



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Результаты исследования
Академии бизнеса Б1,
при участии
Центра оценки и развития проектного
управления (ЦОРПУ),
Ассоциации управления проектами
«СОВНЕТ»,
Аналитического центра при
Правительстве РФ

Москва, 2023

Содержание отчета

3 Введение

6 Целевая аудитория и профиль участников

8 Ключевые выводы

11 Уровни зрелости проектного менеджмента

15 Успешность проектов

21 Факторы успеха

23 Успешность проектов по отраслям

26 Сложности в управлении проектами

29 Роль куратора (спонсора) в проектном управлении

32 Популярные фреймворки

35 Развитие и обучение проектных руководителей

40 Контакты и обратная связь

Введение (1)

Рады представить вам результаты совместного исследования Академии бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления, Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» и Аналитического центра при Правительстве РФ **о трендах в развитии проектного менеджмента в России.**

В исследовании приняли участие 289 проектных менеджеров и руководителей, работающих в России.

Через самооценку участников рынка мы искали ответы на вопросы:

- На каком уровне зрелости находятся организации в России?
- Какие наблюдаются тенденции в отношении работы с проектным персоналом, работы с компетентностью проектного персонала, формирования и развития системного подхода к проектной деятельности внутри организации?

Проектное управление традиционно считается одним из главных факторов, способствующих успешным изменениям и развитию инноваций. Несмотря на то, что российскую экономику все чаще называют проектно-ориентированной, на сегодняшний день существует значительный разрыв между уровнем потребности в качественном проектном управлении и имеющейся в компаниях инфраструктурой проектного управления.

Как показало наше исследование, количество стратегических инициатив, завершенных с успехом, больше в тех организациях, которые инвестируют в управление проектами. **Разрыв может достигать до 25% по сравнению с начальным уровнем развития.**

Уверена, что результаты исследования активизируют внутри организаций обсуждения о количественно измеримых преимуществах, которые дает системный подход управления проектами, а также помогут запустить создание системы знаний и развития проектных компетенций сотрудников».



Наталья Сокова,
старший менеджер, бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления тренингов
«Управление компанией»,
ACCA, Procsi, IRM certified

Введение (2)

В эпоху всеобщих и непрерывных изменений, тревожности, неопределённости и хрупкости, не важно VUCA, BANI или SHIVA мир у нас, периодически полезно на мгновение остановиться и осмотреться вокруг. Это крайне полезно с двух позиций. Во-первых надо знать **где мы находимся сейчас**, т.е. куда уже успели дойти, что уже кажется сделано, внедрено, опробовано. А во-вторых, очень важно сверять свой внутренний компас с имеющимися планами и, ориентируясь на «сейчас» и «плановое состояние», **уточнять направление движения**.

Мы, Центр Оценки и Развития Проектного Управления, с радостью вошли в инициативу коллег по проведению данного исследования, потому что оно позволяет поддержать первую задачу - задачу сверки позиции, понимания текущего положения вещей, осознания того, на каком уровне зрелости находится проектное управление в нашей стране.

Мы хотели сделать пробный шаг в сторону понимания ответа на вопрос о том, где, с точки зрения участников проектной деятельности, мы находимся сейчас в пространстве проектного управления? Что уже сделано в части методологии, развития проектных компетенций, внедрения ИТ решений? Какие задачи проектных систем уже частично решены и в какой области? Наша команда считает, что пробный шаг получился.

Мы надеемся, что представленный отчет даст вам ответы на эти вопросы и позволит сверить ваши проектные радары с коллегами по проектному цеху. Мы уверены, что задачу сверки внутреннего компаса надо будет продолжать решать и дальше, и, значит, этот отчет первый в цепочке подобных отчетов. **Мы с радостью примем критику, обратную связь и предложения по расширению данного исследования. Контакты нашей команды даны в конце отчета.**

Обращаясь к названию нашего Центра, сейчас констатируем, что мы и коллеги провели обобщенную оценку уровня зрелости. Теперь нужно уточнять задачи развития и претворять их в жизнь. Дорогу осилит идущий.



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления, IPMA D, PRINCE2® Foundation, ПМ СТАНДАРТ СРП-2

Введение (3)



Почему мы посчитали актуальным именно сейчас провести анализ текущего состояния и намечающихся трендов развития профессии в России?

Во-первых, как национальная Ассоциация, в течение последних 33-х лет, занятая развитием профессии, мы заинтересованы в понимании того, что происходит с проектным управлением в нашей стране. Сертифицируя профессионалов и организации, мы постоянно обретаем такое понимание, но текущее исследование дает более широкую панораму развития и состояния проектного управления.

Во-вторых, сейчас мы находимся на определенном переломе в развитии проектного управления. Широкое распространение получили гибкие и гибридные методы проектного управления, все большее значение имеют подходы устойчивого управления проектами (ESG, Green Project Management). В этой ситуации важно понимать, как гибридные подходы приживаются в профессии, насколько они правильно понятны, востребованы и актуальны, где заканчивается увлечение модой и начинается необходимость применения того или иного подхода.

И, **в-третьих**, задачи текущего момента, вновь обращают внимание профессионалов на главный смысл нашей профессии – успешно реализовывать проекты: в срок, в рамках бюджетов и с должным качеством результатов. Исследование покажет, насколько зрелым или, как мы предпочитаем говорить, компетентным, по мнению сотрудников и руководителей, вовлеченных в реализацию проектов, в настоящее время в нашей стране является проектное управление, каков уровень нашей проектной культуры.



Александр Товб
Президент «Ассоциации управления проектами
«СОВНЕТ»,
Главный редактор журнала «Управление проектами и
программами»,
PMA Honorary Fellow and Advisory Committee Member,
PMWJ and PMWL Honorary Global Advisor

Целевая аудитория и профиль участников (1)

Целевая аудитория: Сотрудники российских коммерческих, государственных, образовательных организаций, непосредственно вовлеченные в процесс управления проектами.

Период исследования: июнь-август 2023 года

Выборка: на вопросы исследования ответили 289 респондентов

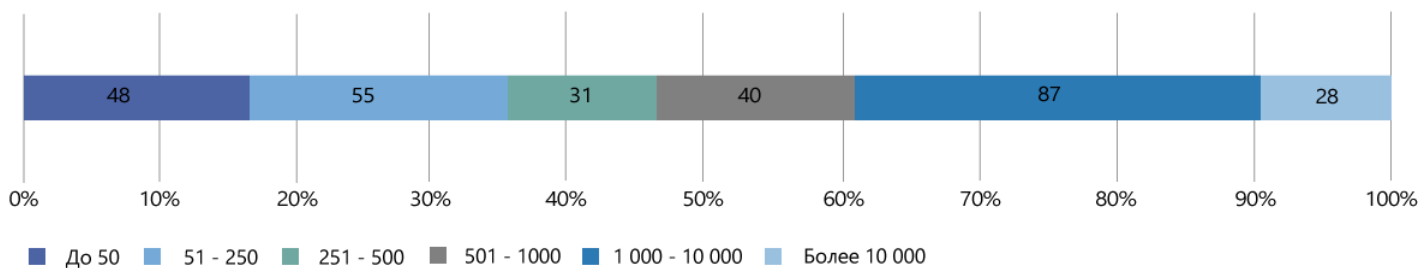
Основной профиль участников-респондентов с учетом опыта в проектной деятельности

■ Руководитель проекта ■ Руководитель проектного офиса/программы проектов ■ Участник проекта

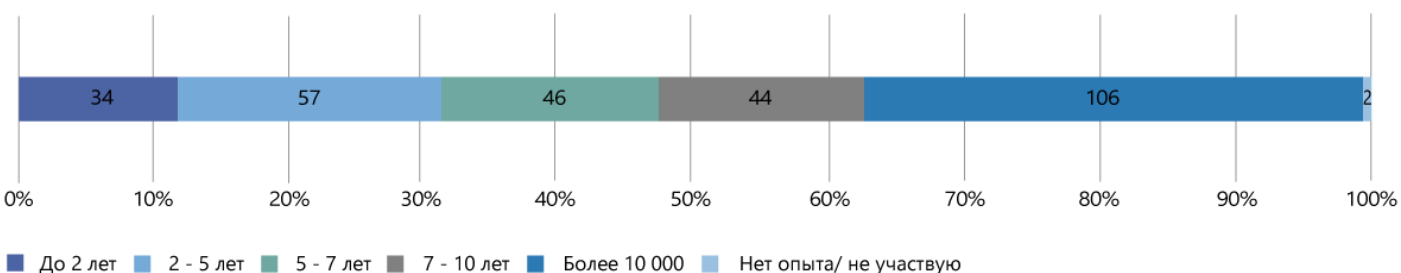
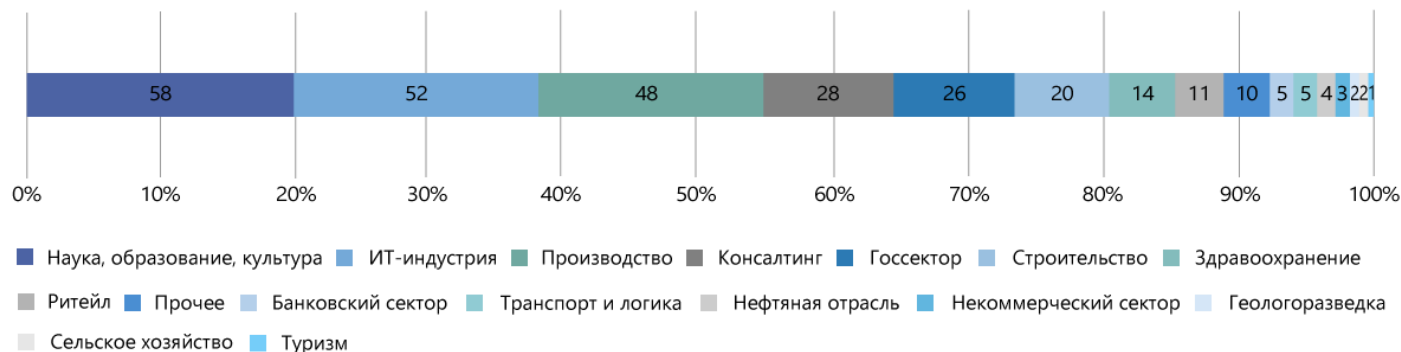


Целевая аудитория и профиль участников (2)

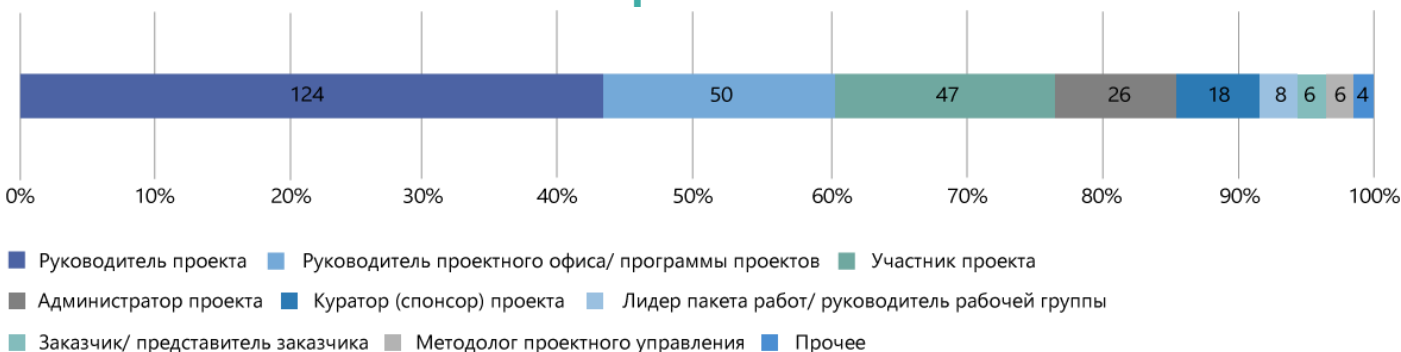
Численность сотрудников компаний, участников опроса



Сфера деятельности компаний – представителей опроса



Роль, которую чаще всего участник-респондент выполняет в проекте



Ключевые выводы (1)

Проектное управление традиционно считается одним из главных факторов, способствующих успешным изменениям и развитию инноваций. Эффективное, методологически зрелое и системное управление проектами является основным драйвером в успешных, результативных изменениях.

В мире ежегодно проводится много исследований и опросов, связанных с оценкой зрелости проектного управления. У нас в России такие исследования не проводились или проводились ограниченно. Именно поэтому коллектив экспертов, в составе представителей Академии бизнеса Б1, Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ) и Аналитического центра при Правительстве РФ решил сделать попытку провести такое исследование. При этом мы прекрасно понимали сложность этой задачи – от формулирования правильных вопросов до выхода на правильных респондентов, действительно имеющих отношение как к организации, так и реализации проектной деятельности.

Нами были изучены особенности текущей российской практики управления проектами, мы выявили факторы, влияющие на его эффективность, и барьеры, с которыми проектные руководители столкнулись за последние 36 месяцев.

Результаты исследования мы сформировали **в формате шести актуальных мероприятий**, которые, на наш взгляд, помогут системно сократить этот разрыв.

Ключевые выводы (2)

- 1. Значимость проектного офиса.** Согласно исследованию, по мере становления проектного менеджмента в целом, возрастает роль проектного офиса как подразделения, обеспечивающего поддержку проектной деятельности, а также способствующего обмену знаниями и лучшими практиками.

Проектный офис может создавать и поддерживать базу знаний, которая включает лучшие практики, шаблоны, инструменты и другие ресурсы. Это позволяет избежать повторения ошибок, обмениваться опытом и применять проверенные методы, что в конечном итоге повышает качество управления проектами.

- 2. Важность роли спонсора (куратора) проекта,** который поддерживает, предоставляет ресурсы и обеспечивает успешное выполнение проектных целей.

Исследование показало относительно низкое вовлечение кураторов проектов на текущем этапе, при этом более зрелые организации отметили значимость системной работы куратора и большую вовлеченность их в проект, что, в конечном счете, способствует успеху.

- 3. Важность работы с заинтересованными сторонами.**

Согласно исследованию, именно управление заинтересованными сторонами вызывает основные сложности в управлении проектами — даже теми, которые достигли успеха.

Около половины опрошенных отметили эту область, как наиболее сложную в управлении. Такое наблюдение респондентов опроса согласуется с тем фактом, что проекты в большинстве организаций в последние годы стали еще более кроссфункциональными, а значит, затрагивают большое число предметных областей.

Проекты часто реализуются в условиях повышенной неопределённости и критического влияния внешних факторов, и здесь работа с заинтересованными сторонами становится действительно критически значимой.

Ключевые выводы (3)

4. Потребность в развитии надпредметных навыков руководителей проектов. Одним из ключевых аспектов работы современного проектного менеджера является умение эффективно выстраивать коммуникации и управление человеческими ресурсами.

Также важно иметь навыки командного и лидерского руководства, чтобы мотивировать и вдохновлять свою команду к достижению общих целей проекта.

5. Возможность для проектных команд экспериментировать с выбором фреймворка. Согласно исследованию, руководители успешных проектов (завершены в срок или без расползания содержания, или с сохранением бюджета) в большинстве случаев могли выбирать и адаптировать подход на основе уникальных потребностей каждого проекта, в том числе с учётом возможностей команды проекта и ожиданий стейкхолдеров.

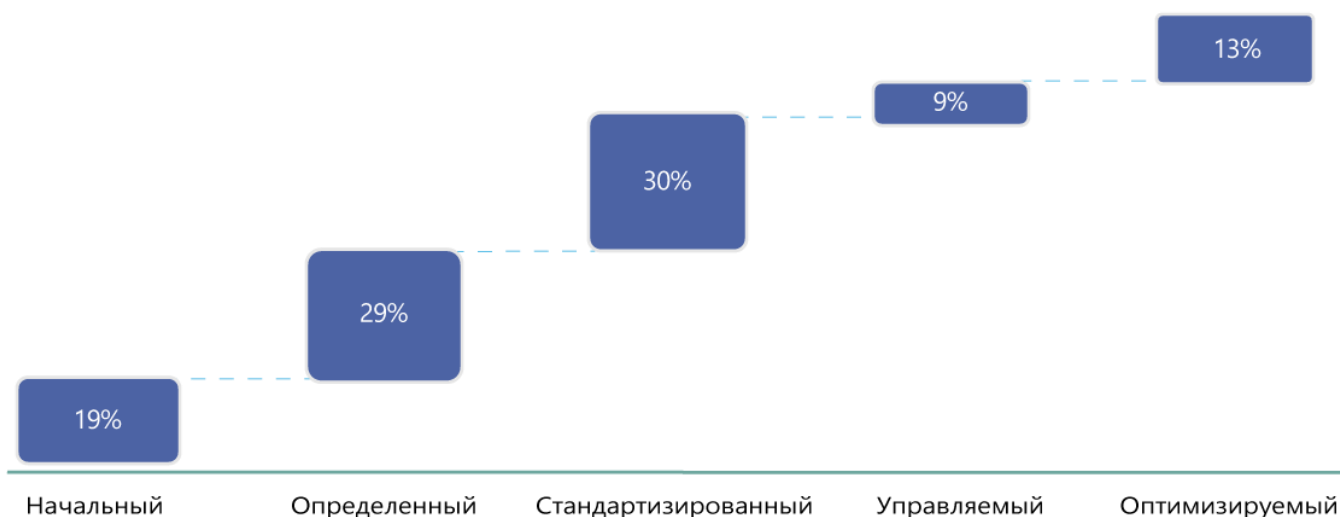
6. Важность оценки и развития проектных компетенций. Реализация запроса на профессиональные сертификаты в организациях и у самих участников опроса пока относительно низкая (внимание к таким сертификатам в организации отметило только 30% респондентов), как в целом невелико, в сравнении с аналогичными показателями в индустриально развитых странах, в российских организациях и количество сертифицированных профессионалов.

И здесь с учетом фактического ухода с российского рынка таких систем сертификации, как PMI (PMP) и Prince2, возрастает роль оставшихся сертификационных систем: IPMA, ПМ СТАНДАРТ, GPM и других.

Уровни зрелости проектного менеджмента (1)

Респонденты отвечали на вопрос: Оцените уровень зрелости управления проектами в вашей организации (одиночный выбор).

Уровень зрелости проектного управления, доля респондентов на каждом уровне.



* Критерии зрелости приняты по модели IPMA Delta:

- **Начальный:** достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Некоторые сотрудники работают удовлетворительно, хорошо и даже отлично, но нет единого стандарта для всей организации, управление портфелями проектов и программами в целом неудовлетворительно. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области
- **Определенный:** существуют определенные стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов (ППП), структуры и процессы управления проектами используются эпизодически на отдельных проектах
- **Стандартизированный:** существуют процессы, структуры и стандарты управления (ППП), которые в основном применяются в организации (нет полного охвата и интеграции)
- **Управляемый:** существуют стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства (полный охват и интеграция)
- **Оптимизируемый:** существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления (ППП), которые применяются во всей организации, контролируются руководством и постоянно совершенствуются

Уровни зрелости проектного менеджмента (2)

« Здесь важно не перепутать причину и следствие, но видно, что с увеличением размера организации растет и зрелость проектного управления в ней.

Или наоборот – между показателями есть прямая или обратная связь. Мы выдвигаем гипотезу, что **с ростом масштаба организации растет число проектов и участников в них, проектная деятельность становится все более значимой для успеха организации, а значит привлекает большее внимание ТОП-менеджеров, требует большей систематизации, формализации и зрелости.**

Интересно было бы в дальнейшем исследовать стоимостную гипотезу – более высокая зрелость системы управления проектной деятельностью вероятно имеет большую стоимость владения (поддержания), но должна оправдываться за счет большей успешности реализуемых проектов, а значит возвратом на инвестиции. А значит быть выгодной организации.



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

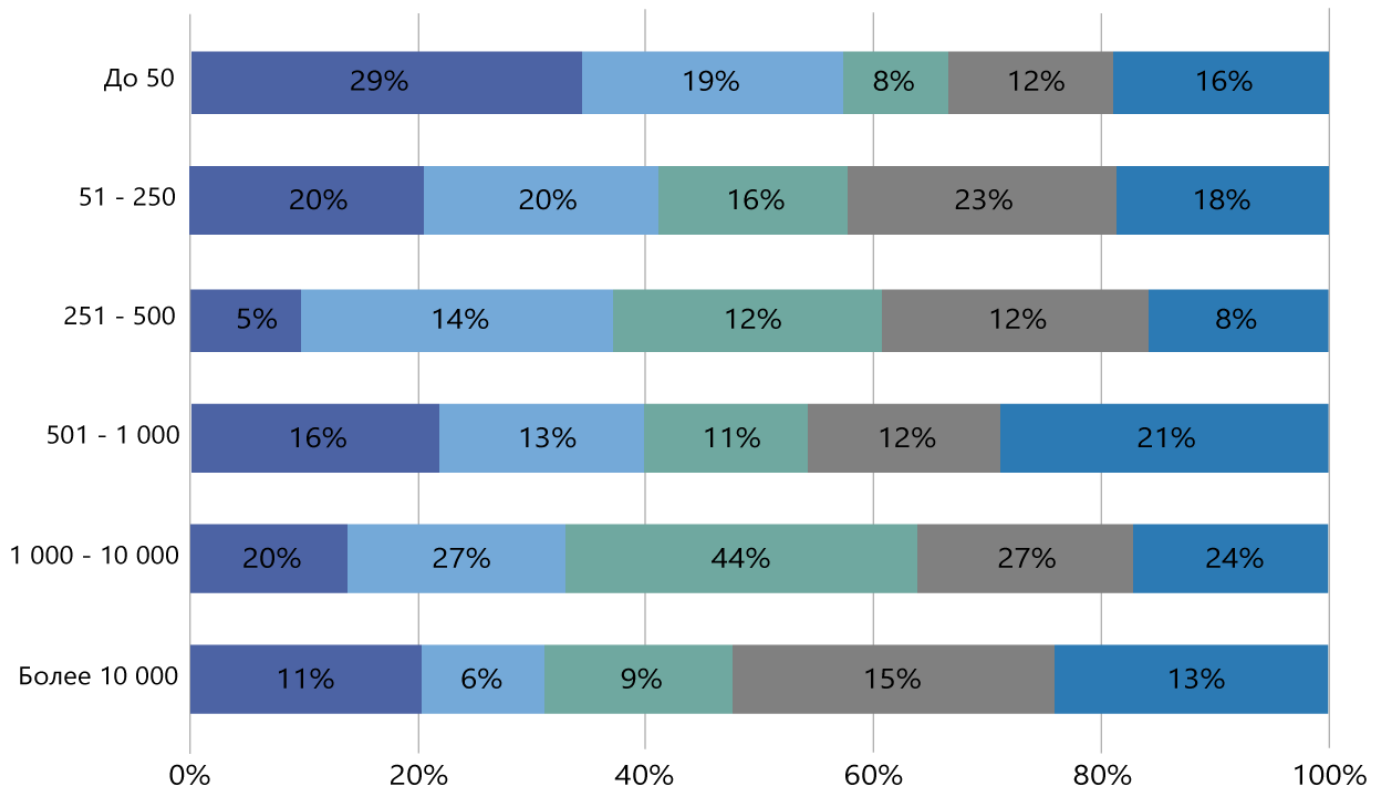
Уровни зрелости проектного менеджмента (3)

Уровень зрелости повышается по мере роста численности сотрудников компании, как одного из факторов, учитывающийся при классификации организаций на малый, средний и крупный бизнес. Это подтверждает тот факт, что с усложнением деятельности и увеличением её масштаба, требуется более зрелый уровень проектной зрелости.

Согласно опросу, компаниям с численностью:

- **до 50 человек:** в основном присущ начальный уровень зрелости (29% опрошенных)
- **51-250 человек:** по оценке респондентов- представителей этих организаций уровень зрелости не явно выражен, что говорит от способности систем такого масштаба поддерживать жизнеспособность проектного менеджмента на основе лучших практик, вне зависимости от того, приобрели они статус методик или нет
- **251-500 человек:** в основном присущи определённый, стандартизируемый и управляемый уровень зрелости (14%, 12%, 12% опрошенных соответственно), что говорит о склонности, а также возможности таких систем разрабатывать и внедрять единые процессы и методологии проектного менеджмента с целью упростить управление проектами
- **501-1000 человек:** в основном присущ оптимизируемый уровень зрелости (21% опрошенных)
- **1001-10000 человек:** в основном присущи стандартизированный и управляемый уровни зрелости (44% и 27% опрошенных)
- **Более 10000 человек:** в основном присущ управляемый и оптимизируемый уровень зрелости (15% и 13% опрошенных)

Уровни зрелости проектного менеджмента (4)

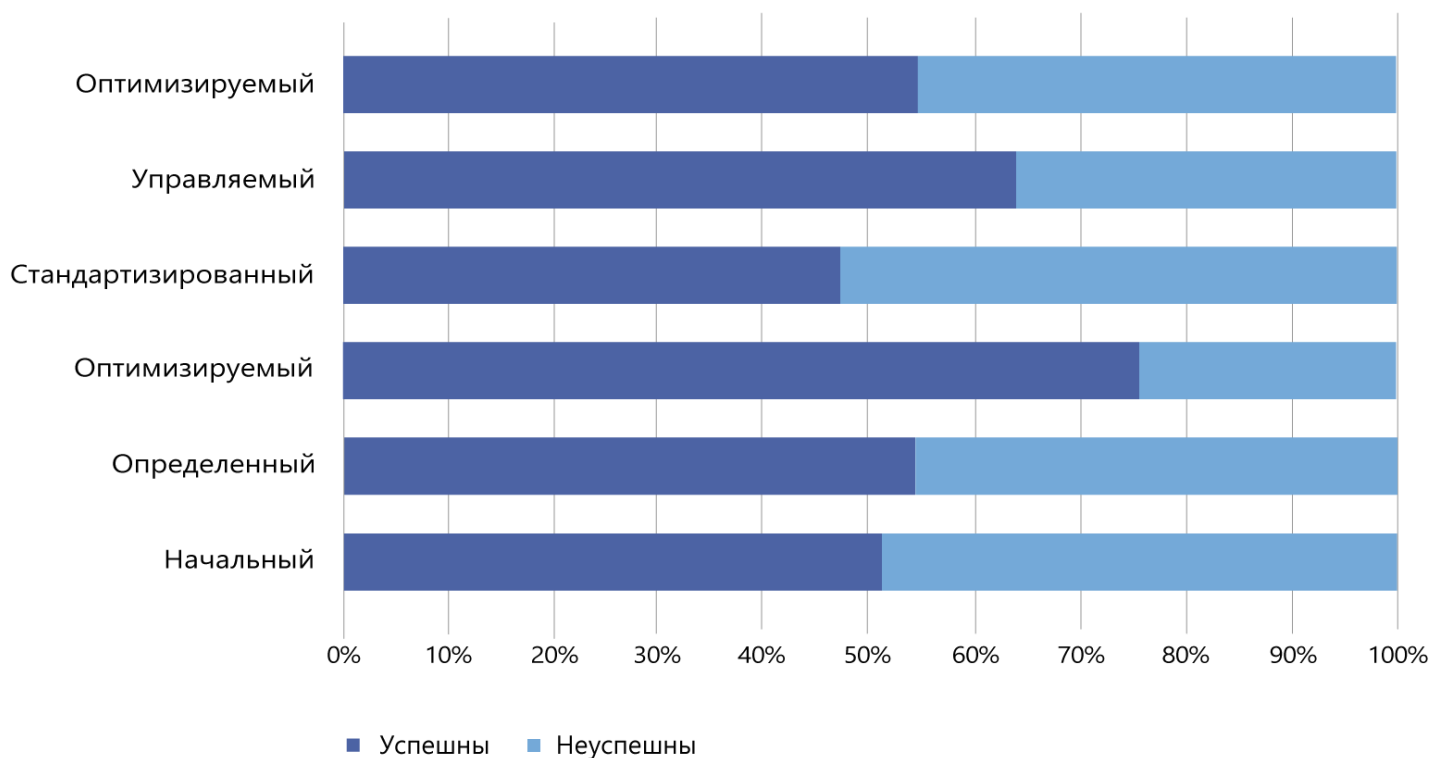


- Начальный: нет единого стандарта для всей организации. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области
- Определенный: существуют определенные стандарты управления, которые используются эпизодически на отдельных проектах
- Стандартизированный: существуют процессы, структуры и стандарты управления (ППП), (но нет полного охвата и интеграции)
- Управляемый: стандарты, структуры и стандарты управления (ППП), применяются во всей организации
- Оптимизированный: стандарты, структуры и стандарты управления (ППП), применяются во всей организации и постоянно совершенствуются

Успешность проектов (1)

Респонденты отвечали на вопрос:
Оцените уровень зрелости управления проектами в вашей организации: (одиночный выбор)

Успешность проектов в разных уровнях зрелости



Успешность проектов (2)

Ответы были сгруппированы следующим образом:

- Успешные проекты (по одному из факторов): «Достигли бизнес-целей», «Выполнены в срок», «Бюджет не превышен», «Не испытывали расползания содержания»
- Неуспешные проекты (по одному из факторов: «Выполнялись с отставанием по срокам», «Завершены (закрыты) досрочно», «Потерпели неудачу, завершены без результата», «Приостановлены»».

Наиболее успешными с точки зрения соблюдения сроков, содержания, бизнес-целей показали себя проекты, реализуемые в управляемом и оптимизируемом уровнях зрелости: разрыв в количестве успешно завершённых проектов составляет 12% и 24% соответственно по сравнению с начальным уровнем.

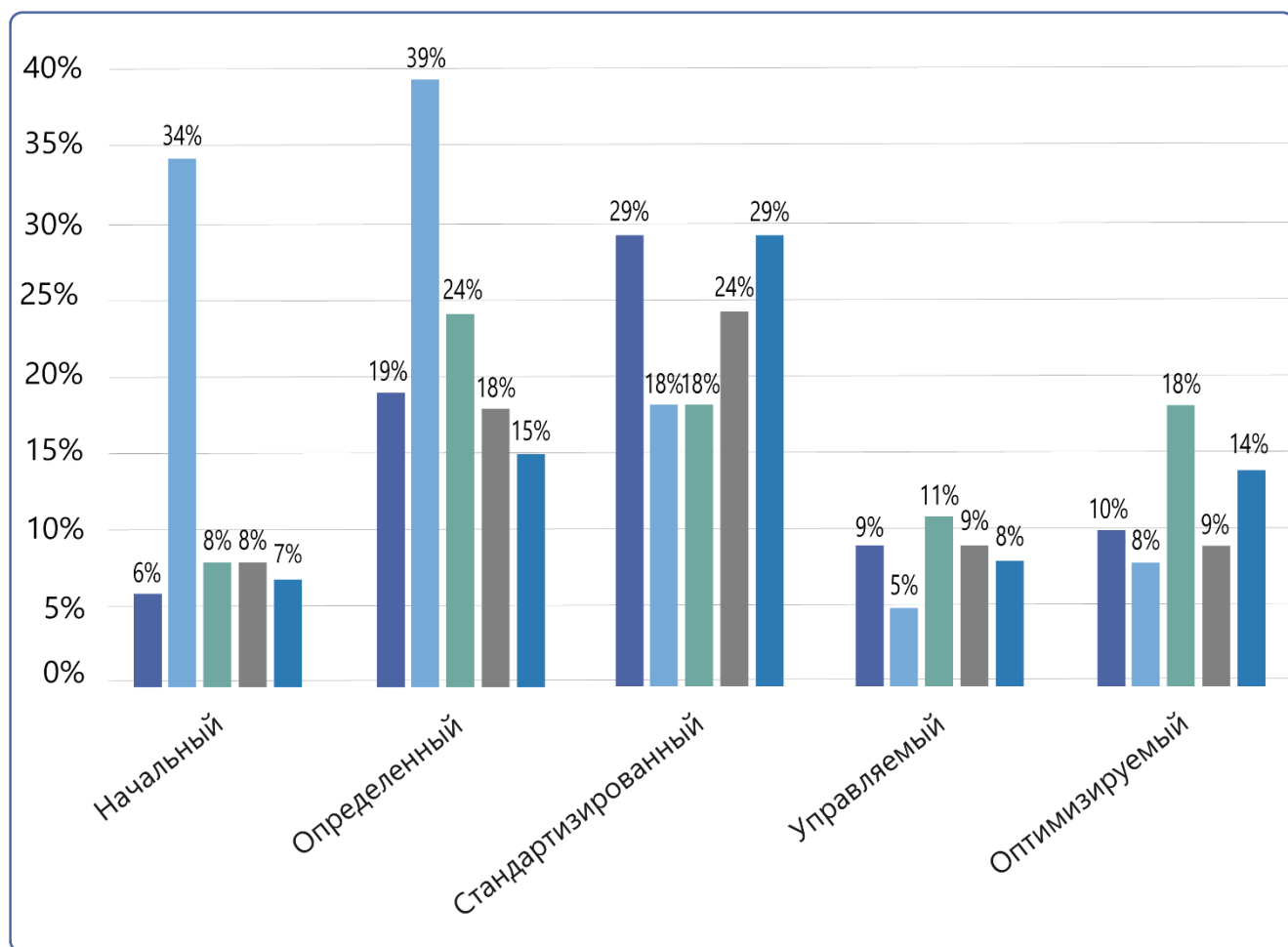
Оптимизируемый уровень способствует повышению гибкости и адаптивности организации в изменяющейся среде и повышает вероятность успешного выполнения проектов (на это указывает 75% респондентов, участвующих в проектах в этом уровне зрелости).

В организациях с управляемым уровнем зрелости (62% успешных проектов), скорее всего, успешность проектом достигалась за счет анализа данных и метрик процессов проектного менеджмента.

Представители организаций стандартизированного уровня зрелости, оценили проекты как успешные только в 47% случаев, на что могло повлиять недостаточности интеграции стандартов и процедур на уровне всей организации.

Успешность проектов (3)

Респонденты отвечали на вопрос: Существует ли в вашей компании проектный офис (ПО: отдельное структурное подразделение по управлению проектами)? В случае положительного ответа был возможен множественный выбор относительно роли, которую играет проектный офис.



- Выполняет контролирующую роль
- Нет, такой структуры не существует
- Прямое участие в управлении конкретным проектом на постоянной основе
- Стандартизацией процессов управления проектами
- Способствует обмену знаниями, ресурсами, методологиями, инструментами и методами

Успешность проектов (4)

На начальном и определённом уровне развития проектного менеджмента (ПМ) об отсутствии проектного офиса указали 54% и 34% респондентов соответственно.

При переходе с определённого уровня на оптимизируемый, роль ПО имеет ключевое значение, так как ПО начинает принимать активное участие в управлении конкретными проектами (об этом говорят 30% респондентов- представителей этого уровня зрелости).

По мере становления проектного менеджмента в целом, возрастает роль ПО как подразделения, способствующего обмену знаниями и методами. Это отметили 30% и 27% респондентов-представителей организации оптимизируемого и управляемого уровня зрелости соответственно.

Высокий уровень зрелости проектного менеджмента также предполагает контроль за планированием, управление рисками, соблюдение сроков, контроль качества и постоянное улучшение процессов. Согласно опросу, контролирующую роль ПО подчеркивают 25% и 26% респондентов-представителей организаций уровней зрелости «оптимизируемый», «стандартизируемый».

Успешность проектов (5)

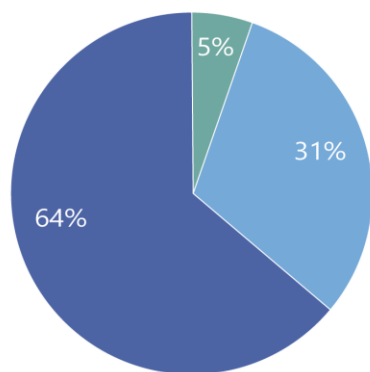
Респонденты отвечали на вопрос, продолжая фразу: Большая часть работ в проекте в вашей организации выполняется:... (Одиночный выбор)

Состав участников-исполнителей проектных заданий меняется по мере повышения уровня зрелости проектного менеджмента в сторону снижения доли участия сотрудников компании-заказчика.

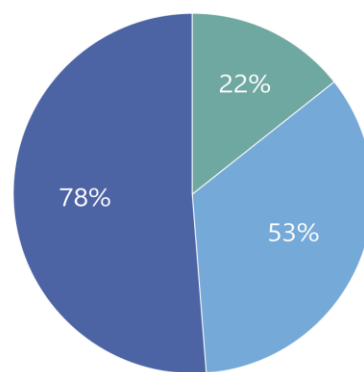
С начального уровня зрелости (68%) до управляемого (18%) участие сотрудников компании сокращается в 3,5 раза.

Принимая во внимание то, что и доля успешности проектов на более зрелых уровнях проектного менеджмента выше, чем на начальном этапе, такой масштаб допуска в проектную среду внешних исполнителей возможен при высокой степени проработанности проектной эко-системы, выстроенных и работающих процессов управления.

Начальный: нет единого стандарта для всей организации. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области

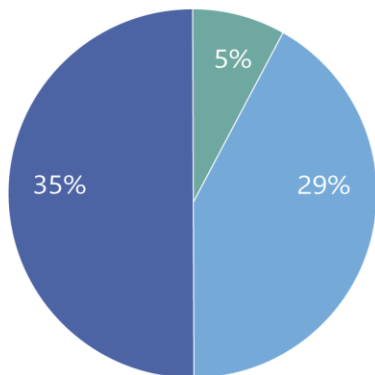


Определенный: существуют определенные стандарты управления, которые используются эпизодически на отдельных проектах

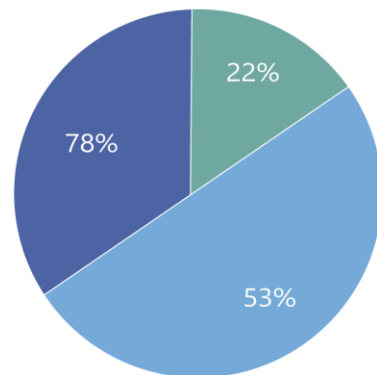


Успешность проектов (6)

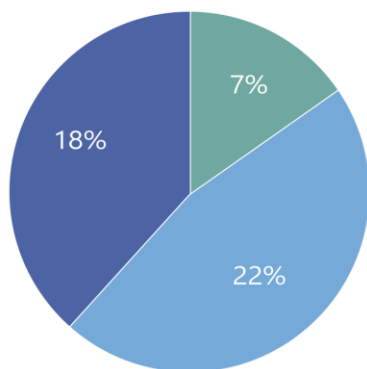
Оптимизируемый: стандарты, структуры и стандарты управления (ППП), применяются во всей организации и постоянно совершенствуются



Стандартизированный: существуют процессы, структуры и стандарты управления (ППП), (но нет полного охвата и интеграции)



Управляемый: стандарты, структуры и стандарты управления (ППП), применяются во всей организации



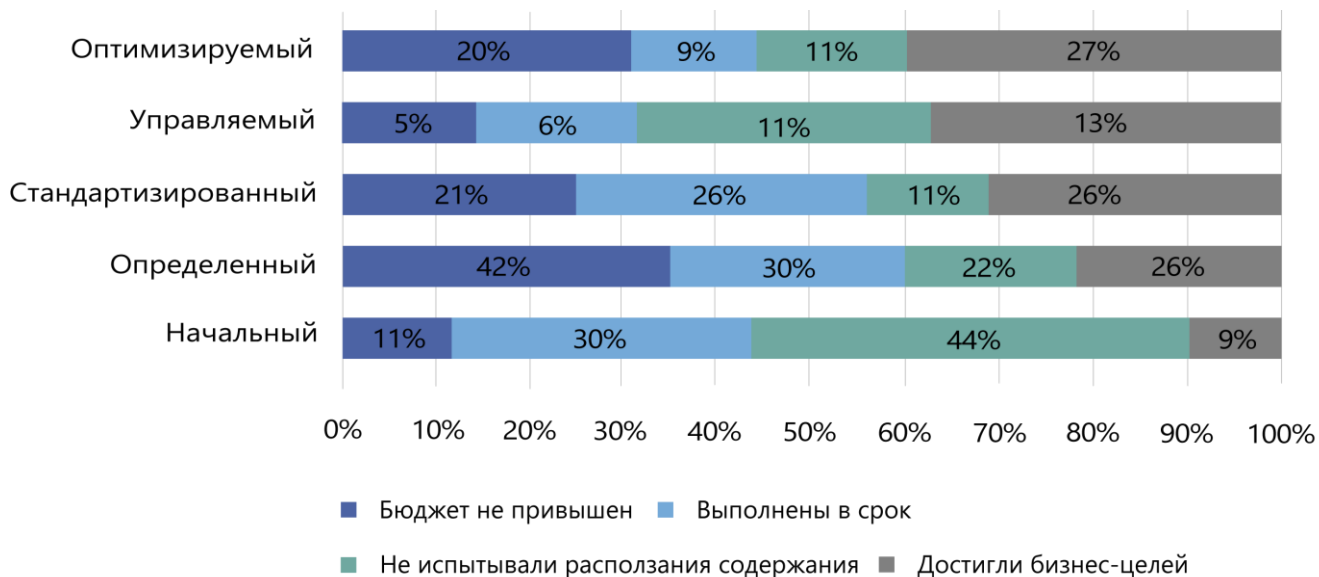
Легенда:

- В основном с привлечением внешних подрядчиков
- С частичным участием внешних подрядчиков
- Сотрудниками нашей компании

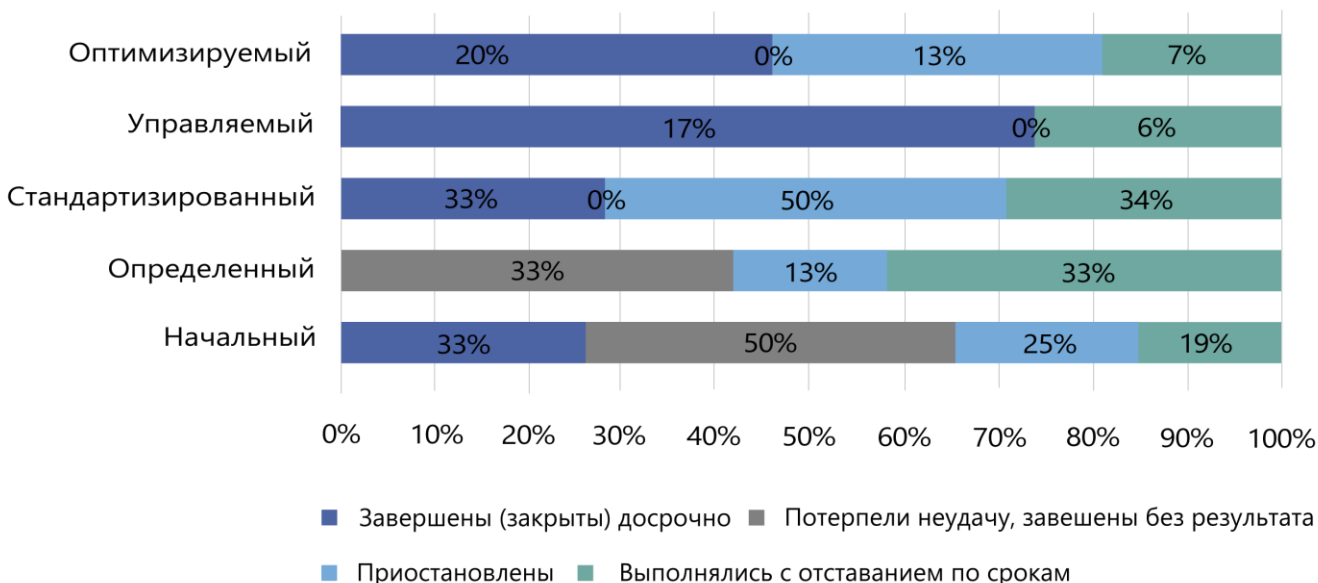
Факторы успеха (1)

Респонденты отвечали на вопрос, продолжая фразу: «За последние 36 месяцев большинство проектов вашей организации...»: (одиночный выбор)

Факторы успеха в проектах в компаниях с разными уровнями зрелости ПМ



Основные причины неуспеха в проектах в компаниях с разными уровнями зрелости ПМ



Факторы успеха (2)

« Мы не видим каких то ярких паттернов или трендов, связывающих причины успеха или не успеха с изменением уровня проектной зрелости, нет сильной привязки причин успешной реализации проекта в разных организации.

Если ориентироваться на комментарии участников, то в более зрелых проектных организациях есть большая управленческая осознанность и зрелость. Как ее численно измерить еще предстоит понять, но явно с повышением зрелости проектного управления организации раньше реагируют на тревожные симптомы в проекте, имеют управленческую волю досрочно закрыть проект, продолжение которого нанесет скорее вред организации, чем пользу, а также проявляют управленческую осмотрительность с продолжением тех проектов, вероятность успеха которых стала далеко ниже тех допусков, которые приняты в организации.

Это проявление той самой ситуационной чувствительности, о которой говорят коллеги из Ассоциации COBHET.



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Успешность проектов по отраслям (1)

Респонденты отвечали на вопрос: За последние 36 месяцев большинство проектов вашей организации... (одиночный выбор).

Ответы были сгруппированы следующим образом:

- Успешные проекты (по одному из факторов: «Достигли бизнес-целей», «Выполнены в срок», «Бюджет не превышен», «Не испытывали расползания содержания»).
- Неуспешные проекты (по одному из факторов: «Выполнялись с отставанием по срокам», «Завершены (закрыты) досрочно», «Потерпели неудачу, завершены без результата», «Приостановлены»).

Наука, образование и культура, здравоохранение, а также проекты госсектора.

Более 50% проектов завершаются успешно в таких отраслях, как наука, образование и культура, здравоохранение, а также проекты госсектора, что может показаться нетипичным.

Необходимо отметить, что перечень основных направлений стратегического развития в России до 2025 г* входят в том числе: здравоохранение, наука и образование, а с 2022 года в модель управления национальными проектами встроен цифровой мониторинг рисков**. Это, среди прочих факторов, позволяет национальным проектам оставаться в тех параметрах, в которых они изначально были запущены.

ИТ-индустрия и консалтинг.

Ожидается высокий уровень успешных проектов в ИТ-индустрии и консалтинге (60% и 64% соответственно), где изначально проектная система ведения бизнеса. Успешность проектов достигается в основном за счет четкого определения целей проекта и ожидания клиентов-заказчиков, а также грамотного распределения ресурсов (людей, времени, финансов) на предпроектных стадиях.

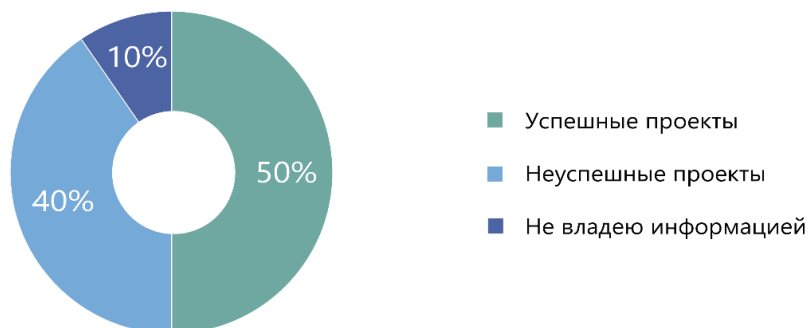
Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства // Правительство России: Официальный сайт. URL:

* <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> дата обращения: 10.09.2023

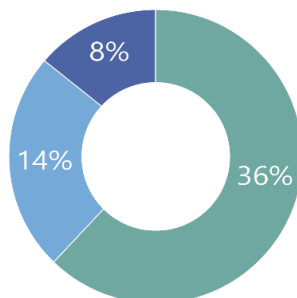
** <http://government.ru/news/48249/>, дата обращения: 10.09.2023

Успешность проектов по индустриям (2)

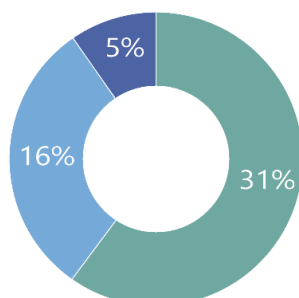
Успешность проектов за последние 36 месяцев (по всем респондентам)



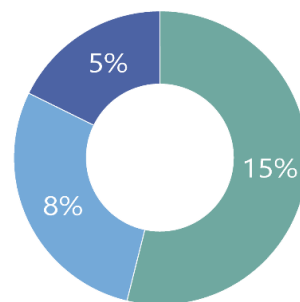
Наука, образование, культура



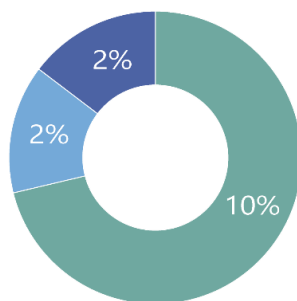
ИТ - индустрия



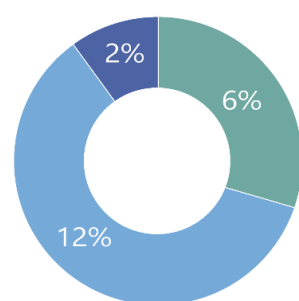
Консалтинг



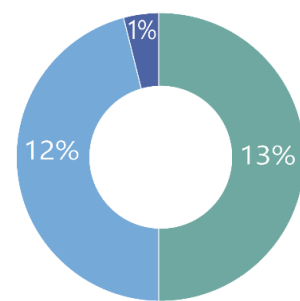
Здравоохранение



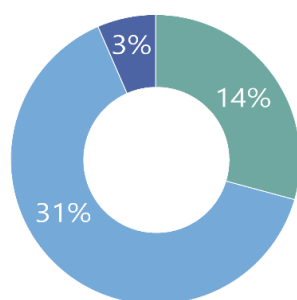
Строительство



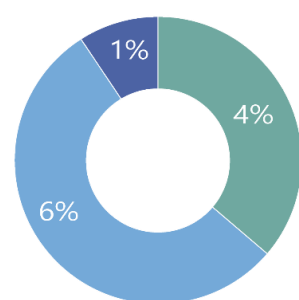
Госсектор



Производство



Ритейл



Легенда:

- Успешные проекты
- Неуспешные проекты
- Не владею информацией



Согласно данным без привязки к отрасли из 10 проектов только 4 потерпят неудачу, а 5 будут признаны успешными. Международная статистика за много лет говорит скорее об обратном. Только 3 проекта будут успешными, 3 столкнутся с трудностями, 2 - со значительными трудностями, а 2 - будут признаны провальными. Вероятно, **собранные нами данные говорят о некотором оптимизме респондентов или отсутствии информации о провальных проектах.**

При этом в разрезе отраслей есть интересные наблюдения. Исторически более проектные и потому имеющие более зрелые системы проектной деятельности отрасли (ИТ и консалтинг) демонстрируют сбалансированные метрики – большая доля проектов признается успешными.

Отрасли, которые с нашей точки зрения сильнее всего попали в последние 36 месяцев под влияние «черных лебедей» (пандемия, геополитика и др.), такие как строительство, производство и ретейл, демонстрируют меньшую успешность проектов. В науке, культуре и сейчас проектные специалисты фиксируют значительную долю успешных проектов (получили результат, это уже признается успехом), но реальный успех в виде выгод от этих проектов надо замерять на более длительных временных отрезках.

И это вопрос для отдельного исследования.

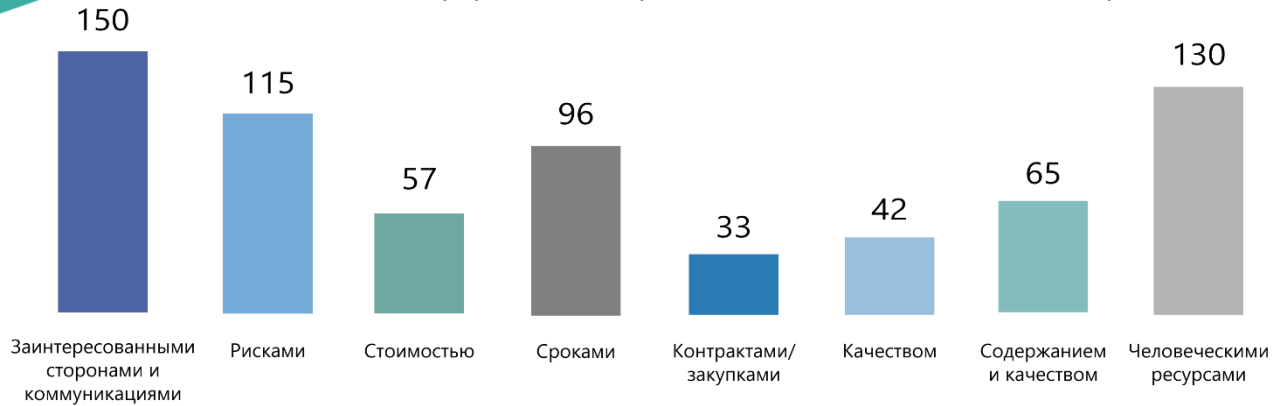


Юрий Ким

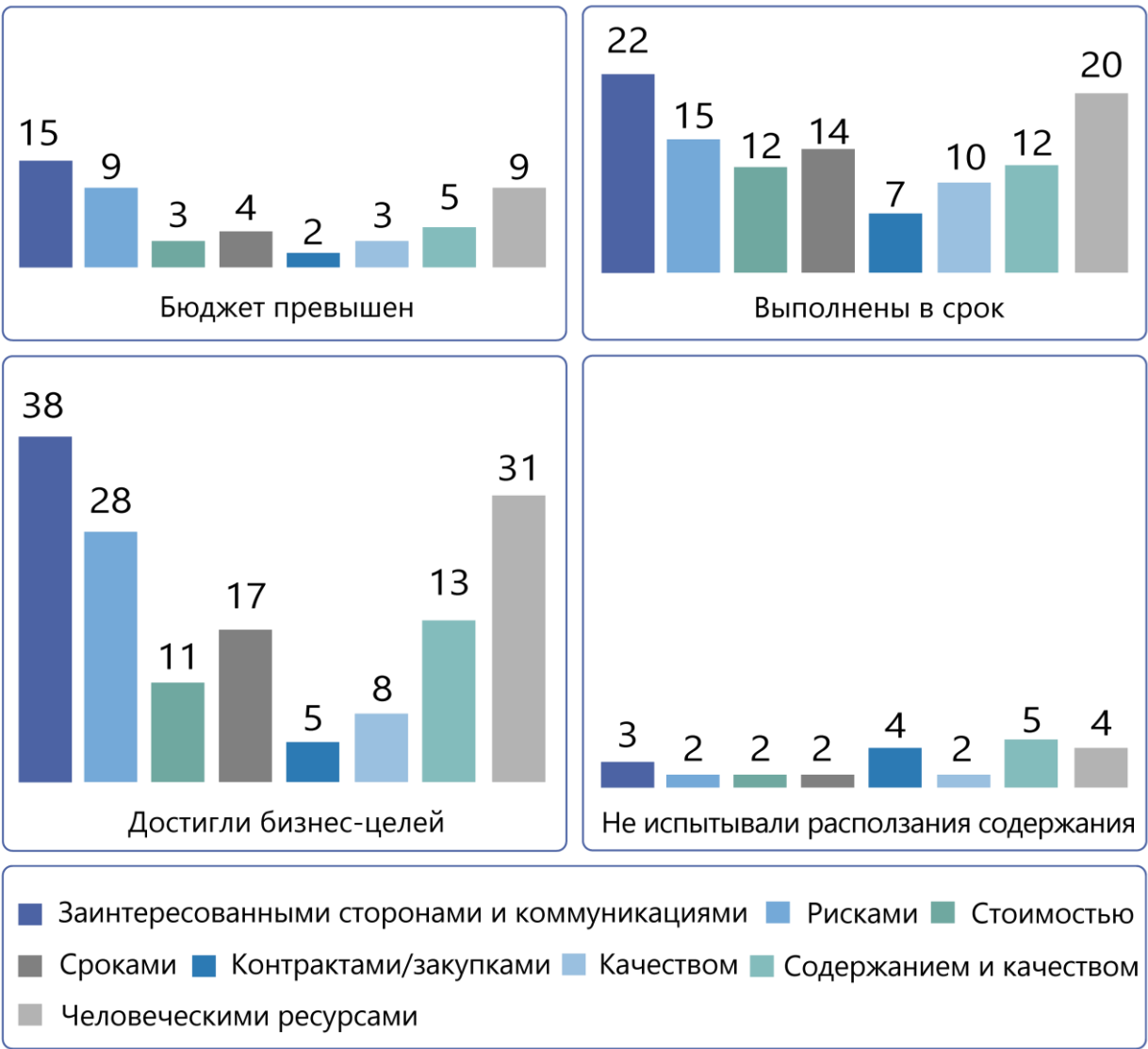
Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Сложности в управлении проектами (1)

Чем сложнее всего управлять в проекте? (Множественный выбор)



Чем сложнее всего управлять в успешных проектах?



Сложности в управлении проектами (2)

Около половины опрошенных (130 и 150 респондентов из 289) подчеркивают, что управление человеческими ресурсами и заинтересованными сторонами вызывают сложности в управлении проектами.

На втором месте по количеству упоминаний – риски и сроки (115 и 96 респондентов из 289 отметили их в анкете).



Правильное управление стейкхолдерами влияет на успешность проекта, повышает шансы на достижение его целей в срок и в рамках бюджета, улучшает качество результатов и создает благоприятный климат для сотрудничества и удовлетворенности всех заинтересованных сторон».



Наталья Сокова,
старший менеджер, бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

Сложности в управлении проектами (3)

Респонденты отвечали на вопрос: Чем сложнее всего управлять в проекте? (Множественный выбор)

Чем сложнее всего управлять в проектах, выполнявшихся с отставанием по срокам?



Выполнялись с отставанием по срокам

- Заинтересованными сторонами и коммуникациями
- Рисками
- Стоимостью
- Контрактами/закупками
- Качеством
- Содержанием и качеством
- Человеческими ресурсами

Несмотря на это, проекты достигали своих целей, выполнялись в срок и без превышения бюджета (об этом, например, свидетельствуют 38 респондентов, считающих, что сложнее всего было управлять заинтересованными сторонами, но чьи проекты достигли бизнес-целей).

В проектах, которые испытали отставание по срокам, помимо управления заинтересованными сторонами и человеческими ресурсами, дополнительную сложность вызывало управление рисками: об этом заявили 43 респондента из 96, чьи проекты завершились с отставанием по срокам.

Роль куратора (спонсора) в проектном управлении (1)

Респонденты отвечали на вопрос: Принимает ли куратор (спонсор) проекта участие в процессах управления проектом? (одиночный выбор).

Принимает ли спонсор участие в проекте?

28%

52%

20%

- Да, активно принимает решения, разрешает проблемы и конфликты, выходящие за пределы полномочий руководителя проекта
- Да, участвует время от времени по приглашению для рассмотрения отдельных вопросов
- Нет, не участвует

Лишь 28% респондентов ответили, что спонсор активно участвует в проекте, решая вопросы, выходящие за пределы полномочий РП.

52% опрошенных указали, что спонсор участвует время от времени по приглашению для рассмотрения отдельных вопросов.

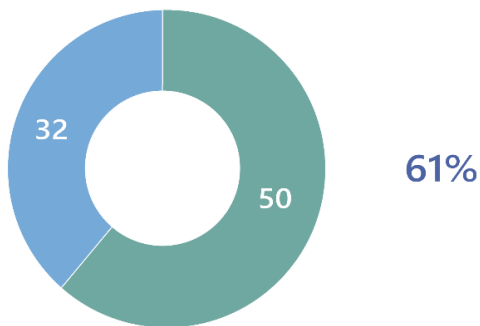
Интересно, что пассивная роль «по приглашению» (52% респондентов) не имеет влияние на успешность проекта в целом.

Прирост количества проектов, завершённых успешно, составляет 15% относительно тех проектов, в которых спонсор участвует время от времени или не участвует совсем.

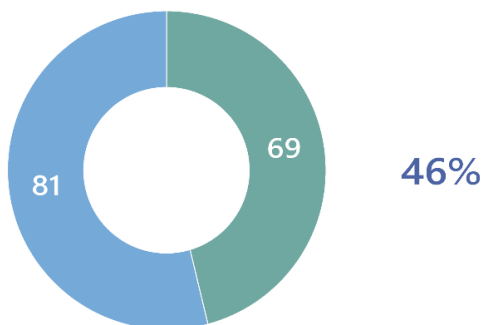
Это подчеркивает важность реальных, своевременных действий спонсора в предоставлении поддержки и ресурсов, и его личного вклада в обеспечение успешного выполнения проектных целей.

Роль куратора (спонсора) в проектном управлении (2)

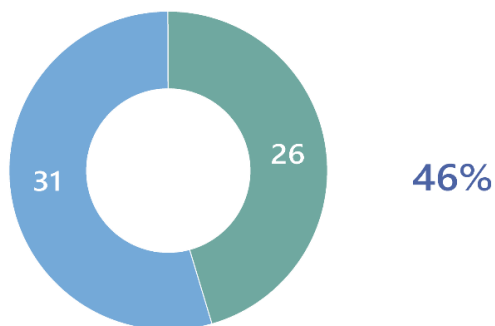
Успешность проектов, где спонсор активно принимает решения, разрешает проблемы и конфликты, выходящие за пределы полномочий руководителя проекта



Да, участвует время от времени по приглашению для рассмотрения отдельных вопросов



Нет, не участвует



Легенда:

■ Выполнены в срок, бюджет не превышен и достигли бизнес-цели

■ Неуспешные проекты

Роль куратора (спонсора) в проектном управлении (3)



Спонсор должен либо активно участвовать в проекте, либо не участвовать совсем и делегировать принятие решений любого уровня на руководителя проекта.

К сожалению, формальное отношение спонсора к своей роли в проекте не несёт за собой никакого эффекта, а зачастую создаёт «лишний информационный шум».



Наталья Сокова,
старший менеджер, бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1



В России традиционно высока роль первого лица, поэтому успех проекта зависит от действий куратора (спонсора) проекта не меньше, а часто и больше, чем от знаний и опыта руководителя проекта и его команды.

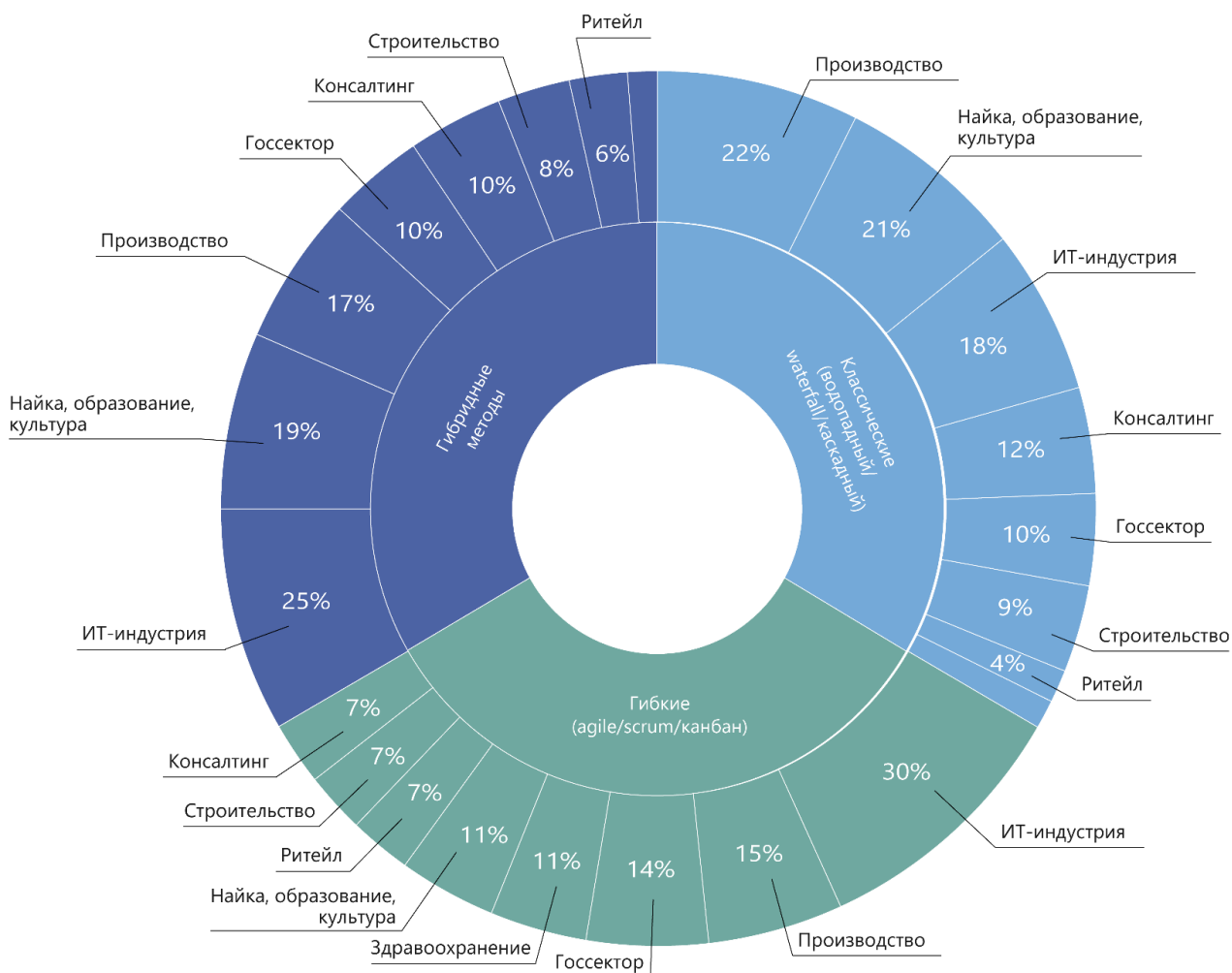
В 2022 году были опубликованы национальные требования к компетентности кураторов проектов на базе ПМ СТАНДАРТ и дан старт кампании по обучению и профессиональной оценке кураторов. Эксперты ЦОРПУ отмечают, что растёт запрос на активное участие куратора (спонсора) проекта в проектной деятельности. Это значит, что появляется потребность в обучении ТОП-менеджеров правильному участию в проекте, правильному выполнению своей роли и функций».



Юрий Ким
Генеральный директор Центра оценки и
развития проектного управления

Популярные фреймворки (1)

Респонденты отвечали на вопрос: Какие фреймворки/методы/подходы наиболее популярны в проектном управлении вашей организации? (Множественный выбор)

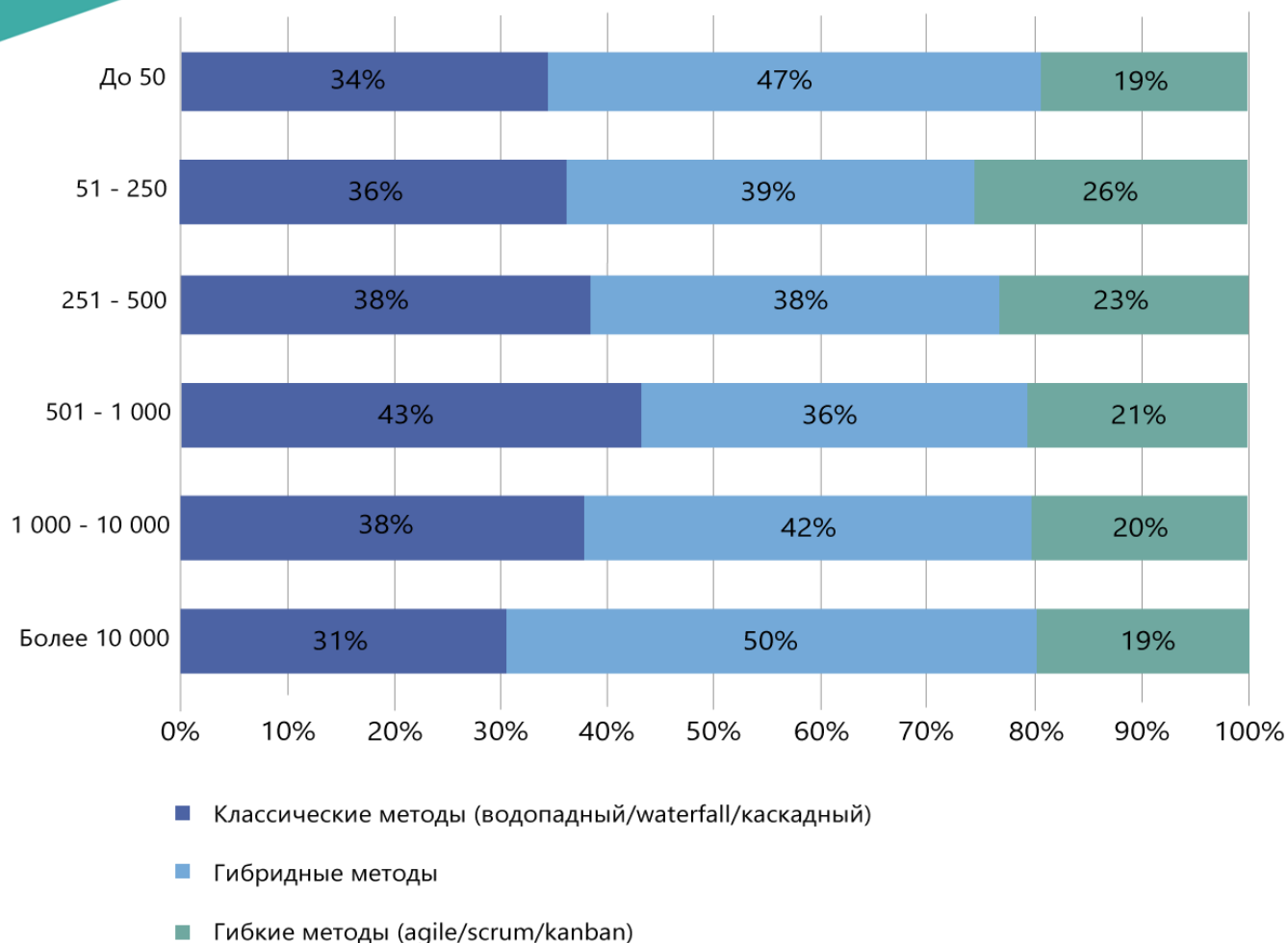


Гибридный подход в управлении проектами является самым популярным, вне зависимости от масштаба организации.

Гибкий подход (примеры гибких методологий включают Scrum и Kanban) наиболее востребован в проектах компаний численностью, не превышающей 250 человек.

Классический подход свойственен для всех компаний. Принимая во внимание, что более крупные компании имеют более высокий уровень зрелости, можно утверждать, что применение классического подхода в целом не зависит на уровня зрелости ПМ.

Популярные фреймворки (2)



« Ни в коем случае не нужно связывать каждый отдельный фреймворк с индустрией. Как мы видим по опросу, гибкие подходы могут активно применяться как в ИТ-индустрии, так и в проектах строительной отрасли и госсектора.

Каждый из фреймворков имеет свои преимущества и подходит для различных типов проектов и организаций. Выбор подхода должен основываться на учете характеристик проекта, его целей, ресурсов и культуры организации.



Наталья Сокова,
старший менеджер, бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

Популярные фреймворки (3)

Более зрелые проектные организации «переболели» крайностями, верой в единственно верный методический путь – будь то waterfall или agile.

« Поговорка One Size Fits All (Один размер подходит всем) действительно не работает, и популярность гибридного подхода по результатам опроса подчеркивает это.

Респонденты из более зрелых организаций отмечали адаптивность подходов, в рамках которых на верхнем уровне задается типовой каркас из вех или процессов управления, а на нижних уровнях или на отдельных фазах допускается или даже рекомендуется использовать гибкие подходы или их сочетание с водопадным.

Общее ощущение такое: гибкое управление проектами, например, в цифре (айтишникам нравится бэклог, приоритезация и т.п.) столкнулось с «waterfall-ностью заказчиков и пользователей (заказчикам нравится так). На стыке и рождается разумный гибрид.

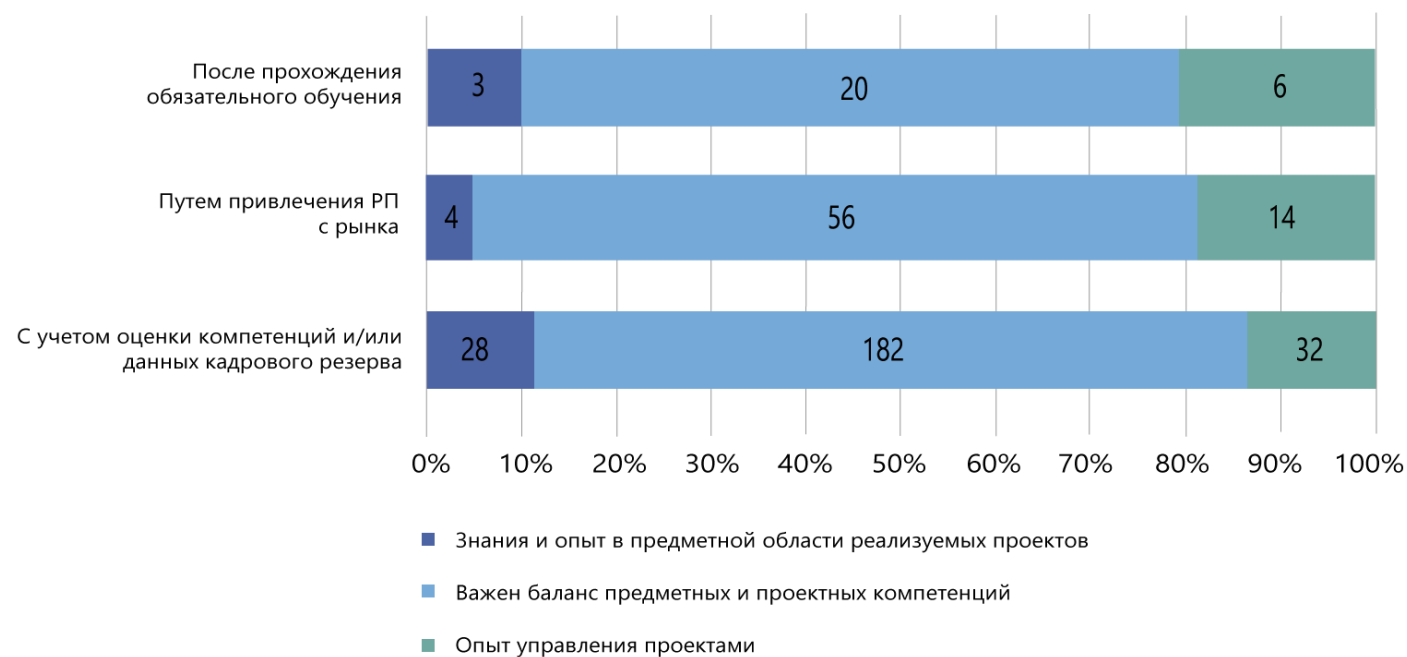
Возможно прозвучит излишне смело, но мы считаем что гибридные подходы к управлению проектами – это новая проектная нормальность на ближайшие 5 лет.



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Развитие и обучение проектных руководителей (1)



Наиболее популярным способом продвижения сотрудника на роль руководителя проекта является оценка компетенций (242 респондента заявили об этом). Вне зависимости от способа продвижения, важное значение имеет баланс у потенциального кандидата предметных (связанных со спецификой проекта) компетенций и проектных. Очевидно, что при оценке компетенций учитываются лидерские качества. Большая часть респондентов (38%) ответила адаптивность и гибкость как ключевой навык для руководителя проекта.

Развитие и обучение проектных руководителей (2)



« Оценка компетенций проектного персонала – полезный инструмент как для руководителей проектов и проектных офисов, так и для специалистов и руководителей HR-департаментов. Используя его, можно сформировать оптимальную проектную команду и/или кадровый состав компании, реализовать прозрачную мотивационную политику и определить приоритеты по направлениям развития персонала, оценить эффективность отдельных процессов и выявить причины возможных проблем.

Организации, обозначившие себя на уровне Стандартизированный или Управляемый чаще чем другие обращаются к инструментам оценки проектных компетенций и используют их.

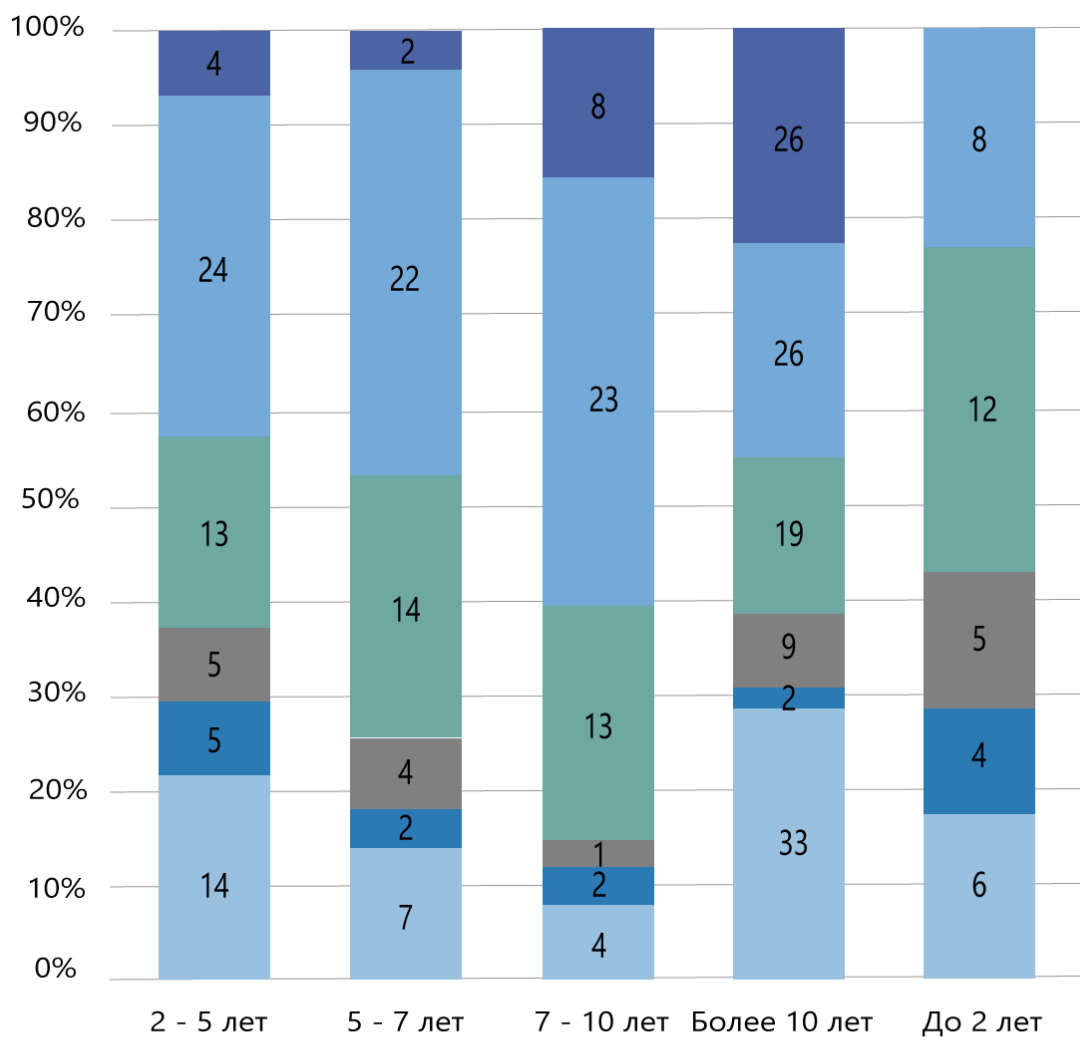


Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Развитие и обучение проектных руководителей (3)

Респонденты отвечали на вопрос: Планируете ли вы в ближайшие 12 месяцев пройти обучение по теме проектного управления (вне зависимости от того, кто его оплатит - вы самостоятельно или компания)? (Множественный выбор)



- Не планируется, т.к. пока не вижу для себя потребности в этом
- Да, я планирую обучиться за свой счет
- Да, планируется групповое обучение за счет компании
- Нет, т.к. на это нет ресурсов
- Нет, т.к. моя деятельность не связана напрямую с управлением проектами
- Не планируется, т.к. обучение уже проводилось

Развитие и обучение проектных руководителей (4)

Спад потребности в формальном обучении появляется со второго года участия в проектах (респонденты, имеющие 2 года опыта работы и более отмечали, что не планируют обучаться, так как не видят потребности для себя).

При этом, инвестировать в своё обучение и лично его оплачивать готовы все группы респондентов, решительнее всего настроены специалисты, имеющие опыт до 10 лет участия в проектах.

« Все больше российских компаний осознают важность обучения для достижения бизнес-целей, а не воспринимают его, как полезный бонус.

В ответах респондентов мы увидели явный интерес к обучению не только проектных руководителей, но и спонсоров (кураторов) проектов.

Удержать ценные кадры и непрерывно заниматься их развитием – одна из важнейших задач любой успешной компании. В том числе и для этих целей программы обучения включают в бюджеты.

Это вселяет в сотрудников спокойствие и уверенность в завтрашнем дне.



Юрий Ким

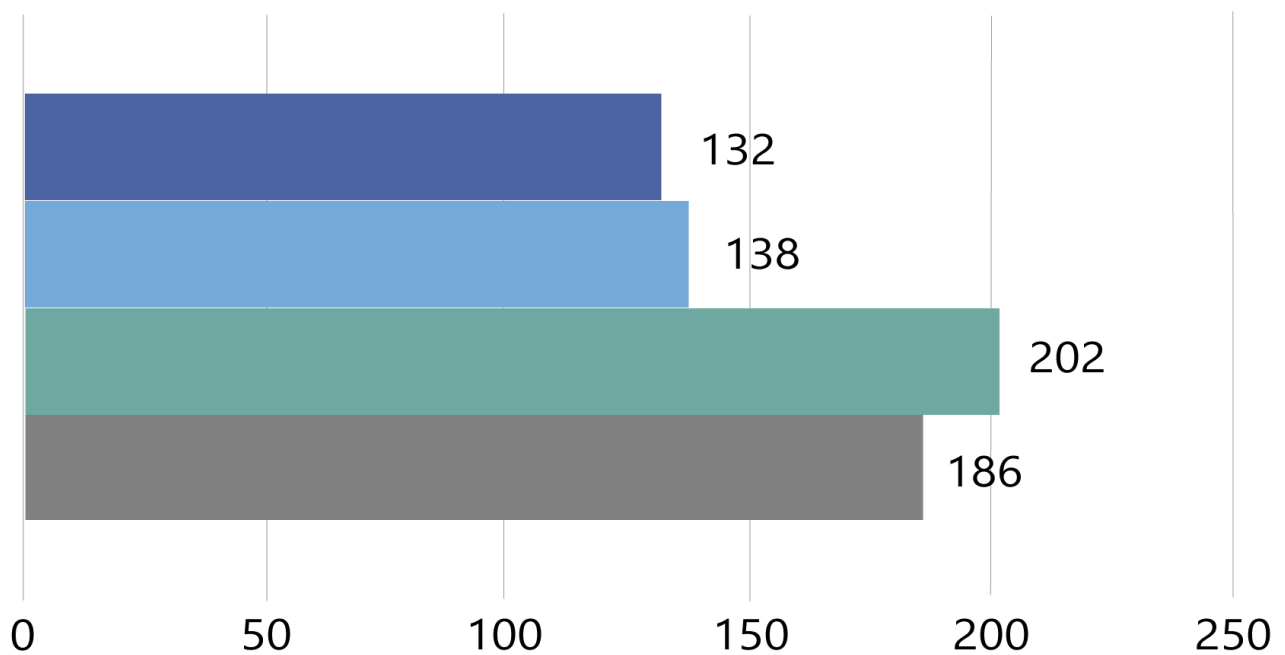
Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Развитие и обучение проектных руководителей (5)

Респонденты отвечали на вопрос: Какие способы, кроме формального обучения, Вы считаете эффективными для повышения компетенций сотрудников Вашей компании в области проектного управления? (Множественный выбор)

Альтернативным формальному обучению может стать обучение участие в гостевых визитах, проведение командных ретроспектив.

Согласно опросу, особое внимание должно быть уделено созданию единой корпоративной базы знаний по проектам (202 респондента упомянули об этом). Также прирост знаний может быть обеспечен через участие в кросс-функциональных проектах (186 респондента упомянули об этом).



- Гостевые визиты в проектные офисы других компаний
- Проведение проектных ретроспектив
- Создание единой корпоративной базы знаний по проектам
- Участие в кросс-функциональных проектах



Академия бизнеса Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильную экспертизу в сфере аудиторских услуг, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса. Входящая в состав группы Академия является лидером по предоставлению услуг профессионального обучения и повышения квалификации в странах СНГ.

www.academyb1.ru



Центр оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ)

Активно занимается повышением эффективности применения принципов, методов и инструментов проектного управления в коммерческих и государственных организациях Российской Федерации и СНГ. Является оператором российской модели сертификации ПМ СТАНДАРТ. Занимается оценкой проектного персонала и уровня зрелости организаций.

www.isopm.ru



Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»

Добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. Представляет интересы IPMA в России.

<https://www.sovnet.ru/>



Аналитический центр при Правительстве РФ

Активно участвует в жизни экспертного сообщества, сотрудничает с регионами России, национальными и международными организациями и научно-исследовательскими центрами, проводится круглые столы, экспертные обсуждения, семинары и другие мероприятия. Является организатором Конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп».

<https://ac.gov.ru/>

<http://olimp.ac.gov.ru/>

ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА

Успешная реализация проектов во многом зависит от своевременного принятия адекватных управленческих решений и правильного их исполнения, а значит, зависит от компетентности руководителей и участников проектов.

Руководителям и специалистам, участвующим в проектах, важно понимать, насколько уровень компетентности команды и их собственной компетентности соответствуют особенностям и уровню сложности реализуемых проектов.

ДЛЯ ЧЕГО ОЦЕНИВАТЬ ПРОЕКТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Тесты. Закрытые вопросы

Тесты. Открытые вопросы

Отчет по проекту

Интервью с ассессором

Разбор кейсов

ПОДРОБНЕЕ ОБ
ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА



info@isopm.ru
+7-495-114-53-77
www.isopm.ru



Оценка проектного персонала опирается на модель компетенций ПМ СТАНДАРТ

КУРАТОР ПРОЕКТА ПМ СТАНДАРТ



ВСЕ О РОЛИ КУРАТОРА

Куратор проекта (Спонсор проекта, англ. Project sponsor)

Это определяемый на уровне организации руководитель высшего звена, который несет ответственность за успех проекта с учетом интересов и выгод организации, обеспечивает необходимые условия и поддержку реализации проекта.

В России традиционно высока роль первого лица, поэтому успех проекта зависит от действий Куратора проекта не меньше, а часто и больше, чем от компетентности руководителя проекта и его команды.

**КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫМИ
ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ
КУРАТОР:**

Сертификация ПМ СТАНДАРТ

Куратор проекта подтверждает вашу способность обеспечить условия для успешной реализации проекта и интеграции проекта и его результатов в деятельность организации



ПОДТВЕРДИТЕ СВОЙ ВЫСОКИЙ ПРОЕКТНЫЙ СТАТУС - СЕРТИФИЦИРУЙТЕСЬ!



ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ



Ваша организация готова к оценке, если:

- Утверждена нормативно-регламентная и методическая документация по основным предметным областям управления проектами
- Автоматизированы основные процессы управления проектами
- Обучены руководители и проектный персонал
- Создана система сбора положительных практик и их распространения. Работают обратные связи, ведется постоянное совершенствование проектного управления

1

Понимать **текущий уровень компетентности** организации

2

Определить **сильные стороны и зоны улучшения**, эффективно планировать развитие системы управления проектной деятельностью

3

Подтвердить **достигнутый уровень технологической зрелости** системы управления проектами, значимый для взаимоотношений с партнерами и органами власти

4

Получить **серьезный аргумент в конкурсах** на реализацию крупных национальных и корпоративных проектов

5

Повысить **престиж и конкурентоспособность**



Сертифицировано более 40 организаций, в том числе:



Проведена оценка более 350 организаций - участников Конкурса «Проектный Олимп»

ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ:
ISOPM.RU
+7 (495) 114-53-77

Национальная система сертификации зарегистрирована Росстандартом 24.02.2014 г. рег. №РОСС RU.И1171.04ЖНВО

Сертификация определяет соответствие системы проектного управления организации требованиям стандартов: ГОСТ Р 58184 - 2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения, ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 Руководство по проектному менеджменту, ГОСТ Р 548-й серии, ISO 2150-й серии

Участвовали в опросе и хотели бы дать комментарий для включения в отчет?

Хотите принять участие в следующем исследовании?

Есть, что рассказать нам по теме отчета?

Напишите нам на info@isopm.ru.

Будем рады обратной связи! Это важно для нас.