

Сравнение моделей зрелости проектного управления РМММ и ОРМЗ

Клименко Оксана Алексеевна¹

Президент

 ORCID: 0000-0001-7328-1139

 okian@mail.ru

Фомина Юлия Андреевна²

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

 ORCID: 0000-0002-8761-5002

 fomina-u-a@yandex.ru

Юртайкин Тихон Алексеевич²

Студент

 ORCID: 0009-0006-8735-1381

 tihonyurtaikin@gmail.com

Попов Андрей Алексеевич²

Студент

 ORCID: 0009-0005-5745-5852

 andrei.stariy.pop@yandex.ru

¹Ассоциация Менеджеров Проектов «Проектный Альянс»,
г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Ссылка на статью



Поступила в редакцию
19.01.2026



Доработана
02.03.2026



Принята к публикации
10.03.2026



Открытый доступ



Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

В нынешней высококонкурентной среде эффективное управление проектами становится важнейшим фактором устойчивости. Представлено сравнение широко используемых моделей оценки зрелости проектного управления — Модели зрелости управления проектами (далее — РМММ) Г. Керцнера и Модели зрелости организационного управления проектами (далее — ОРМЗ), разработанной Институтом управления проектами. Проанализированы теоретические основания концепции зрелости, эволюция моделей, их структурные элементы, методики проведения оценки, а также роль каждой модели в обеспечении связи проектной деятельности со стратегическими целями организации.

Сравнительный анализ выполнен по широкому спектру критериев, включая связь с корпоративной стратегией, методику оценки и требования к ресурсам, влияние на организационную культуру и другие аспекты, значимые для выбора модели на практике. На основе полученных результатов сформулированы рекомендации: модель РМММ оптимальна для небольших компаний или компаний на начальных этапах развития проектного управления, тогда как ОРМЗ является действенным инструментом для крупных холдингов, стремящихся к интеграции проектной деятельности со стратегическими целями.

Результаты исследования могут быть использованы организациями для выбора наиболее подходящей модели.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление проектами, модели зрелости проектного управления, РМММ, ОРМЗ, управление программами и портфелями, проектная зрелость организации, организационное управление проектами

ЦИТИРОВАНИЕ

Клименко О.А., Фомина Ю.А., Юртайкин Т.А., Попов А.А. Сравнение моделей зрелости проектного управления РМММ и ОРМЗ // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 54-62



Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов



Исследование выполнено без
спонсорской поддержки

© Клименко О.А., Фомина Ю.А., Юртайкин Т.А., Попов А.А., 2026.

Comparison of the PMMM and ORM3 project management maturity models

Oxana A. Klimenko¹

President

 ORCID: 0000-0001-7328-1139

 okian@mail.ru

Yulia A. Fomina²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

 ORCID: 0000-0002-8761-5002

 fomina-u-a@yandex.ru

Tikhon A. Yurtaykin²

Student

 ORCID: 0009-0006-8735-1381

 tihonyurtaikin@gmail.com

Andrey A. Popov²

Student

 ORCID: 0009-0005-5745-5852

 andrei.stariy.pop@yandex.ru



Link to the article



Received
19.01.2026



Revised
02.03.2026



Accepted
10.03.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

¹Association of Project Managers "PM Alliance", Moscow, Russia

²State University of Management, Moscow, Russia

ABSTRACT

In the current highly competitive environment, effective project management is becoming an essential factor for sustainability. The authors present a comparison of widely used models for assessing the maturity of project management: the Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM) and the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) developed by the Project Management Institute. The theoretical foundations of the maturity concept, the evolution of models, their structural elements, evaluation methods, as well as the role of each model in ensuring the connection of project activities with company's strategic goals have been analyzed.

The comparative analysis has been performed on a wide range of criteria, including the relationship with corporate strategy, assessment methodology and resource requirements, impact on organizational culture, and other aspects relevant to the choice of a model in practice. Based on the results obtained, recommendations have been formulated: the PMMM is optimal for small companies or companies at the initial stages of project management development, while OPM3 is an effective tool for large holdings seeking to integrate project activities with strategic goals.

The study results can be used by companies to select the most appropriate model.

KEYWORDS

project management, project management maturity models, PMMM, OPM3, program and portfolio management, organizational project maturity, organizational project management

FOR CITATION

Klimenko O.A., Fomina Yu.A., Yurtaykin T.A., Popov A.A. (2026) Название. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 54-62.



The authors declare that there is no conflict of interest



The study was carried out without sponsorship

© Klimenko O.A., Fomina Yu.A., Yurtaykin T.A., Popov A.A., 2026.

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации функционируют в условиях высококонкурентной и быстро меняющейся внешней среды, где достижение стратегических целей все чаще опирается на проекты, программы и портфели проектов (Crawford, 2006). В таких условиях способность организации эффективно инициировать и реализовывать проекты становится одним из важнейших факторов ее долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости.

Задача оценки проектной зрелости связана с необходимостью формирования понятной дорожной карты развития, позволяющей двигаться к системному проектному управлению. Для этой цели используются различные модели зрелости, среди которых особое место занимают Модель зрелости управления проектами (англ. Project Management Maturity Model, далее — PMMM) Г. Керцнера и Модель зрелости организационного управления проектами Института управления проектами (англ. Organizational Project Management Maturity Model Project Management Institute, далее — OPM3 PMI), оказывающие значительное влияние на практику и исследования в сфере управления проектами (Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2013).

Целью настоящего исследования является выполнение сравнительного анализа моделей оценки зрелости проектного управления PMMM и OPM3 по широкому спектру критериев для выявления ключевых особенностей и наиболее целесообразных областей использования каждой модели, а также возможностей их комбинированного применения.

В основе исследования лежат методы обзора научной литературы и международных стандартов в области проектного управления, а также сравнительного анализа и обобщения полученных данных. Сравнительный анализ проводился по 8 критериям, в том числе философия и цели модели, структура и степень детализации, объект и охват управления, методика оценки и требования к ресурсам, связь с корпоративной стратегией, поддержка непрерывного улучшения, влияние на организационную культуру, требования к ИТ-поддержке (ИТ — информационные технологии). Сопоставление методик позволит сформировать рекомендации, помогая избежать неоправданных затрат на внедрение неподходящей методики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Понятие зрелости в контексте процессов организации пришло в управление проектами из области разработки программного обеспечения (далее — ПО): в 1980-е гг. была предложена Модель зрелости возможностей (англ. Capability Maturity Model, далее — CMM) для оценки зрелости процессов разработки ПО (Andersen, 2003). В CMM зрелость трактуется как уровень формализованности, повторяемости, управляемости и оптимизации процессов, а модель включает несколько последовательных уровней, от хаотичного несистематического выполнения

работ до оптимизированных и непрерывно совершенствуемых процессов.

Под влиянием CMM в 1990-е гг. и 2000-е гг. появились специализированные модели зрелости управления проектами, направленные на диагностику и развитие процессов планирования, реализации и контроля проектов (Pennypacker, 2003). Среди наиболее известных можно выделить PMMM Г. Керцнера, OPM3 PMI, PRINCE2 P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), ProMMM Хиллсона, Модель организационной компетентности в управлении проектами IPMA Delta, а также ряд национальных и корпоративных моделей (Hillson, 2003; International Project Management Association, 2016; Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2013)¹. Эти модели стали важным инструментом для организаций, стремящихся повысить предсказуемость и результативность проектной деятельности.

Результаты исследований, проводимых профессиональными ассоциациями и консалтинговыми компаниями, показывают наличие положительной корреляции между зрелостью процессов управления проектами и долей проектов, успешно достигающих целей по срокам, бюджету и содержанию (Andersen, 2003). Организации с более высоким уровнем зрелости демонстрируют более качественное управление рисками, лучшее взаимодействие со стейкхолдерами и более эффективную систему контроля и отчетности (Cooke-Davies, 2007).

Зрелость управления проектами тесно связана с уровнем реализации стратегических целей, поскольку проекты и программы рассматриваются как средство воплощения стратегических инициатив. Именно поэтому модели зрелости все чаще рассматриваются не только как инструмент оптимизации, но и как элемент системы стратегического управления.

МОДЕЛЬ PMMM КЕРЦНЕРА

Модель зрелости управления проектами PMMM была разработана Г. Керцнером и впервые опубликована в 2001 г. на основе его многолетней консультативной практики и анализа проектов в различных отраслях. Основная идея модели состоит в том, что организация проходит последовательные уровни развития проектного управления, каждый из которых характеризуется определенным набором процессов, инструментов и поведенческих характеристик (Kerzner, 2019). В основе модели лежит стандарт Института управления проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (Project Management Institute, 2026).

Переход между уровнями требует не только внедрения новых процедур, но и изменения распределения полномочий и ответственности, уровней принятий решений, культуры, а также развития компетенций персонала (Kerzner, 2019). При этом процесс повышения уровня зрелости рассматривается как долгосрочный и требующий постоянной поддержки со стороны высшего руководства.

Модель PMMM описывает пять уровней зрелости.

1. Уровень 1. Общий язык (англ. Common Language). Организация осознает необходимость управления проектами и использует базовые термины и концепции, например, заимствуя их из таких стандартов, как PMBOK Guide (Project Management Institute, 2026). Однако процессы управления проектами носят несистемный характер: руководители проектов опираются исключительно на субъективный опыт, что приводит к высокой разрозненности практик между подразделениями (Kerzner, 2019).

Типичными характеристиками данного уровня являются отсутствие формализованных процедур и регламентов, отсутствие единых шаблонов документов, низкая повторяемость успешных практик, высокая зависимость результатов от конкретных людей.

Основные метрики для оценки:

- количество сотрудников, прошедших базовое обучение по управлению проектами;
- наличие глоссария проектных терминов;
- степень использования стандартных шаблонов, %.

Типичными ошибками выступают формальное проведение обучения без последующего закрепления знаний на практике, отсутствие поддержки со стороны высшего руководства.

2. Уровень 2. Общие процессы (англ. Common Processes). Организация начинает формализовывать процессы управления проектами, разрабатываются и внедряются общие процедуры и шаблоны документов (Kerzner, 2019). Появляются стандартизированные подходы к инициированию, планированию, реализации, мониторингу и завершению проектов, что повышает их предсказуемость и упрощает контроль.

Среди характерных признаков данного уровня можно отметить наличие регламентированных процессов в ключевых областях управления проектами, использование унифицированных форм отчетности и планов, наличие роли руководителя проекта как формально определенной позиции, начало формирования проектного офиса или координирующего органа.

Основные метрики:

- количество формализованных процессов;
- процент проектов, использующих стандартные шаблоны;
- время на согласование и запуск проекта.

Основными вызовами являются обеспечение реального использования разработанных процессов, преодоление сопротивления изменениям и согласование интересов функциональных подразделений и проектных команд.

3. Уровень 3. Единая методология (англ. Singular Methodology). Третий уровень предполагает переход от набора отдельных процессов к единой интегрированной методологии управления проектами, распространяющейся на всю организацию (Kerzner, 2019). Методология объединяет лучшие практики из различных функциональных областей и обеспечивает согласованное применение инструментов управления проектами.

К ключевым особенностям данного уровня можно отнести наличие корпоративного стандарта управления проектами, интеграцию проектных процессов с функциональными процессами организации, системное обучение персонала методологии проектного управления, использование единых инструментов и информационных систем поддержки проектов.

Основные метрики:

- степень покрытия методологией всех типов проектов;
- количество сертифицированных специалистов;
- уровень использования единой ИТ-системы.

На этом уровне организация достигает значимого повышения эффективности и предсказуемости проектов, но усиливаются требования к управлению изменениями в методологии.

4. Уровень 4. Бенчмаркинг (Benchmarking). Четвертый уровень характеризуется активным использованием бенчмаркинга для сравнения собственных процессов и результатов с показателями других организаций, прежде всего лидеров рынка и отрасли. Бенчмаркинг позволяет выявить отставания, определить целевые ориентиры и скорректировать корпоративную методологию и показатели эффективности.

На этом уровне организация участвует в профессиональных ассоциациях и отраслевых исследованиях, сравнивает свои ключевые показатели по управлению проектами с внешними эталонами, адаптирует лучшие практики, выявленные у конкурентов и партнеров, использует результаты бенчмаркинга при постановке целей и выборе инициатив развития.

Основные метрики:

- количество участия в бенчмаркинговых исследованиях;
- уровень отклонения ключевых показателей эффективности (KPI) от отраслевых эталонов;
- количество внедренных лучших практик извне.

Важным условием успеха является готовность организации к открытости, обмену информацией и анализу собственных слабых сторон.

5. Уровень 5. Непрерывное улучшение (англ. Continuous Improvement). Пятый уровень предполагает, что организация внедрила механизмы постоянного улучшения процессов управления проектами и активно использует данные и обратную связь для их оптимизации (Kerzner, 2019). Формируются системы управления знаниями, регламентируются анализ уроков, извлеченных из завершенных проектов, и их интеграция в методологию.

Для этого уровня характерны регулярный анализ портфеля/программы проектов и процессов с целью выявления узких мест, систематический пересмотр и обновление методологии, постоянное обучение и повышение эффективности, проектное управление, интегрированное с бизнес-стратегией, внедрение механизмов мотивации за участие в улучшениях.

Основные метрики:

- количество реализованных улучшений за период и их эффективность;

- процент проектов, по которым проведен анализ и извлечены уроки;
- уровень удовлетворенности стейкхолдеров.

Переход к этому уровню, как правило, требует зрелой организационной культуры, высокой вовлеченности руководства и развитой системы измерения результатов проектной деятельности.

Для практического применения РМММ разработан ряд диагностических инструментов, позволяющих оценить уровень зрелости организации (Kerzner, 2019). Обычно оценка проводится в форме анкетирования представителей различных уровней управления и подразделений и анализа проектной документации, а также результатов завершённых проектов. Вопросы группируются по областям знаний и ключевым аспектам, таким как организационная структура, роль руководства, используемые методики, информационные системы, культура и др. По результатам формируются профили зрелости, которые показывают общий уровень, а также сильные и слабые стороны по отдельным компонентам, что позволяет использовать РМММ как основу для планирования развития и движения к более высокому уровню зрелости.

МОДЕЛЬ ОРМЗ

Модель зрелости организационного управления проектами ОРМЗ была разработана Институтом управления проектами и впервые опубликована в 2003 г. как стандарт для оценки зрелости организационного проектного управления, охватывающий управление проектами, программами и портфелями (Project Management Institute, 2013). В основе модели также лежит стандарт PMBOK как основной стандарт Института управления проектами (Project Management Institute, 2026). В отличие от моделей, направленных преимущественно на процессы и инструменты проектного управления, ОРМЗ изначально была нацелена на сопоставление и согласование проектной деятельности с корпоративной стратегией и управлением развитием организации.

ОРМЗ опирается на три ключевых компонента: базу знаний о лучших практиках (англ. Knowledge), инструменты оценки (англ. Assessment) и механизм разработки плана улучшений (англ. Improvement) (Project Management Institute, 2013). Такая структура делает модель не просто шкалой зрелости проектного управления, а полноценным инструментом управляемого организационного развития.

Структурными элементами ОРМЗ являются лучшие практики (англ. Best Practices), способности (англ. Capabilities) и результаты (англ. Outcomes) (Project Management Institute, 2013). Лучшие практики представляют собой формализованные описания сотен лучших практик проектного управления в различных областях (проекты, программы, портфели) и на различных этапах. Способности отражают конкретные знания, умения и организационные процессы, реализация которых необходима для достижения каждой лучшей практики. Результаты

описывают измеримые показатели (KPI), подтверждающие эффективность реализации соответствующей способности. Наличие результатов в структуре модели позволяет проверять не только формальное наличие инструментов и процедур, но и их фактическую результативность.

ОРМЗ охватывает три области проектного управления — управление проектами, управление программами и управление портфелями — и в каждой области рассматривает четыре стадии зрелости процессов: стандартизации, измерения, контроля и непрерывного совершенствования (Project Management Institute, 2013). На стадии стандартизации (англ. Standardize) организация разрабатывает, документирует и унифицирует применяемые стандарты, методики процессы. На стадии измерения (англ. Measure) внедряются количественные показатели и механизмы измерения выполнения процессов. На стадии контроля (англ. Control) используются данные измерений для управления отклонениями, рисками и принятием решений. На стадии непрерывного совершенствования (англ. Improve) организация реализует механизмы постоянного совершенствования на основе анализа данных и обратной связи.

Институт управления проектами предлагает несколько вариантов использования ОРМЗ:

- самостоятельное изучение стандарта ОРМЗ и проведение на его основе базовой самооценки;
- использование официальных опросников и программных инструментов (на основе специализированного программного обеспечения, предоставляемого Институтом управления проектами);
- привлечение сертифицированных консультантов и экспертов и проведение углубленной диагностики (Project Management Institute, 2013).

Оценка зрелости позволяет не только определить уровень зрелости проектного управления, но и выявить разрывы между текущим и желаемым уровнями зрелости, разработать дорожную карту улучшений. На основе полученных результатов формируется карта зрелости, которая показывает степень реализованности лучших практик и позволяет разработать приоритизированный план улучшений с указанием конкретных шагов и ожидаемых эффектов.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РМММ И ОРМЗ

Для сопоставления двух моделей на основе анализа литературы сформирован набор из 8 критериев, отражающих ключевые аспекты построения и применения моделей (Andersen, 2003; Crawford, 2006; Farrokh, 2013; Khoshgoftar, 2009; Magano, 2021; Wojciechowska, 2023):

- философия и цели модели;
- структура и степень детализации;
- объект и охват управления;
- методика оценки и требования к ресурсам;
- связь с корпоративной стратегией;
- поддержка непрерывного улучшения;

- влияние на организационную культуру;
- требования к ИТ-поддержке.

Обе модели анализируются по этим критериям, после чего формируется сравнительная таблица.

1. Философия и цели модели. РМММ строится вокруг идеи поэтапного развития проектного управления от хаотичного использования инструментов к интегрированной методологии и непрерывному совершенствованию. Основная цель модели — предоставить организациям понятную лестницу зрелости проектного управления, а также диагностический инструмент для определения текущего уровня и планирования перехода на следующий (Khoshgoftar, 2009).

ОПМЗ ориентирована на системную связь процессов управления проектами, программами и портфелями с реализацией стратегических целей организации. Модель стремится описать уровни развития и предложить конкретный набор лучших практик, реализация которых обеспечивает рост зрелости и результативности (Wojciechowska, 2023).

2. Структура и степень детализации. РМММ использует пятиуровневую структуру с относительно общими описаниями каждого уровня зрелости, что упрощает понимание и адаптацию модели к специфике организации. При этом детализация уровней, как правило, реализуется через опросники и интерпретируется консультантами или внутренними экспертами (Magano, 2021).

ОПМЗ использует четыре стадии зрелости и отличается высокой степенью формализованности и детализации, включая сотни лучших практик и способностей, каждая из которых связана с конкретными результатами. Такая детализация позволяет точно диагностировать сильные и слабые стороны, но повышает сложность использования и требует значительных ресурсов (Farrokh, 2013).

3. Объект и охват управления. РМММ фокусируется в первую очередь на управлении отдельными проектами и формировании единой методологии, хотя на верхних уровнях затрагивает вопросы стратегического выравнивания и бенчмаркинга. Управление программами и портфелями в явном виде подробно не структурируется, что может ограничивать применимость модели в крупных организациях (Crawford, 2006).

ОПМЗ изначально строится как модель организационного проектного управления, равнозначно учитывающая проекты, программы и портфели и рассматривающая их как взаимосвязанные элементы реализации стратегии. Это делает ОПМЗ более подходящей для корпораций и холдингов, где портфели и программы играют критическую роль в достижении стратегических целей (Wojciechowska, 2023).

4. Методика оценки и требования к ресурсам. Оценка зрелости по РМММ, как правило, реализуется через опросы и интервью, что относительно доступно по трудозатратам и стоимости и может выполняться внутренней командой при минимальной внешней поддержке (Magano, 2021).

В случае ОПМЗ полная оценка требует детального изучения стандарта, сбора многочисленных подтверждений

наличия практик и результатов, а также зачастую участия сертифицированных консультантов и использования специализированных программных продуктов. Это делает внедрение ОПМЗ более ресурсоемким, но позволяет получить более широкий и глубокий анализ зрелости проектного управления (Farrokh, 2013).

5. Связь с корпоративной стратегией. В РМММ связь со стратегией управления организацией отражена преимущественно на верхних уровнях, когда речь идет о бенчмаркинге и непрерывном улучшении. Механизмы стратегического согласования целей проектов, программ и портфелей остаются достаточно общими.

ОПМЗ подразумевает стратегическую ориентацию с самого начала, поскольку многие лучшие практики связаны с отбором и приоритизацией инициатив, управлением выгодами и мониторингом достижения стратегических целей. Таким образом, ОПМЗ сильнее интегрирован в контур стратегического управления (Wojciechowska, 2023).

6. Поддержка непрерывного улучшения. Обе модели рассматривают непрерывное улучшение как высшую стадию зрелости, но реализуют этот принцип по-разному. В РМММ непрерывное улучшение соответствует пятому, высшему, уровню зрелости, предполагающему ориентацию на систематический анализ опыта, обновление методологии и интеграцию проектного управления с бизнес-стратегией.

В ОПМЗ непрерывное улучшение встроено в структуру модели через стадию непрерывного совершенствования (англ. Improve) для всех областей проектного управления (проектов, программ, портфелей), что предполагает цикличность использования ключевых компонентов модели «Знания — Оценка — Улучшения». Таким образом, непрерывное улучшение встроено в саму модель ОПМЗ (Wojciechowska, 2023).

7. Влияние на организационную культуру. РМММ указывает на необходимость изменения организационной культуры при переходе к более высоким уровням зрелости проектного управления, особенно при переходе к единой методологии (уровень 3), бенчмаркингу (уровень 4) и непрерывному улучшению (уровень 5). Модель подчеркивает роль лидерства и вовлеченности высшего руководства (Andersen, 2003).

Применение ОПМЗ меняет организационную культуру через внедрение лучших практик, которые были собраны на основе анализа других проектов и организаций. Модель предполагает, что лучшие практики соединяются в организации со способностями (знаниями, умениями) и формируют новые результаты. В случае эффективной реализации успешные практики закрепляются и соответственно закрепляются новые элементы организационной культуры (Farrokh, 2013).

8. Требования к ИТ-поддержке. РМММ не предъявляет требований к ИТ-инструментам на начальных уровнях зрелости проектного управления. Однако на более высоких уровнях зрелости (уровни 3–5) предполагается использование интегрированных систем управления проектами

(например, MS Project, Jira). Для применения самой модели не требуется специализированное ПО (Farrokh, 2013).

Применение ОРМЗ предполагает необходимость сбора и анализа большого количества данных, что часто требует внедрения специализированного ПО для оценки и мониторинга зрелости. Для работы с ОРМЗ организации используют программные продукты, сертифицированные PMI (Wojciechowska, 2023).

В таблице приведено сопоставление ключевых характеристик РМММ и ОРМЗ.

Проведенный анализа показывает, что РМММ может рассматриваться как подходящий инструмент для организаций, которые только начинают систематизировать управление проектами или находятся на невысоких уровнях зрелости. Простота структуры и доступность диагностических инструментов позволяют получить первичную оценку и спланировать ключевые направления развития без существенных затрат.

ОРМЗ целесообразно применять организациям, уже достигшим определенного уровня зрелости и реализующим масштабные программы и портфели, где важна тесная

интеграция проектного управления со стратегией, а также прозрачность и управляемость выгод. В этом случае более высокая стоимость и трудоемкость внедрения оправдываются глубиной проводимого анализа и возможностью выстроить комплексную систему организационного проектного управления.

Перспективным подходом представляется поэтапное комбинирование моделей: начальная диагностика и развитие на основе РМММ с последующим переходом к ОРМЗ для более тонкой настройки управления программами и портфелями и усиления стратегической составляющей.

ВЫВОДЫ

Проведя сравнительное исследование, мы выяснили, что, несмотря на общую теоретическую базу и использование одного и того же стандарта РМВОК, модели существенно различаются по своей структуре, методике оценки и применении. РМММ является ступенчатой моделью с пятиуровневой системой оценки развития, предполагающей последовательное совершенствование

Критерий	РМММ	ОРМЗ
Философия и основные цели модели	Поэтапное развитие корпоративной методологии	Комплексная зрелость организационного проектного управления и связь со стратегией
Структура и степень детализации	5 уровней зрелости	Четыре стадии зрелости, сотни лучших практик, три области проектного управления (проекты, программы, портфели)
Объект и охват управления	Преимущественно проекты	Проекты, программы, портфели
Методика оценки и требования к ресурсам	Опросы и интервью, может выполняться внутренней командой	Внешняя или внутренняя оценка: самооценка, опросники, программные продукты, привлечение сертифицированных консультантов и экспертов
Связь с корпоративной стратегией	Опосредованная (преимущественно на 4-ом и 5-ом уровнях зрелости)	Прямая (через управление портфелями, программами и выгодами)
Поддержка непрерывного улучшения	Закреплено за отдельным высшим уровнем зрелости	Встроено во все области (управление проектом, программой, портфелем) через стадию непрерывного совершенствования
Влияние на организационную культуру	Прямое (при переходе к более высокому уровню зрелости)	Косвенно (через перенос лучших практик и формализацию процессов)
Требования к ИТ-поддержке	Не требуется специализированное ПО для проведения оценки уровня зрелости	Требуется специализированное ПО (Институт управления проектом) для проведения оценки по стандарту

Таблица. Сравнительный анализ моделей оценки зрелости проектного управления РМММ и ОРМЗ
Составлено авторами по материалам источников [Andersen, 2003; Crawford, 2006; Farrokh, 2013; Kerzner, 2019; Khoshgoftar, 2009; Magano, 2021; Project Management Institute, 2013; Wojciechowska, 2023]

системы управления проектами (Kerzner, 2019). Данная модель ориентирована на проектное управление и уделяет особое внимание корпоративной культуре. OPM3, в свою очередь, предлагает отойти от традиционной системы уровней, заменив ее на трехмерный подход к оценке (Project Management Institute, 2013). Модель охватывает проекты, программы и портфели, что позволяет оценивать способности организации реализовывать свою стратегию через проектную деятельность более комплексно.

Анализ показывает, что при выборе между PMMM и OPM3 стоит основываться на ряде факторов, специфичных для каждой организации, таких как структура управления, текущий уровень развития системы управления проектами, доступные ресурсы и цели развития (Backlund, 2014).

Для малых и средних организаций, для молодых компаний более подходящим выбором станет PMMM, благодаря ее простоте и ясности. Крупным компаниям следует остановиться на OPM3, поскольку данная модель способна охватывать стратегическое управление проектами¹. В определенных случаях решением может стать комбинированный подход, использующий сильные стороны обеих моделей (Kerzner, 2019).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

PMMM Керцнера и OPM3 PMI являются двумя значимыми, но концептуально различными моделями оценки проектной зрелости, каждая из которых обладает своими

преимуществами и ограничениями. PMMM отличается понятной пятиуровневой структурой и фокусом на формировании единой корпоративной методологии управления проектами, что делает ее удобной для широкого круга организаций, особенно для малых и средних, а также для молодых организаций. OPM3 представляет собой более сложный и детализированный стандарт, ориентированный на комплексную оценку и развитие организационного проектного управления во взаимосвязи со стратегией и управлением выгодами. Соответственно, OPM3 может быть рекомендована для корпораций.

Выбор между моделями или их сочетанием должен определяться масштабом и зрелостью организации, стратегическими приоритетами и готовностью инвестировать ресурсы в построение зрелой системы управления проектами, программами и портфелями. Практическая ценность исследования заключается в формировании критериев выбора модели в зависимости от контекста развития организации.

Дальнейшее исследование может быть направлено на разработку гибридных методик оценки, которые сочетали бы в себе простоту и наглядность уровней Г. Керцнера с масштабностью и детальностью лучших практик OPM3. Особый интерес представляет исследование адаптации данных моделей к гибким методологиям управления (Agile), а также разработка автоматизированных систем мониторинга проектной зрелости в режиме реального времени.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Andersen, E. S., Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Backlund, F., Chroneer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models — A Critical Review. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 119, 837–846. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Cooke-Davies, T. (2007). Project management maturity models. In: *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Crawford, J. K. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50–58. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95110.7>
- Farrokh, J., Khan, A. M. (2013). Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation. In: *Proceedings of the International Conference on Innovation, Technology and Knowledge Economy (ICITKE)*. Lucerne.
- Hillson, D. (2003). Assessing organisational project management capability. *Journal of Facilities Management*, 2(4), 298–311. <https://doi.org/10.1108/14725960410808276>
- International Project Management Association. (2016). *Organizational Competence Baseline for Developing Competence by Managing by Projects (OCB). Version 1.1*. Zurich: IPMA
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Khoshgoftar, M., Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. In: *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*. Beijing. <https://doi.org/10.1109/ICCSIT.2009.5234402>
- Magano, J., Sousa Silva, C., & Martins, M. (2021). Project Management in the Biotech Context: Exploring the Interrelation between Maturity and Sustainable Project Management. *Sustainability*, 13(21), 12090. <https://doi.org/10.3390/su132112090>
- Pennypacker, J. S., Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11. <https://doi.org/10.1177/875697280303400102>

Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation*. — 3rd ed. — Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

Wojciechowska, A. (2023). Evaluation of design maturity models for usability in the IT industry. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 170, 629–646. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.170.38>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ PRINCE2 Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (PRINCE2 P3M3). Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/Organizations/Services/Drive-Organisational-Growth-P3M3> (дата обращения: 15.01.2026).