывать неоптимальные решения?

Если для западных менеджеров приоритетными являются психологические аспекты управления и искусство выстраивания межличностных отношений в проекте, то их отечественные коллеги предпочитают процедурный подход. Это действительно так и означает, что работа в рамках определенных ограничений и стандартов является для наших менеджеров не просто привычной, но и вполне комфортной. А что тогда говорить о руководстве компании, для которого наличие и соблюдение таких стандартов означает гарантированный уровень качества выполнения проектов?

С другой стороны, крупные западные компании (Siemens, IBM, Oracle, Andersen Consulting) имеют свои собственные методики и руководства по управлению проектами.

Что же должен содержать стандарт предприятия по управлению проектами? Он должен быть основан на так называемых рамочных стандартах, которые содержат самые общие принципы проектного менеджмента. Это такие документы, как Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американского института управления проектами (PMI), стандарт ISO 10006:1997, российский НТК (Национальные требования к компетентности). Каждое предприятие в какой-то мере уникально, поэтому рамочные стандарты должны быть адаптированы под конкретные условия управления проектами. Этого можно достичь, применяя подходы специализации и детализации стандартов.

**Специализация** означает включение в стандарт предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к проектной деятельности именно на этом предприятии. Это означает, что стандарт предприятия должен содержать **четкую классификацию проектов предприятия**, поскольку проекты могут относиться к различным профессиональным областям деятельности (юридическая, финансовая, строительная и т.д.), а в каждой из этих областей есть свои особенности, которые нужно учитывать при написании стандарта по управлению проектами.

Предметом специализации также являются **организационные структуры и персонал** проекта. В стандарте предприятия могут не только фиксироваться стандартные проектные роли, но и определяться структура и принципы формирования органов управления проектами. Для всех структурных подразделений должны быть определены принципы их участия в проектах – виды выполняемых работ, порядок выделения и отзыва персонала. Для руководства этих подразделений должны быть определены их права и обязанности по отношению к организационным структурам проекта. Для сотрудников, привлекаемых в проект, должны быть определены правила, регламентирующие их работу в проекте, регулирующие вопросы двойного подчинения и материального стимулирования.

Предметом специализации также являются **процессы управления проектами**. Собственно, описание этих процессов и процедур и занимает основной объем стандарта.

Таким образом, под **стандартом предприятия** понимается совокупность документов, предписывающих, как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Эти

документы не являются принадлежностью какого-либо одного проекта и образуют нормативно-методическое объединение системы управления проектами в целом.

В стандарте могут быть описаны **типовые ситуации**, характерные для проектов предприятия, и рекомендации менеджерам по реагированию на эти ситуации. Это может помочь ему при выборе альтернативы решения.

Объем стандарта предприятия по управлению проектами зависит от степени **детализации** стандарта и перечня основных документов. Их можно представить в виде пирамиды, растущей сверху вниз – **Политика руководства по управлению проектами – Процедуры управления проектом – Детальные инструкции по исполнению процедур – Шаблоны документов** (рисунок «Структура стандарта управления проектами»).

### **Этапы создания стандарта управления проектами.**

Процесс создания и внедрения стандарта является достаточно длительным, трудоемким и непростым. Это связано, в том числе, с теми преобразованиями в системе управления предприятием, которые должны сопутствовать внедрению стандарта.

Создание стандарта управления проектами включает следующие этапы:

- разработка концепции;
- разработка корпоративной методики управления проектами;
- разработка операционного стандарта управления проектами.

**Концепция** содержит описание на обобщенном уровне принципов классификации проектов, определение зон ответственности, принципов формирования организационных структур проектов, перечень процедур управления проектами.

В **корпоративной методике** процессы управления проектами описываются в формате процедур, определяющих порядок выполнения основных этапов проекта, применяемые технологии и методологии, а также рекомендуемые управленческие документы.

**Операционный стандарт** развивает и детализирует процедуры управления проектами, дополняет их детальными инструкциями по исполнению процедур и шаблонами управленческих документов.

Управление проектами в современных условиях широкого применения ИТ должно быть автоматизированным. Это означает, с одной стороны, автоматизацию создания и ведения стандарта управления проектами, а с другой стороны, автоматизацию функций управления проектами.

**Автоматизация стандарта управления проектами** может быть обеспечена средствами систем управления документами и систем управления бизнес-процессами. Один из перспективных подходов – организация стандарта как базы знаний, которая обеспечивает все необходимые сервисы по обновлению и поиску документов, по организации взаимосвязи между документами, доступу к ним определенных групп пользователей и т.д. С другой стороны, выполнение проекта – это всегда организация коллективных работ, и с этой точки зрения для поддержания процедур управления проектами пригодна и технология управления бизнес-процессами.

**Автоматизация функций управления проектами** подразумевает:

- автоматизацию календарного и ресурсного планирования;
- автоматизацию формирования и ведения бюджета проекта;
- автоматизацию управления документами проекта;
- автоматизацию деловых процессов проекта.

Стандарт управления проектами затрагивает самые различные стороны функционирования предприятия. Поэтому его разработка и внедрение должны осуществляться с учетом общего контекста управления предприятием.

Стандарт управления проектами неразрывно связан с системой качества и должен быть гармонизирован со стандартами качества, применяемыми на предприятии. В оптимальном варианте стандарт управления проектами должен создаваться как составная часть системы качества.

## **Модели зрелости управления проектами**

Сам факт использования стандарта управления проектами свидетельствует о том, что на предприятии достигнут определенный уровень зрелости процессов управления. Для того чтобы измерить этот уровень и определить направления дальнейшего развития, могут применяться различные способы. Одним из популярных подходов является использование моделей зрелости.

**Первый (начальный) уровень зрелости** соответствует ситуации, когда в организации нет формально принятых процедур управления проектами, выполнение проектов не планируется, работы проекта слабо определены по содержанию, объему и стоимости. Процессы управления проектами полностью непредсказуемы и слабо контролируемы. Высшее руководство часто не понимает ключевых вопросов управления проектами, поэтому успех проектов зависит в большей степени от индивидуальных усилий, чем от организации процессов управления проектами. Компании, находящиеся на этом уровне, можно охарактеризовать как пытающиеся стихийно освоить базовые процессы управления проектами.

**Второй уровень зрелости (уровень индивидуального планирования проектов)** соответствует применению в организации отдельных неформализованных и некомплектных процедур управления проектами. Руководителями проектов процессы управления проектами частично признаются и контролируются. Однако в каждом конкретном проекте планирование и управление зависит от индивидуального подхода его руководителя.

**Третий уровень зрелости (уровень управления)** предполагает частичную формализацию процессов управления проектами и использование базовой системы планирования и управления проектами в организации. Компании, достигшие этого уровня, осуществляют систематический и структурированный подход к проектному планированию и контролю. Проектный персонал подготовлен для понимания и применения методологии и инструментальных средств управления проектами.

**Четвертый уровень зрелости (уровень интеграции)** характеризуется полной формализацией с официальным утверждением всех процессов управления проектами и документированием всей соответствующей информации. Компании, достигшие этого уровня, в состоянии эффективно планировать, управлять и контролировать все множество выполняемых ими проектов. Процессы управления проектами хорошо определены, количественно оценены, поняты персоналом и внедрены в практику. Данные, относящиеся к процессам управления проектами, стандартизованы, собраны и хранятся в базе данных для обеспечения эффективного и объективного анализа и количественной оценки процессов. Собранные данные также применяются для прогнозирования нежелательных тенденций и предотвращения возможных неблагоприятных ситуаций, которые угрожают ухудшить производительность и качество. Это позволяет компании создать фундамент для объективного принятия решений.

На **пятом уровне зрелости (уровне совершенствования)** процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах. Эти данные тщательно анализируются и количественно оцениваются для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами. Этот уровень предполагает наличие и использование инструментов постоянного совершенствования процессов управления проектами. В качестве таких инструментов могут выступать, например, организационные структуры, процедуры и информационные технологии, обеспечивающие возможность аудита, мониторинга и экспертизы проектов.