

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ, ПРОЕКТАМИ

Достижение высших уровней проектной зрелости организации посредством аутсорсинга управления проектами

Achieving Higher Levels of Project Maturity in an Organization Through Project Management Outsourcing

DOI: 10.12737/2587-6279-2024-13-4-3-12

Получено: 15.06.2024 / Одобрено: 23.06.2024 / Опубликовано: 25.12.2024

Цителадзе Д.Д.

Канд. экон. наук, MBA, доцент кафедры венчурного менеджмента Научно-исследовательского университета высшей школы экономики в Нижнем Новгороде. Основатель и издатель журнала для бизнес-ангелов и венчурных фондов "The AngelInvestor"

Tsiteladze D.D.

Candidate of Economic Sciences, MBA, Associate Professor, Department of Venture Management, Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod. Founder and publisher of the magazine for business angels and venture funds "The AngelInvestor"

Аннотация

В работе проведен анализ направлений аутсорсинга в сфере проектного управления. Показаны основные признаки аутсорсинга. Изучены виды аутсорсинга и факторы, определяющие наиболее эффективные направления его применения. Проведен анализ матриц аутсорсинга. Показаны особенности различных видов аутсорсинга в проектном управлении и различные направления проектного управления для перевода их на аутсорсинг.

Проведен анализ направлений для использования технологий искусственного интеллекта для целей проектного инсорсинга и аутсорсинга. В работе показано, что для достижения высших уровней проектной зрелости необходимо использование проектного аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, косорсинг, матрица аутсорсинга, проект, программа проектов, портфель проектов, искусственный интеллект, стратегия, уровень проектной зрелости, офис управления проектами.

Abstract

The paper analyzes outsourcing in the field of project management and shows the main features of outsourcing. The types of outsourcing and the factors that determine the most effective areas of its application were studied. The analysis of matrices of outsourcing is carried out. The features of various types of outsourcing in project management and various areas of project management for their transfer to outsourcing are shown.

The analysis of directions for the use of artificial intelligence technologies for the purposes of project insourcing or outsourcing was carried out.

The paper shows that in order to achieve the highest level of project maturity, it is necessary to use project outsourcing.

Keywords: outsourcing, insourcing, cosourcing, outsourcing matrix, project, project program, project portfolio, artificial intelligence, strategy, project maturity level, project management office.

Проблема:

Организации с высшими уровнями проектной зрелости встречаются крайне редко в ходе практической деятельности.

Гипотеза:

Для достижения высшего уровня проектной зрелости организациям необходимо использовать услуги аутсорсинга управления проектами.

Аутсорсинг и инсорсинг как явления (краткий исторический анализ)

Аутсорсинг, инсорсинг и косорсинг являются составными частями сорсинга, который представляет собой совокупность современных и эффективных технологий и инструментов управления организациями. Сорсинг представляет высокий интерес, в том числе, и для развития проектного управления. При этом каждая составляющая сорсинга имеет

свои преимущества и свое назначение, а эффективность внедрения той или иной модели сорсинга напрямую зависит от целесообразности выбранной стратегии проектного управления. В проектном управлении существует необходимость в разработке концепции, позволяющей грамотно определять ценности и отличия аутсорсинга, инсорсинга и косорсинга. С исторической точки зрения логично начать с определения концепции аутсорсинга в проектном управлении [6; 9].

Аутсорсинг как вид хозяйственной (промышленной) кооперации и предпринимательской деятельности известен с середины XIX в. благодаря передаче (делегирования) на длительный срок корпоративных юридических и бухгалтерских функций компании исполнителю (аутсорсеру). Сегодня наиболее успешные компании из когорты первых аутсорсинговых бизнес-консалтинговых фирм из-

вестны во всем мире — *KPMG, Ernst&Young, Deloitte, Essentia Consulting Group, Pricewaterhouse Coopers*. Это ведущие мировые консалтинговые фирмы, в услугах которых центральное место занимает аутсорсинг и спектр услуг, который предлагается этими компаниями, и сегодня намного шире, чем юридические и бухгалтерские услуги.

Исторически следующая отрасль, в которой ярко проявил себя аутсорсинг — это автомобильная промышленность. В середине 20-х гг. XX в. именно стратегия аутсорсинга позволила компании *General Motors (GM)* успешно конкурировать с вертикально интегрированным холдингом *Ford*. В компании *Ford* в то время предпочитали все процессы производить и контролировать самостоятельно полагая, что передача функций предприятия на аутсорсинг является прямой дорогой к низкому качеству продукта компании и источником слабо контролируемых рисков. Следует отметить, что за последние сто лет предприятия — лидеры автомобильной промышленности смогли совершенствовать процессы передачи функций своих предприятий на аутсорсинг настолько широко, что к 2005 г. оставили за собой только функции контроля развития бренда, маркетинга, дистрибуции и продаж [3; 4; 21]. Хотелось бы отметить, что функция производства не присутствует в этом списке.

В середине 50-х гг. XX в. аутсорсинг внес существенный вклад в сферу технологического предпринимательства посредством услуг технопарков. Сегодня именно технопарки являются основными источниками развития наукоемких технологий в технологически развитых странах мира. Самые яркие примеры этой кооперации — научный парк Стэндфордского университета в США (Кремниевая или Силиконовая долина), а в России — это Новосибирский научный Академгородок (Наукоград) [1; 2; 7; 24].

По сути, сегодня стратегия аутсорсинга представляет собой современную концепцию инновационного предпринимательства. В этой связи определение аутсорсинга, данное С.О. Календжяном точно отражает суть концепции стратегии аутсорсинга: «Аутсорсинг — это современная форма предпринимательской деятельности, основанная на передаче на длительный срок компании-исполнителю (аутсорсеру) некоторых управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов, если аутсорсер может эффективно выполнить эти функции и использовать

переданные ресурсы в интересах заказчика» [1; 5].

В дополнение к этому определению полезно назвать несколько характерных признаков, которые отличают его от других схожих услуг. В табл. 1 приведены признаки аутсорсинга с комментариями.

Таблица 1

Основные признаки аутсорсинга с комментариями

№	Признаки аутсорсинга	Комментарии
1	Функции, передаваемые на аутсорсинг, имеют стратегическое значение	Аутсорсинг — это не просто вид партнерства, а стратегическое решение компании. Как правило, компания сама в состоянии выполнять функции, которые она передает на аутсорсинг, но не с тем качеством, как это может выполнить аутсорсер. Решение передачи функций на аутсорсинг должно иметь стратегический характер с учетом соответствующих рисков
2	Фокус на внутренние и повторяющиеся процессы	Передачу внешних функций предприятия часто именуют субконтракцией
3	Высокая продолжительность контракта на аутсорсинг (> 1 года)	Зачастую аутсорсеру передаются, помимо функций и процессов, ресурсы и полномочия по принятию решений в рамках контракта. Короткие услуги по передаче внутренних функций часто именуют подрядными работами. Как правило, на подряд передаются работы или функции, которые компания выполнить не может

Косорсинг и инсорсинг

Нередко на предприятиях складываются ситуации, когда руководство компании не желает, чтобы данные о ее деятельности были доступны исключительно сторонним организациям или аутсорсерам, но свой штат сотрудников не обладает достаточной квалификацией для выполнения тех или иных функций самостоятельно. Тогда руководство компании прибегает к так называемому частичному аутсорсингу или, как его еще называют, косорсингу. В рамках косорсинга стратегически значимую часть проекта совместно выполняют как свои сотрудники компании, так и компании аутсорсеры.

В отношении инсорсинга следует заметить, что эта деятельность является обратной аутсорсингу. Инсорсинг — это практика поручения проекта или задачи сотруднику или отделу внутри организации. Нередко инсорсинг может быть нацелен на выполнение задач внешних заказчиков. Иными словами, инсорсинг может быть выведен в отдельный бизнес-юнит (бизнес-единицу) и предоставлять услуги аутсорсинга для сторонних организаций.

Актуальность аутсорсинга в управлении проектами

В ходе опросов компании зачастую выражают убежденность, что на проектный аутсорсинг разумно выводить только функции или управление проектами по оптимизации не основных, а вспомогательных бизнес-процессов [8]. Поэтому в отношении применения аутсорсинга для развития основных бизнес-процессов (закупка, логистика, производство, маркетинг, проекты создания новых продуктов, выход на новые рынки) проектный аутсорсинг редко рассматривается [8].

Однако на практике компании все же нередко передают на аутсорсинг и ключевые (основные) функции и проекты развития. Основные причины этого — противоречия, связанные с влиянием на компанию следующих факторов:

- 1) ограниченность стратегических ресурсов (технологии, финансовые ресурсы, низкий уровень инновативности компании);
- 2) ограниченность по временным показателям (страх перед тем, чтобы не потерять стратегический контекст, т.е. стратегическую актуальность);
- 3) ограниченность в количестве и качестве подготовленного персонала организации, способного эффективно управлять инвестиционными проектами (проекты развития, инновационные проекты, проекты модернизации или трансформации).

Следует отметить, что различают такие формы аутсорсинга, как внешний и внутренний аутсорсинг, качественное отличие между которыми связано с уровнем контроля и конкуренцией.

Матрицы аутсорсинга для определения стратегий партнерства

Матричный подход является самым распространенным методом оценки целесообразности аутсорсинга. Матрицей именуется связанная область, имеющая различные размерности 2×2 , 3×3 , 6×4 . По сторонам матрицы отражаются основные факторы, влияющие на принятие решения по использованию услуг на аутсорсинг: «Производить или Покупать». Наиболее известны следующие матрицы аутсорсинга:

- матрица (3×3): «Стратегическая важность — Конкурентная позиция» Д. Хлебникова [12];
- матрица (2×2): «Стратегическая значимость — Рентабельность» А. Исавнина и И. Фархутдинова [10];

- матрица (2×2): «Стратегическая важность — Возможность реализации» Р. Макивора, П. Хумфрейса, Э. Уолла и А. Маккиттрика [17];
- матрица (2×2): «Влияние на прибыль — Риск аутсорсинга» М. Кана, В. Ксяобо и П. Хонга [18];
- матрица (6×4): «Стратегическая важность — Уровень компетентности» Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной [9];
- матрица (2×2): «Стратегическая значимость — Организационные знания» К. Витачека, М. Ледьярда и К. Манродта [23].

В качестве примера рассмотрим матрицу Д. Хлебникова «Стратегическая важность — Конкурентная позиция», которая изображена на рис. 1 [12].

Стратегическая значимость	Высокая	Создавай и вступай в альянс (область косорсинга)	Развивай и защищай (область инсорсинга)	Защищай и выделяй (область инсорсинга)
	Средняя	Вступай в альянс (область косорсинга)	Делай сам и развивай (область косорсинга)	Делай сам и продавай (область инсорсинга)
	Низкая	Ликвидируй и покупай на рынке (область аутсорсинга)	Ликвидируй и покупай на рынке (область аутсорсинга)	Выделяй и продавай (область инсорсинга)
		Хуже	Так же	Лучше

Рис. 1. Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова

В матрице (3×3) отмечены области, которые подходят для проектного аутсорсинга, инсорсинга и косорсинга. Наиболее перспективными областями для косорсинга являются области со средними и высокими стратегическими значимостями для компании и для случаев, когда компания способна производить эти функции, бизнес-процессы или иные ключевые продукты хуже или так же, как это делают конкуренты.

Следующий пример, который имеет тесную связь с проектным аутсорсингом, это матрица аутсорсинга М. Кана, В. Ксяобо и П. Хонга [19].

Эта матрица сфокусирована на риске при использовании проектного аутсорсинга и его влияния на прибыль. Именно эти вопросы сложно обойти в ходе решения вопроса о необходимости проектного аутсорсинга и возможных его формах. Отдельно следует отметить, что эта матрица аутсорсинга была построена с опорой на опыт различных ТНК, которые активно выходили на китайский рынок. Очевидно, что без услуг аутсорсинга выход на китайский

рынок для ТНК мог оказаться низкоприбыльным и высокорисковым.

Актуальность аутсорсинга в сфере проектного управления

Аутсорсинг в управлении проектами активно развивается на протяжении последних двух десятилетий. Зарубежные и отечественные специализированные консалтинговые и тренинговые компании в сфере проектного управления, как правило, предлагают услуги аутсорсинга в проектном управлении. Активное развитие этих услуг во многом связано с ограничениями в корпоративных знаниях в области современных технологий проектного управления и ограничениями, связанными с недостатком сотрудников, обладающих необходимой проектной подготовкой. Требования к корпоративным знаниям в области проектного управления детально сформулированы в описании различных моделей проектной зрелости организации. На сегодня разработаны полтора десятка моделей, позволяющих определять уровни проектной зрелости в организациях. Ниже перечислены некоторые из них:

- *Project FRAMEWORKTM* компании *ESA* (США);
- модель зрелости компании *PM Solutions* (США);
- модель Керцнера;
- *IPMA “Delta”*;
- *OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)* — стандарт, выпущенный Американским институтом управления проектами (*PMI*).

В настоящей работе в качестве примера выбрана модель *OPM3*, поскольку она во многом рассчитана на самостоятельную оценку уровней проектной зрелости в организации. При этом модель *OPM3* позволяет согласовывать стратегические цели организации со всеми ее соответствующими проектами. Такое согласование позволяет организации более эффективно выполнять свои проекты и получать экономию за счет выявления и устранения проектов, которые не соответствуют стратегическим целям организации. И, наконец, модель *OPM3* позволяет совершить переход от административной функции управления проектами к функции стратегического планирования, тем самым повышая ценность управления проектами в организации.

Требования к уровням проектной зрелости организации согласно *PMI OPM3* представлены в табл. 2 и отражены на рис. 2. Согласно этой модели, проектно-ориентированная деятельность (ПОД) организации включает в себя компетенции организации

на трех уровнях — проектном, программном и портфельном [2]. Следует отметить, что на каждом уровне компетенции предполагается пять подуровней зрелости (табл. 2). <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>

Таблица 2

Уровни проектной зрелости организации согласно модели *PMI OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)*

№	Название уровня	Комментарий
1	Начальный процесс (<i>Initial process</i>)	Умение идентифицировать, учитывать и управлять проектами по вехам как отдельными организационными системами
2	Повторяющийся процесс (<i>Structured process and standards</i>)	Умение организовывать собственные процессы и процедуры проектно-ориентированной деятельности предприятия (ПОД) в формате: <i>проекты</i>
3	Определенный процесс (<i>Organization standards and institutionalized process</i>)	Умение организовать централизованный контроль ПОД. Способность связывать основные (ключевые) процессы организации с управлением проектов, программ, портфелей проектов
4	Управляемый процесс (<i>Managed process</i>)	Умение обеспечить полную связь процессного с проектным управлением в формате <i>проекты-программы-портфели проектов</i> . Способность организации прогнозировать результаты реализации проектов, программ и портфелей по корпоративным показателям
5	Оптимальный процесс (<i>Optimizing process</i>)	Постоянное улучшение и совершенствование ПОД. Умение наладить бесперебойную работу цикла «Деминга» для результатов проектной деятельности в организации на всех уровнях: <i>проектной, программной и портфельной</i>

Следующий вопрос, который требует своего освещения, — направления и содержание работ в проектном аутсорсинге.

Анализ направлений аутсорсинга проектного управления

В самом общем виде, в зависимости от потребностей и особенностей компании, можно выделить два направления аутсорсинга услуг проектного управления:

- аутсорсинг персонала;
- аутсорсинг функций.

При аутсорсинге персонала для осуществления проектного управления в организационную структуру компании-заказчика вводятся приглашенные специалисты компании аутсорсера, которые обеспечивают решение поставленных задач в рамках заключенных договоров. При этом аутсорсинговая компания берет на себя ответственность за качество и количество предоставляемого персонала на

протяжении реализации договора с заказчиком. Компания-заказчик при этом самостоятельно организует эффективное применение специалистов из компании аутсорсера исходя из текущих задач проектов. Таким образом, результативность специалистов аутсорсинговой компании зависит не только от усилий приглашенных специалистов, но и от того, насколько грамотно организована их работа внутри принимающей компании. К примеру, на аутсорсинг персонала можно передать административное, методическое или технологическое обеспечение проекта, программы и портфеля проектов, пригласив соответствующих специалистов.

В качестве примера при аутсорсинге функций в общем виде можно отметить следующие виды аутсорсинга:

- полное управление проектами компании или исполнение и контроль отдельных проектных задач в проекте;
- полное управление программой (проектов) или исполнение и контроль отдельных программных задач в программе;
- полное или частичное выполнение функций офиса управления проектами (ОУП);
- полное или частичное управление офисом управления программами проектов (ОУПП).

К примеру, на аутсорсинг ОУП могут передаваться следующие функции:

- 1) составление и контроль исполнения календарного плана проектов организации;
- 2) разработка и внедрение шаблонов документации по проектам организации;
- 3) общее администрирование проектов организации (ведение документации, контроль выполнения планов и поручений);
- 4) общий контроль исполнения проектов организации.

Поскольку каждый проект по-своему специфичен, исходя из этого следует выбирать стратегию аутсорсинга, подходящую для отдельно взятой компании.

Внедрение проектного офиса в структуру компании можно осуществлять также самостоятельно или же посредством аутсорсинга, либо используя аутсорсинг в рамках отдельных функций офиса управления проектами (ОУП).

ИИ — аутсорсинг проектного управления

По мере развития и внедрений технологий искусственного интеллекта (ИИ) аутсорсинг функций

выглядит не так очевидно, как в случае с аутсорсингом персонала. По данным института *PMI*, на сегодня уже около 30% компаний в Северной Америке используют ИИ-технологии в менеджменте [13–16; 20]. По мере развития ИИ-технологий увеличивается их проникновение и влияние на менеджмент в целом и проектное управление в организациях в частности. В проектном управлении ИИ-технологии давно закрепились и развиваются в различных направлениях [13; 22].

В самом общем случае под ИИ-технологиями в менеджменте понимается совокупность когнитивных технологий на основе компьютерного зрения, машинного обучения и обработки естественного языка для принятия управленческих решений. Поэтому ИИ-технологии управления проектами можно рассматривать как встроенную систему, способную без помощи человека управлять проектом или администрировать проект, а значит, быть частью проектного управления. ИИ-технологии для проектного управления позволяют не только автоматизировать решения рутинных управленческих задач, но и предполагают разработку логических выводов на основе проектного опыта и анализа текущих коммуникаций в ходе проектной деятельности. Это позволяет ИИ-технологии предложить «выработку рекомендаций по процессу, принятию решений, связанных с проектом, и раскрытие идей команды». В этой связи интерес представляет анализ точек роста применения технологий ИИ в проектном управлении. В табл. 3 показаны корневые проблемы, возникающие в ходе проектного управления, которые могут соответствовать направлениям развития ИИ-аутсорсинга.

Следует отметить, что система проектной деятельности предприятия не является закрытой. К числу основных факторов, влияющих на систему проектно-ориентированной деятельности (ПОД) организации, является родительская организация. Поэтому в табл. 3 включены верхнеуровневые объекты управления, такие как стратегия организации, организационная структура предприятия, ключевые технологии организационного управления (Канбан и Шесть сигм).

В комментариях к табл. 3 следует отметить важные аспекты и возможности современных технологий ИИ:

- способности ИИ-технологий оценивать поведение сотрудников на основе анализа устной и письменной форм речи, определение эмоций

Таблица 3

Актуальные направления ИИ-аутсорсинга проектного управления

№	Направление ИИ-аутсорсинга	Объекты управления	Корневая проблема, связанная с объектом управления
	Объекты управления родительской организации	Объекты ИИ-аутсорсинга	
1	Анализ понимания миссии всеми работниками организации	Стратегия	Миссия организации
2	Контроль и рекомендации по использованию ценных и редких ресурсов	Стратегический контроллинг	Связь стратегии с оперативно-тактической деятельностью
3	Рекомендации для внедрения матричной оргструктуры в организацию	Организационная структура	Матричная организационная структура
	Предметы ИИ-аутсорсинга	Ключевые процессы в родительской организации	
1	Оптимизация и рекомендации по lead-time	Канбан-метод	Карта потока ценности
2	Анализ и рекомендации внедрения метода Шесть сигм в организации	Шесть сигма	Качество управления, выраженное в сигме
	Объекты ИИ-аутсорсинга	Объекты проектного управления	
1	Анализ и рекомендации развития уровня проектной зрелости организации	ОУП	Соответствие ОУП проектной зрелости
2	Ранжирование проектов портфеля. Рекомендации по оптимизации проектов в портфеле	Портфель проектов	Соответствие портфеля стратегической цели
3	Анализ и рекомендации по увеличению стратегической ценности программы	Программа проектов	Стратегическая ценность программы
4	Анализ уникальности и рекомендации по запуску цикла Деминга результатов проекта	Проект	Уровень уникальности продукта
4.1	Контроль и рекомендации по содержанию и границам проекта	Предметная область проекта	Содержание и границы проекта
4.2	Обеспечение работы «веревки» согласно метода критической цепи.	Временные показатели	Размеры «питающих» и «проектных» буферов в методе критической цепи (МКЦ)
4.3	Текущая, предсказательная и прескриптивная аналитика показатель стоимости и финансов	Стоимость и финансы	Отсутствие применения метода освоенного объема (МОО) в компании
4.4	Анализ и рекомендации по формальным и неформальным требованиям	Качество	Планирование качества продукта проекта
4.5	Мониторинг, контроль и рекомендации по рискам проекта. Описание возможностей проекта	Риски и возможности проекта	Не идентифицированные риски
4.6	Прогноз конфликтов в проекте. Рекомендации в вопросах мотивации членов команды проекта	Команда проекта	Эмоциональный интеллект
4.7	Контроль и рекомендации функций Scrum-мастера в проекте	Изменения в проекте	Управление производством продукта проекта по MVP (Minimum Viable Product)
4.8	Контроль и рекомендации в закупочной деятельности	Закупка	Метод JIT (Just in time)
4.9	Контроль и рекомендации управления ресурсами проекта	Интеграция проекта	Управление ресурсным пулом
4.10	Контроль и рекомендации по преодолению самых чувствительных ограничений проекта	Безопасность проекта	Ключевые ограничения в проекте
4.11	Реализация функции «умного архива» в ПОД	Архивация результатов	Присвоение знаний работников организацией

человека, определения эмоционального интеллекта в организации;

- календарный план вех, менеджмент ресурсов проектного управления;
- «умная архивация» результатов проектной деятельности.

Таким образом, используя ИИ-аутсорсинг, организации могли бы решать множество сложных, рутинных и ответственных задач в ходе проектного управления. И в зависимости от того, кому принадлежат ИИ-технологии проектного управления компании или аутсорсинговой компании, эти виды

Таблица 4

**Функции офиса управления проектами
для аутсорсинга на постоянной и временной основе**

Постоянная основа для аутсорсинга	Временная основа для аутсорсинга
Разработка, внедрение и обновление нормативно-методической документации в области проектного управления	Формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам, программам и портфелям проектов
Обеспечение руководителями и администраторами проектов, программы и портфели проектов	Внедрение, поддержка и развитие системы проектной мотивации
Содействие в планировании и контроле реализации отдельных проектов, программ и портфелей проектов по запросу организации или на постоянной основе	Внедрение, поддержка и развитие ИСУП — информационной системы управления проектами
Планирование, организация, участие и администрирование работ Проектного комитета	Организация работы корпоративного проектного офиса (портфельное управление, как составляющая основа стратегического управления)
Организация процесса непрерывного обучения сотрудников организации проектному управлению	Управление знаниями в области проектного управления. Обеспечение управления знаниями (обеспечение четырех видов деятельности) — генерация (получение), формализация, сохранение и применение знаний. Оставшиеся виды деятельности по управлению знаниями — сбор, накопление и распределение знаний необходимо организации оставить за собой
Методическая поддержка разработки проектных документов и контроль соблюдения методологии проектного управления на постоянной основе	
Аудит проектной деятельности проектов, программ и портфелей проектов организации	

Обеспечение высшего уровня проектной зрелости организации

В гипотезе настоящей работы отмечено, что для обеспечения высшего уровня проектной зрелости организации необходимо использовать услуги аутсорсинга проектного управления. Ниже попытаемся подтвердить эту гипотезу.

Согласно модели *PMI OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)* высшим уровнем проектной зрелости является уровень «Оптимальный процесс» (см. табл. 2). URL: <https://www.pmi.org/search?q=opm3&sort=relevancy> При этом *OPM3* содержит три взаимосвязанных элемента:

- знание (*knowledge*) — практики по управлению проектами, согласно уровням проектной зрелости организации;

деятельности можно отнести к аутсорсингу или инсорсингу.

Аутсорсинг функций офиса управления проектами (ОУП)

Актуальность аутсорсинга функций ОУП обусловлена рядом следующих ограничений в организациях:

- 1) наличие в организации ресурсных ограничений (количество и качество менеджеров, и специалистов в сфере проектного управления);
- 2) ограниченность ресурсов и навыков для запуска ОУП;
- 3) ограниченность во времени на внедрение ОУП, исходя из конкурентной ситуации и стратегических запросов;
- 4) отличия в организационных структурах родительской и проектных организаций (например, структура родительской организации линейно-функциональная, а для реализации проектов требуются матричные и проектная типы организационных структур);
- 5) ограниченность в финансовых и транзакционных затратах в ходе построения и функционирования ОУП;
- 6) финансовые ограничения на содержание постоянных высококвалифицированных сотрудников, обеспечивающих проектное управление;
- 7) ограничения, связанные с приобретением лицензионного программного обеспечения для реализации работы корпоративной системы управления проектами (КСУП) и ОУП в частности;
- 8) ресурсные ограничения для реализации цикла «Деминга».

Отдельно следует отметить такую форму аутсорсинга, как частичный аутсорсинг (косорсинг) функций ОУП. В случае косорсинга функций ОУП следует ожидать передачу опыта от аутсорсера работникам организации.

Помимо всего, указанного выше, большое значение имеет временной горизонт аутсорсинга. В табл. 4 показаны направления для реализации постоянного и временного аутсорсинга в ходе реализации функций ОУП с учетом временных и ресурсных ограничений, а также с учетом финансовой экономии и эффективности управления офисом управления проектами.

Управление знаниями или менеджмент знаний — это систематические процессы по созданию, сбору, накоплению, сохранению, распределению и применению знаний.

- оценка (*assessment*) — инструмент для оценки текущей проектной зрелости и областей улучшения ПОД;
- улучшение (*improvement*) — методы, помогающие обеспечить максимально эффективное достижение стратегических целей организации, используя ПОД.



Рис. 2. Континуум зрелости OPM3 (график — PMI, 2003, стр. XV)

Следует отдельно отметить, что в ходе реализации ПОД необходимо охватывать следующие процессные области:

- 1) управленческий контроль;
- 2) управление выгодами;
- 3) финансовый менеджмент;
- 4) управление заинтересованными сторонами;
- 5) управление риском;
- 6) организационное управление;
- 7) управление ресурсами.

При этом следует учесть, что в каждой проектной организационной системе всегда присутствуют три уровня компетенции: проектный, программный и портфельный (рис. 3).



Рис. 3. Иллюстрация модели PMI OPM3 — проектная зрелость организации

Очевидно, что реализация концепции *PMI OPM3* на всех трех уровнях компетенции потребует от организации значительных усилий и продолжительного времени внедрения. URL: <https://www.pmi.org/search?q=opm3&sort=relevancy>

Таким образом, можно прийти к следующим важным выводам по отношению к требованиям к организации, внедряющей проектное управление для обеспечения высшего уровня проектной зрелости организации. Представим требования в табл. 5.

Таблица 5

Требования к организации при внедрении проектного управления высшего уровня проектной зрелости

№	Требования	Комментарии
1	Добиться постоянных улучшений и совершенствований в проектно-ориентированной деятельности (ПОД) на предприятии	Наиболее эффективно эта задача решается в проектно зависимых организациях, способных к самоуправлению (это так называемые «Бюрозовые организации») и в проектно-ориентированных организациях «Оранжевые организации» [11]. Функции коучинга должны быть хорошо развиты в управлении предприятиями такого типа. Эту функцию эффективнее и надежнее перевести на аутсорсинг
2	Наладить бесперебойную работу цикла «Деминга» для результатов проектной деятельности в организации на всех уровнях: проектной, программной и портфельной [2]	Основная нагрузка запуска цикла «Деминга» на предприятии ложится на кураторов проектов, руководителей программ и портфелей проектов. Поскольку кураторы и руководители программ и портфелей проектов — это, как правило, руководители высшего звена, а нередко это учредители (акционеры) предприятия. Поэтому функцию бесперебойной работы цикла «Деминга» эффективнее и надежнее с точки зрения результативности перевести на аутсорсинг
3	Организовать стратегическое управление организации, включая функцию корпоративного проектного офиса, связывающего стратегическую с проектной и процессной деятельностью в организации	Для обеспечения этой функции потребуются: <ul style="list-style-type: none"> • внедрение системы сбалансированных показателей BSC или похожей системы стратегического контроллинга; • проектная аналитика, включая архитектуру предприятия; • система LSS (<i>Lean + Six Sigma</i>); • системы MIS; • бухгалтерская информационная система; • ERP; • BPM; • ACM-системы
4	Организовать, внедрить и развивать КСУП (корпоративную систему управления проектами)	Корпоративная система управления проектами включает следующие элементы: <ul style="list-style-type: none"> • методология проектного управления (применение различных систем управления проектами, программами, портфелями, документами, шаблоны; • ИСУП (информационные системы управления проектами, программами, портфелями); • компетентный персонал, прошедший обучение управления проектами

Окончание табл. 5

№	Требования	Комментарии
5	Организовать сбалансированную систему проектно-ориентированной деятельности (ПОД) на трех уровнях: проектный — программный — портфельный [2]	Реализация этого требования, как правило, занимает продолжительное время (годы) и требует подготовленных специалистов управленческого уровня: кураторов проектов, менеджеров проекта и администраторов проектов, кураторов программ, менеджеров программ, администраторов и аналитиков, кураторов портфелей, менеджеров портфелей программ, администраторов, аналитиков и методологов
6	Внедрить матричную организационную структуру в родительской организации	Необходима матричная организационная структура, в которой топ-менеджеры, линейные и функциональные менеджеры организации обладают навыками для эффективного взаимодействия с проектным блоком организации, развивающим ПОД в организации
7	Организовать финансовую систему, стимулирующую развитие ПОД в организации	Необходима финансово-инвестиционная система (ФИС или F/S), включающая такие объекты финансирования, как «питающий», «проектный» буферы времени и буферы ресурсов проекта, программы и портфеля проектов. F/S, в которой метод освоенного объема был бы основным в ходе мониторинга проектов и оценки стоимости и финансирования проектов

Согласно требованиям к организации, управление ПОД на предприятии, соответствующее ведущим международным системам управления проектами, является многоаспектным и требует определенных

компетенций и навыков. В ходе обеспечения высшего уровня проектной зрелости организации стратегический контекст значительно меняется и появляются новые требования к организации ПОД. Конкурентная среда, как правило, сильно усложняется в ходе внезапно появившихся внешних вызовов у предприятия, новых перспективных проектов развития (инвестиционные, инновационные и т.п.).

Следующая значительная проблема, препятствующая выходу на верхний уровень проектной зрелости, — это кадровые аспекты. Реализация организационных изменений значительно усложняется текучестью кадров и ежегодным ростом требований к компетенциям менеджеров и исполнителей ПОД в организации.

Таким образом, в работе показана актуальность аутсорсинга в сфере проектного управления. Актуальность аутсорсинга обоснована со стратегической и тактической сторон. Показано, что выход организации на верхний уровень проектной зрелости необходимо производить с опорой на аутсорсинг проектной деятельности. При этом основные риски аутсорсинга проектной деятельности связаны с уровнем конкурентоспособности стратегии предприятия и правильным выбором компании аутсорсера.

Литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 39.
2. Аньшин В.М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению [Текст] / В.М. Аньшин, В.Д. Бархатов // Управление проектами и программами. — 2012. — № 1. — С. 20–40.
3. Борисов О.Е. Гносеология развития практического аутсорсинга как формы разделения труда [Текст] / О.Е. Борисов // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 16. — С. 1915–1924. — DOI: 10.18334/rp.17.16.36410
4. Жданов Д.А. Выбор работ для передачи на аутсорсинг: инструменты оценки [Текст] / Д.А. Жданов // Управленческие науки = Management Sciences in Russia. — 2020. — № 10(1). — С. 6–21. — DOI: 10.26794/2404-022X.2020-10-1-6-21
5. Исавнин А.Г. Особенности применения производственного аутсорсинга на российском автомобилестроительном предприятии [Текст] / А.Г. Исавнин, И.И. Фархутдинов. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2013. 188 p.
6. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук / С.О. Календжян. — М.: АНХ при Правительстве РФ, 2003. — С. 34.
7. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика [Текст] / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 112 с
8. Лебре Э. Стартапы. Чему мы еще можем поучиться у Кремниевой долины [Текст] / Э. Лебре; науч. ред. Д.Д. Цителадзе. — М.: Корпоративные издания, 2010. — 216 с.
9. Махмутов И.И. Сущность и виды аутсорсинга [Текст] / И.И. Махмутов, И.А. Муртазин, А.Н. Карамышев, В.С. Фрик // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1-1. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19185> (дата обращения: 16.11.2022).
10. Моисеева Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства [Текст] / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 234 с.
11. Фархутдинов И.И. Методика оценки целесообразности применения производственных моделей сорсинга [Текст] / И.И. Фархутдинов, А.Г. Исавнин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2016. — № 8. — С. 158–171.
12. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего [Текст] / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Калябиной; науч. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
13. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы [Электронный ресурс]. iTeam. — 2010. — URL: <https://blog.iteam.ru/auteursing-kak-instrument-snizheniya-zatrat-i-optimizatsii-biznessistemy> (дата обращения: 20.07.2019).
14. Auth G., Jokisch O., Durk Ch. (2019) Revisiting automated project management in the digital age — a survey of AI approaches / OJAKM, vol. 7, iss. 1, pp. 27–39.
15. Hosley W.N. (1987). The application of artificial intelligence software to project management / Project Management Journal, 18(3), pp. 73–75.

16. Gunnar Auth, Oliver Jokisch, Christian Dürk. Revisiting automated project management in the digital age — a survey of AI approaches. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2019, vol. 7, iss. 1. DOI: 10.36965/OJAKM.2019.7(1)27-39
17. Lahmann M., Keiser P., Stierli A. (2018) AI will transform project management. Are you ready? / PWC Report.
18. McIvor R., Wall A.P., Humphreys P.K., McKittrick A. A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision. CIMA Publishing. Research Executive Summaries Series, 2009, vol. 4, iss. 3, 120 p.
19. Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong. Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256. URL: http://www.academia.edu/9266736/Strategic_outsourcing_practices_of_multinational_corporations_MNCs_in_China
20. Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong. Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256.
21. Mirete-Ferrer, Pedro M., Alberto Garcia-Garcia, Juan Samuel Baixauli-Soler, and Maria A. Prats. 2022. A Review on Machine Learning for Asset Management. *Risks* 10: 84. URL: <https://doi.org/10.3390/risks10040084>
22. Tieman R. Outsourcing providers. Trend towards «bundled» services // *Financial Times*. Special report: outsourcing. 2009. June 30.
23. Xiaoqiang Zhang, Ying Chen. An artificial intelligence application in portfolio management. Published by Atlantis Press. 2017 // This is an open access article under the CC BY-NC license. URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>
24. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Springer, 2016, 198 p.
25. Williams D., Tsiteladze D. Effectiveness of regional biotechnology clusters to support Innovation activities: case of biotech cluster in Russia // *Global Business and Economics Review*, 2019, vol. 21, no. 3/4, pp. 409–426.
8. Lebre E. Startups. What else can we learn from Silicon Valley / Scientific editor Tsiteladze D.D. M.: Corporate Editions, 2010. 216 p.
9. Makhmutov I.I., Murtazin I.A., Karamyshev A.N., Frikk V.S. Essence and types of outsourcing // *Modern problems of science and education*, 2015, no. 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19185> (accessed: 11/16/2022).
10. Moiseeva N.K., Malyutina O.N., Moskvina I.A. Outsourcing in the development of business partnerships. M.: Finance and statistics, 2010. 234 p.
11. Farkhutdinov I.I., Isavnin A.G. Methodology for assessing the feasibility of using production sourcing models // *National Interests: Priorities and Security*, 2016, no. 8, pp. 158–171.
12. Frederic Lalou. *Discovering the organizations of the future* / Frederic Lalou; per. from English. V. Kalyabina; [scient. ed. E. Golub]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 432 p.
13. Khlebnikov D. Outsourcing as a tool to reduce costs and optimize the business system. iTeam. 2010. URL: <https://blog.iteam.ru/outsourcing-kak-instrument-snizheniya-zatrati-optimizatsii-biznessistemy> (accessed: 20.07.2019).
14. Auth G., Jokisch O., Dürk Ch. (2019) Revisiting automated project management in the digital age — a survey of AI approaches / *OJAKM*, Volume 7, Issue 1, 27–39.
15. Hosley W.N. (1987). The application of artificial intelligence software to project management // *Project Management Journal*, 18(3), 73–75.
16. Gunnar Auth, Oliver Jokisch, Christian Dürk. Revisiting automated project management in the digital age — a survey of AI approaches. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2019, vol. 7, iss. 1. DOI: 10.36965/OJAKM.2019.7(1)27-39.
17. Lahmann M., Keiser P., Stierli A. (2018) AI will transform project management. Are you ready? / PWC Report.
18. McIvor R., Wall A.P., Humphreys P.K., McKittrick A. A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision. CIMA Publishing. Research Executive Summaries Series, 2009, vol. 4, iss. 3, 120 p.
19. Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong. Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256. URL: http://www.academia.edu/9266736/Strategic_outsourcing_practices_of_multinational_corporations_MNCs_in_China
20. Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong. Strategic Outsourcing Practices of Multi-National Corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2009, vol. 2, iss. 3, pp. 240–256.
21. Mirete-Ferrer, Pedro M., Alberto Garcia-Garcia, Juan Samuel Baixauli-Soler, and Maria A. Prats. 2022. A Review on Machine Learning for Asset Management. *Risks* 10: 84. URL: <https://doi.org/10.3390/risks10040084>
22. Tieman R. Outsourcing providers. Trend towards "bundled" services // *Financial Times*. Special report: outsourcing. 2009. June 30.
23. Xiaoqiang Zhang, Ying Chen. An artificial intelligence application in portfolio management. Published by Atlantis Press. 2017 // This is an open access article under the CC BY-NC license. URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>
24. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Springer, 2016, 198 p.
25. Williams D., Tsiteladze D. Effectiveness of regional biotechnology clusters to support Innovation activities: case of biotech cluster in Russia // *Global Business and Economics Review*. 2019, vol. 21, no. 3/4, pp. 409–426.

References

1. Outsourcing: creating highly efficient and competitive organizations / Ed. B.A. Anikina. M.: INFRA-M, 2003. P. 39.
2. Anshin V.M., Barkhatov V.D. Project Portfolio Management: A Comparative Analysis of Approaches and Recommendations for Their Application // *Project and Program Management Magazine*, 2012, no. 1, pp. 20–40.
3. Борисов О.Е. Гносеология развития практического аутсорсинга как формы разделения труда [Текст] / О.Е. Борисов // *Российское предпринимательство*. — 2016. — Т. 17. — № 16. — С. 1915–1924. — DOI: 10.18334/rp.17.16.36410
4. Zhdanov D.A. Selection of works for outsourcing: assessment tools. *Management Sciences = Management Sciences in Russia*. 2020; 10(1):6–21. DOI: 10.26794/2404-022X.2020-10-1-6-21
5. Isavnin A.G., Farkhutdinov I.I. Features of the use of manufacturing outsourcing in the Russian automotive company. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, 2013. 188 p.
6. Kalendzhyan S.O. Outsourcing and delegation of powers in the activities of companies: Dis. Dr. Econ. Sciences. M.: ANKh under the Government of the Russian Federation, 2003. P. 34.
7. Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. Outsourcing: history, methodology, practice. Moscow: INFRA-M, 2012. 112 p.