

35
ЛЕТ



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления



»»
СОВНЕТ



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

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

Содержание отчета

3 Введение

6 Целевая аудитория и профиль участников

8 Ключевые выводы

11 Уровни зрелости проектного менеджмента

15 Успешность проектов

23 Успешность проектов по индустриям

26 Сложности в управлении проектами

27 Влияние куратора (спонсора) на успешность проекта

30 Популярные фреймворки

33 Развитие и обучение проектных руководителей

38 Контакты

Введение (1)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

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.

На основе оценки участниками рынка собственной деятельности мы искали ответы на вопросы:

- ▶ На каком уровне зрелости находятся организации в России?
- ▶ Какие тенденции наблюдаются в отношении работы с проектным персоналом и в вопросах 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 успешных стратегических инициатив преобладает 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.

Введение (2)



Юрий Ким

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

В эпоху всеобщих и непрерывных изменений, тревожности, неопределенности и хрупкости (не имеет значения, о мире VUCA, BANI или SHIVA идет речь) периодически полезно на мгновение остановиться и осмотреться вокруг. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, надо знать, **где мы находимся сейчас**, т. е. куда уже успели прийти, что уже 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 поддержали инициативу коллег по проведению данного исследования, потому что оно позволяет решить первую задачу – задачу сверки позиций, понимания текущего положения вещей, осознания того, на каком уровне зрелости находится проектное управление в нашей стране.

Мы хотели сделать пробный шаг и получить ответ на вопросы о том, какие позиции, с точки зрения участников проектной деятельности, мы занимаем 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 был успешен.

Мы надеемся, что представленный отчет ответит на эти вопросы и позволит свериться с вашим проектным компасом. Мы уверены, что задачу сверки с компасом нужно 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 можно найти в конце отчета.**

Исходя из названия нашего Центра, мы с нашими коллегами провели обобщенную оценку уровня зрелости. Теперь нужно уточнять задачи развития и претворять их в жизнь. Дорогу осилит идущий.

Введение (3)



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

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

Во-первых, как национальная Ассоциация, в течение последних 33 лет занятая развитием профессии, мы обязаны понимать, что происходит с проектным управлением в нашей стране. Сертифицируя профессионалов и организации, мы регулярно получаем сведения подобного рода, но данное исследование предлагает более широкую панораму уровня развития и текущего состояния проектного управления.

Во-вторых, сейчас мы переживаем переломный этап в развитии проектного управления: широкое распространение получили гибкие и гибридные методы проектного управления, все большее значение приобретают подходы устойчивого управления проектами (ESG, Green Project Management). В этой ситуации важно понимать, как гибридные подходы приживаются в профессии, насколько они понятны, востребованы и актуальны, где заканчивается дань моде и начинается необходимость применения того или иного подхода.

В-третьих, задачи текущего момента вновь обращают внимание профессионалов на главный смысл нашей профессии – успешную реализацию проектов: 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, является в настоящее время проектное управление в нашей стране, каков уровень нашей проектной культуры.

Целевая аудитория и профиль участников (1)

Основной профиль участников-респондентов с учетом опыта в сфере проектной деятельности



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

сотрудники российских коммерческих, государственных образовательных организаций, непосредственно вовлеченные в процесс управления проектами



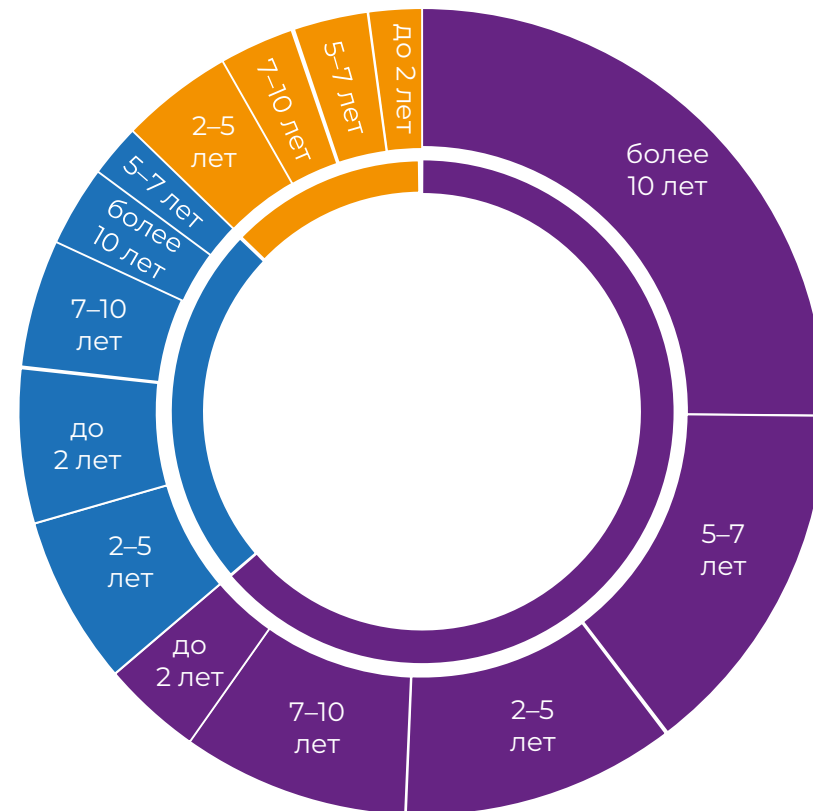
ПЕРИОД ИССЛЕДОВАНИЯ:

июнь – август 2023 года



ВЫБОРКА:

на вопросы исследования ответили **289 респондентов**



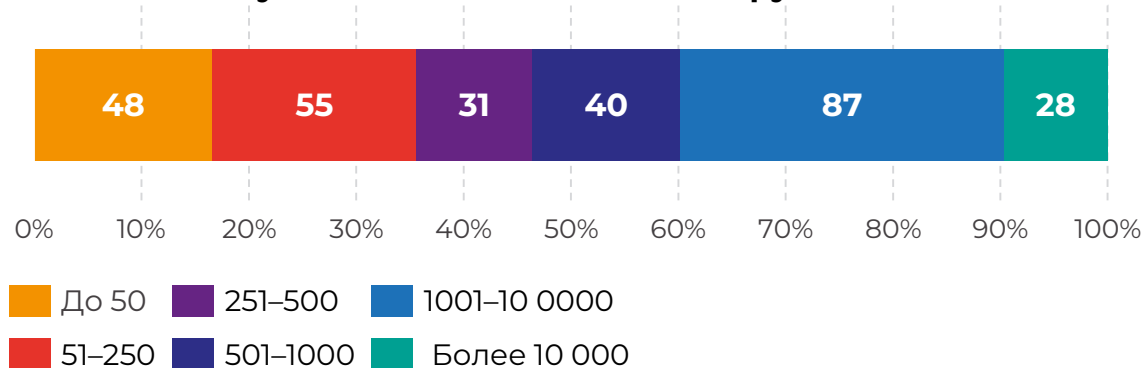
■ Руководитель проекта

■ Руководитель проектного офиса / программы проектов

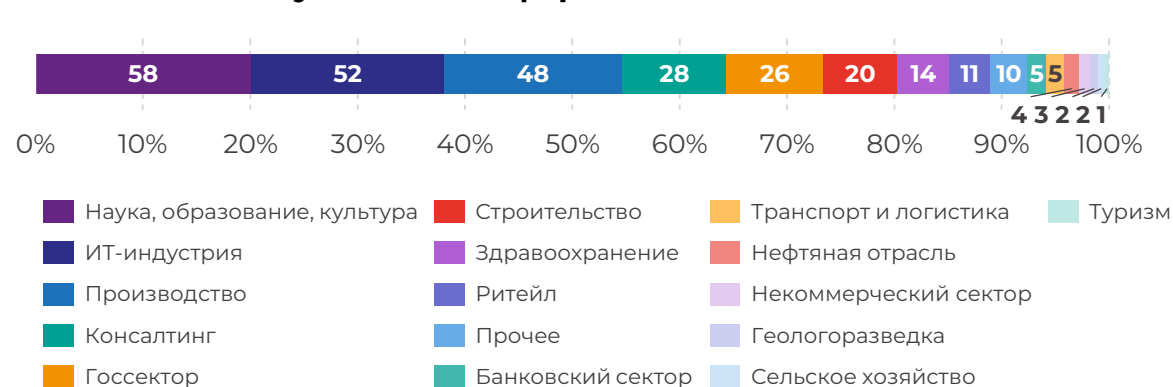
■ Участник проекта

Целевая аудитория и профиль участников (2)

Количество компаний – участников опроса с указанием численности сотрудников



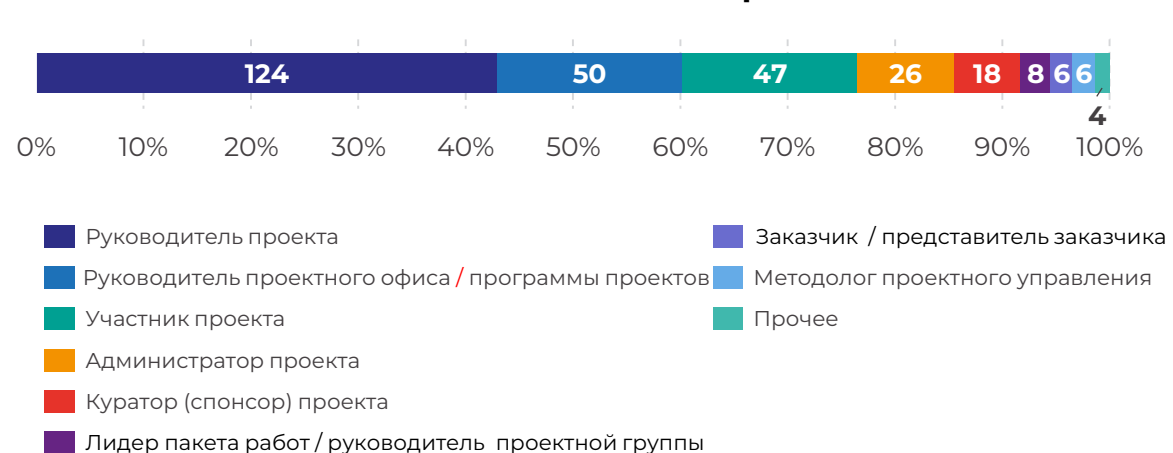
Количество компаний – участников опроса с указанием сферы деятельности



Количество респондентов с указанием их опыта участия в проектах



Роль, которую респондент чаще всего 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 результативных изменений.

В мире ежегодно проводится много исследований и опросов, связанных с оценкой зрелости проектного управления. У нас в России подобные обзоры не проводились или их количество было пренебрежимо мало. 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 сделал попытку провести такое исследование. При этом мы прекрасно понимали сложность поставленной задачи – от формулирования правильных вопросов до выхода на релевантных респондентов, действительно имеющих отношение как к организации, так и реализации проектной деятельности.

Мы изучили особенности текущей российской практики управления проектами, выявили факторы, влияющие на ее эффективность, и барьеры, с которыми проектные руководители столкнулись за последние 36 месяцев.

Результаты исследования мы представили **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 практическими наработками.

Проектный офис может создавать и поддерживать базу знаний, которая включает в себя 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 оказывает поддержку, предоставляет ресурсы и обеспечивает успешное выполнение проектных целей.

Исследование показало в целом относительно низкую степень вовлеченности кураторов на текущем этапе, однако более зрелые организации отметили значимость системной работы куратора и большую вовлеченность в проект, что в конечном счете способствует успеху.

3

Важность работы с заинтересованными сторонами. Согласно исследованию, именно управление заинтересованными сторонами вызывает основные сложности в процессе управления проектами, даже теми, которые достигли успеха.

Около половины опрошенных отметили эту область как наиболее сложную в управлении. Такое наблюдение респондентов 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 неопределенности и критического влияния внешних факторов, и здесь работа с заинтересованными сторонами становится чрезвычайно 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 осуществлять управление человеческими ресурсами.

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

5

Возможность для проектных команд экспериментировать с выбором фреймворка. Согласно исследованию, руководители успешных проектов (завершены в срок / без «расползания» содержания / с сохранением бюджета) в большинстве случаев имели возможность выбора и адаптации подхода на основе уникальных потребностей каждого проекта, в том числе с учетом возможностей проектной команды и ожиданий стейкхолдеров.

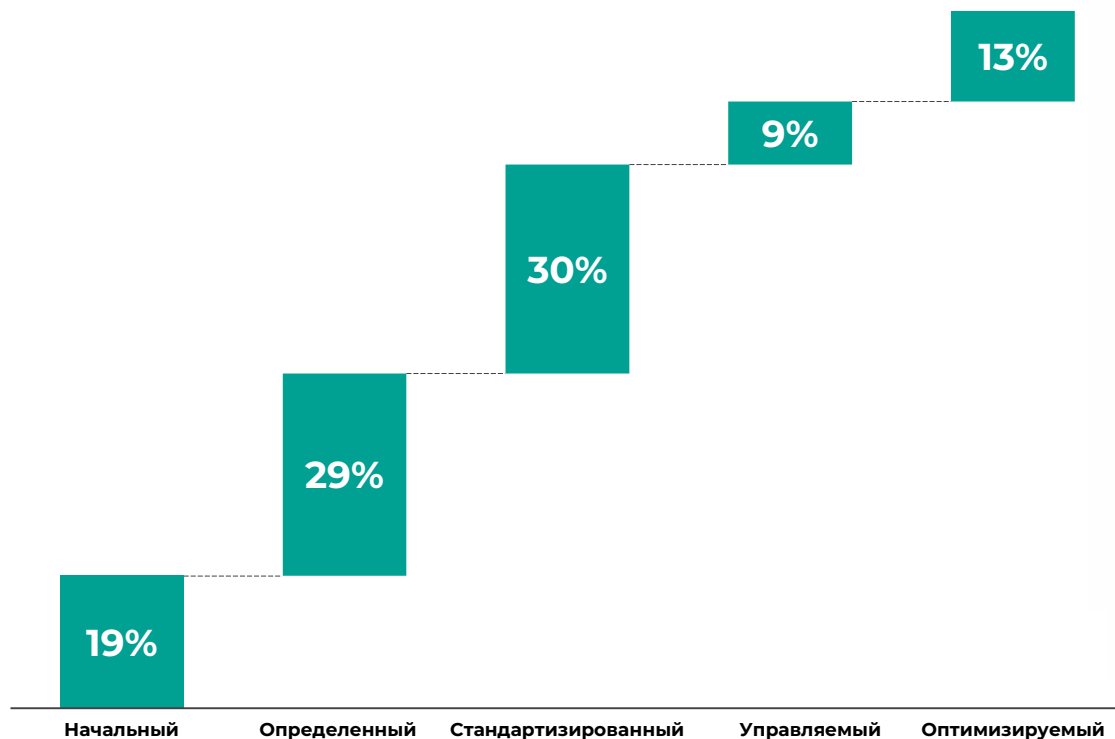
6

Важность оценки и развития проектных компетенций. Потребность в профессиональных сертификатах у организаций и отдельных 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) и количество сертифицированных специалистов в российских организациях. 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 уровня зрелости по модели IPMA Delta

- ▶ **Начальный:** достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Часть сотрудников работает 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)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

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

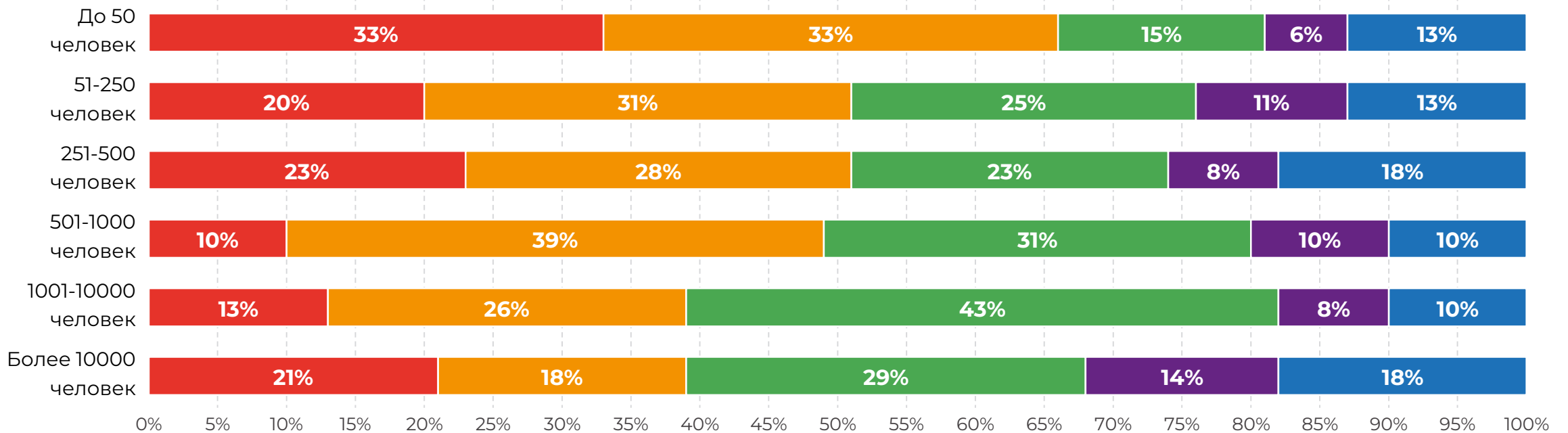
Или наоборот – между показателями есть прямая или обратная зависимость.

Мы выдвигаем гипотезу, что **с ростом масштаба организации растёт число проектов и их участников, проектная деятельность становится все более значимой для успеха организации, а следовательно, 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, что выгодно организации.

Уровни зрелости проектного менеджмента (3)

Зависимость уровня зрелости проектного управления от размера компании (определяемой численностью сотрудников)



- 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), нет полного охвата и интеграции
- Управляемый: стандарты, структуры и процессы управления (ППП), применяются во всей организации
- Оптимизированный: стандарты, структуры и процессы управления (ППП), применяются во всей организации и постоянно совершенствуются

Уровни зрелости проектного менеджмента (4)



Уровень зрелости повышается по мере роста численности сотрудников компании как одного из критериев отнесения организаций к малому, среднему и крупному бизнесу. Это подтверждает тот факт, что с усложнением деятельности и увеличением ее масштаба требуется более высокий уровень проектной зрелости.

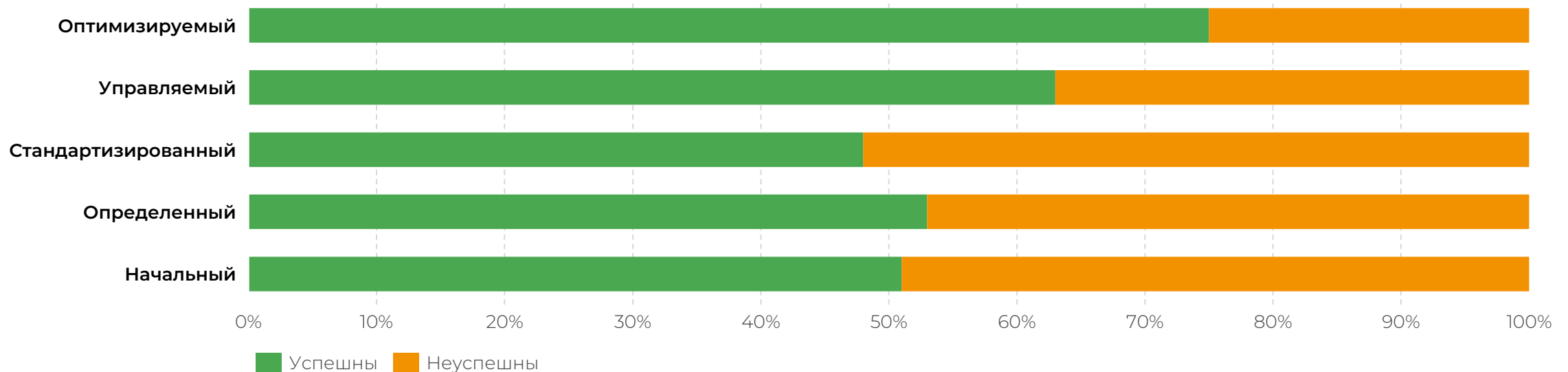
Согласно опросу, компаниям с численностью:

- ▶ **до 50 человек:** в основном присущи начальный и определенный уровни зрелости (66% опрошенных)
- ▶ **51–250 человек:** по оценке респондентов – представителей этих организаций – уровень зрелости выражен неявно, что говорит о потенциале 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 определенный, стандартизируемый и управляемый уровни зрелости (23, 28, 23% 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 присущи определенный и оптимизируемый уровни зрелости (39 и 32% опрошенных)
- ▶ **1001–10 000 человек:** в основном присущ оптимизированный уровень зрелости (43% опрошенных)
- ▶ **Более 10 000 человек:** в основном присущ оптимизированный уровень зрелости (29% опрошенных), но велико и количество тех, кто оценивает уровень как начальный (21% опрошенных)

Успешность проектов (1)

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

Успешность проектов на разных уровнях зрелости



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».

Успешность проектов (2)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

Наиболее успешными с точки зрения соблюдения сроков, содержания, бизнес-целей показали себя проекты, реализуемые на 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, а также повышению вероятности успешного выполнения проектов (на это указывают 75% респондентов, участвующих в проектах на этом уровне зрелости).
- ▶ В организациях с **управляемым уровнем зрелости** (62% успешных проектов) успешность проектов, скорее всего, 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 могла повлиять недостаточность 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



Успешность проектов (4)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

На сегодняшний день существует значительный разрыв между уровнем потребности в качественном проектном управлении и имеющейся в компаниях инфраструктурой проектного управления.

Как показало исследование, на начальном и определенном уровнях развития проектного менеджмента (ПМ) на отсутствие проектного офиса (ПО) указали 54 и 34% респондентов соответственно.

При переходе с определенного 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 ПМ в целом возрастает роль ПО как подразделения, способствующего **обмену знаниями и методами**. Это отметили 30 и 27% респондентов – представителей организации оптимизируемого и управляемого уровней зрелости соответственно.

Высокий уровень зрелости ПМ 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» и «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 ПМ в сторону снижения доли участия сотрудников компании-заказчика.

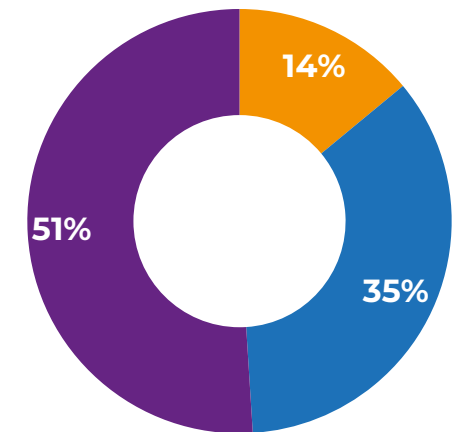
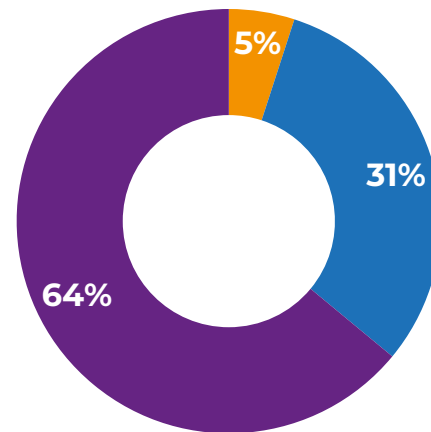
С начального уровня зрелости (64%) до стандартизированного (34%) участие сотрудников компании сокращается практически вдвое, при этом возрастает доля участия привлеченных внешних подрядчиков.

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

Выполнение работ в проектах разными исполнителями

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.



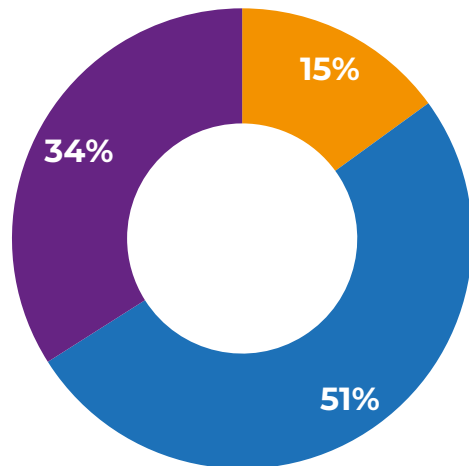
■ В основном с привлечением внешних подрядчиков ■ Сотрудниками нашей компании
■ С частичным участием внешних подрядчиков

Успешность проектов (6)

Выполнение работ в проектах разными исполнителями

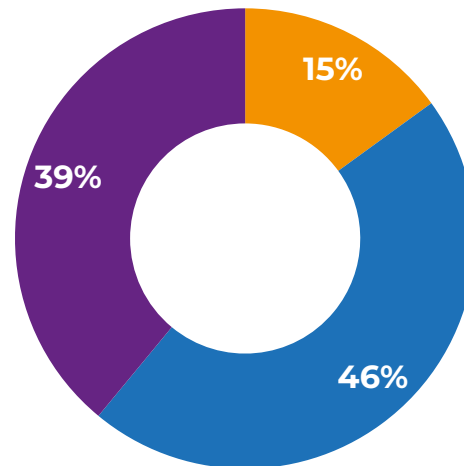
Стандартизированный:

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



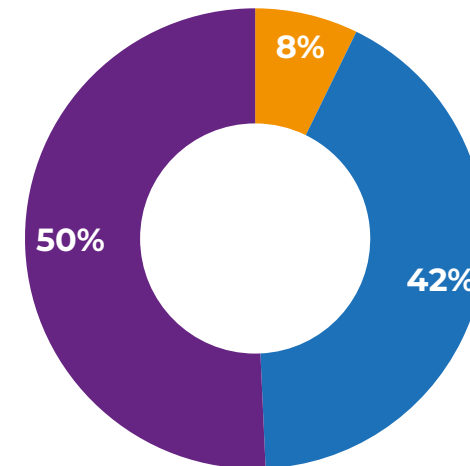
Управляемый:

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



Оптимизируемый:

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



В основном с привлечением внешних подрядчиков

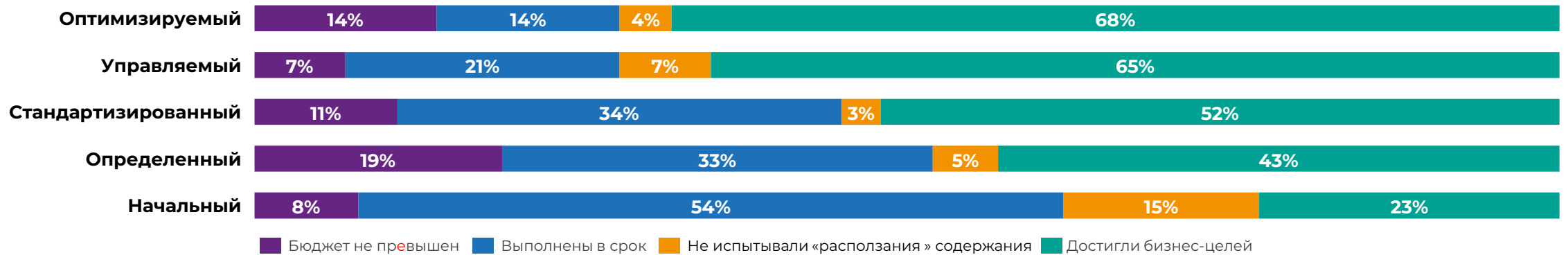
С частичным участием внешних подрядчиков

Сотрудниками нашей компании

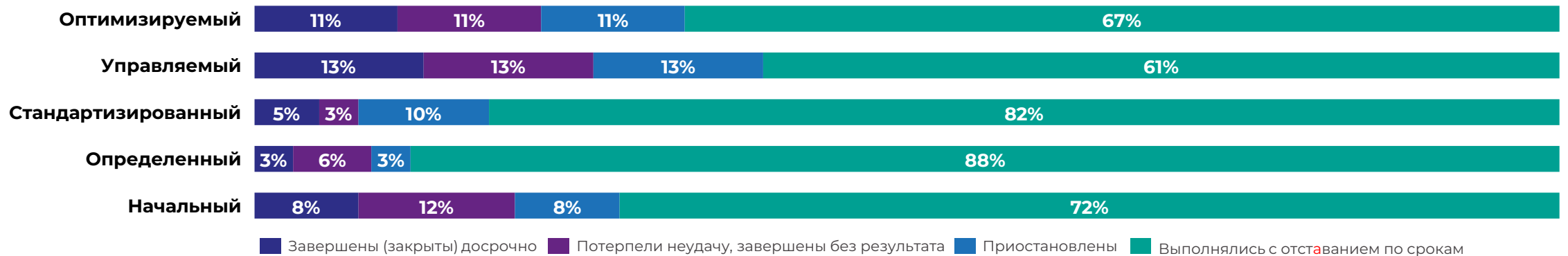
Успешность проектов (7)

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

Доля проектов, достигших разных факторов успеха
 (в соответствии с разными уровнями зрелости проектного менеджмента)



Доля проектов с указанием причин неуспеха
 (в соответствии с разными уровнями зрелости проектного менеджмента)



Успешность проектов (8)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

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

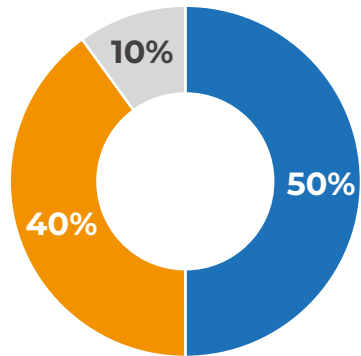
Если ориентироваться на комментарии участников, то в более зрелых проектных организациях наблюдается большая управленческая осознанность и зрелость. Как ее численно измерить, еще предстоит понять, но уже сейчас очевидно, что с повышением зрелости проектного управления организации раньше реагируют на тревожные симптомы в проекте, проявляют управленческую волю досрочно закрыть проект, продолжение которого, скорее, принесет вред организации, чем пользу, а также демонстрируют управленческую осмотрительность относительно продолжения тех проектов, показатели успешности в которых гораздо ниже тех, что приняты в организации.

Это проявление той самой ситуационной чувствительности, о которой говорят коллеги из Ассоциации «СОВНЕТ».

Успешность проектов по индустриям (1)

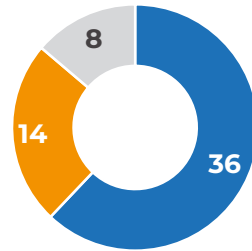
Респонденты отвечали на вопрос:
За последние 36 месяцев большинство проектов вашей организации...
(одиночный выбор)

Успешность проектов за последние 36 месяцев (по всем респондентам)

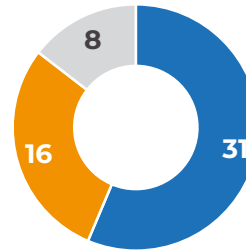


- Успешные проекты
- Неуспешные проекты
- На владею информацией

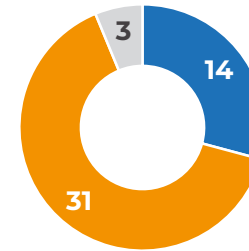
Наука, образование, культура



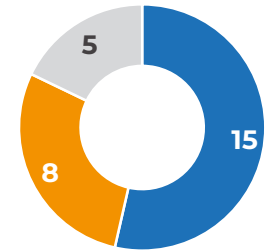
ИТ-индустрия



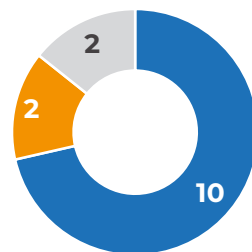
Производство



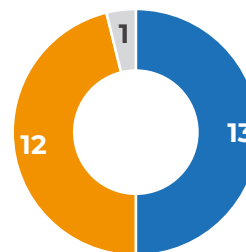
Консалтинг



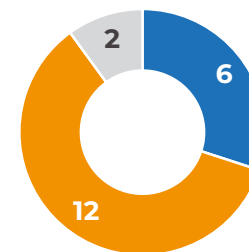
Здравоохранение



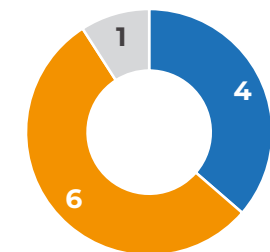
Госсектор



Строительство



Ритейл



*на графиках указано количество проектов

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».

Успешность проектов по индустриям (2)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

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 в госсекторе, что может показаться нетипичным.

Необходимо отметить, что в перечень основных направлений стратегического развития в России до 2025 года* 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

Ожидаемо высокий уровень успешных проектов отмечается в ИТ-индустрии и консалтинге (60 и 64% соответственно), где изначально внедрена проектная система ведения бизнеса. Успешность проектов достигается в основном за счет четкого определения их целей и ожиданий 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 (3)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

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, еще 2 будут признаны провальными. Вероятно, **собранные нами данные свидетельствуют о некотором оптимизме респондентов или отсутствии информации о провальных проектах.**

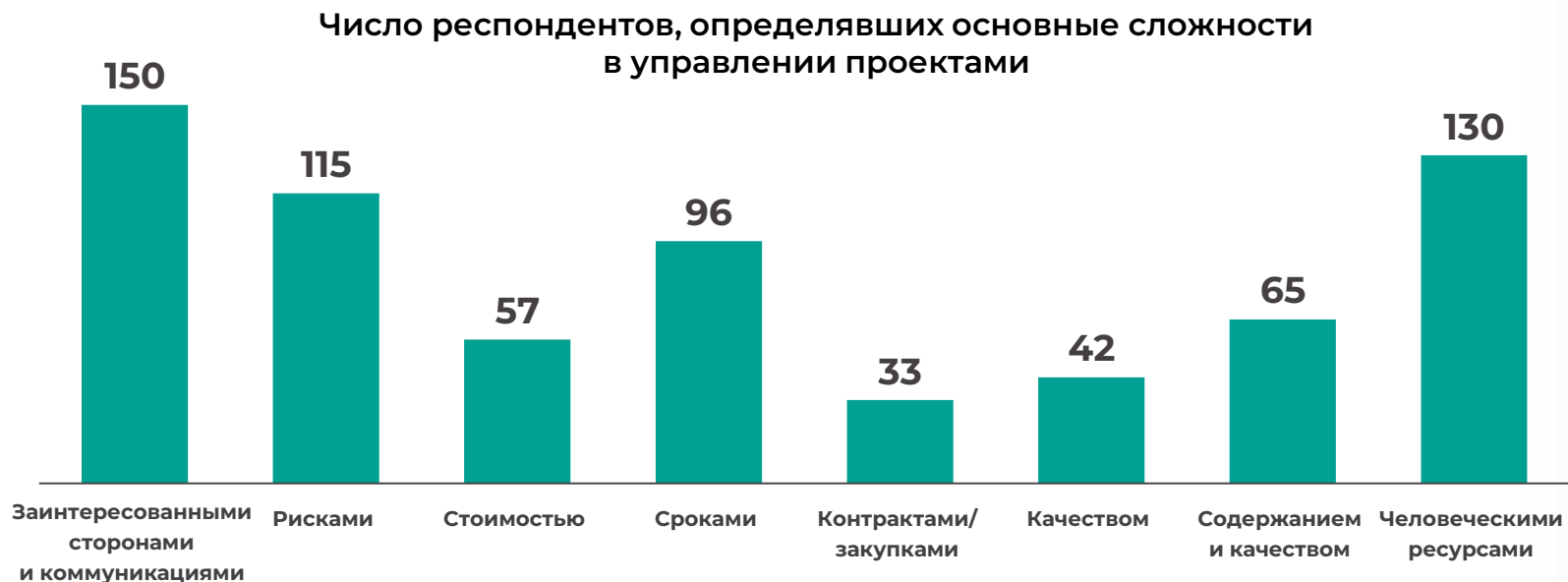
При этом в разрезе отраслей есть интересные наблюдения. Исторически более проектные и потому имеющие более зрелые системы проектной деятельности отрасли (ИТ и консалтинг) демонстрируют сбалансированные метрики – большая доля проектов признается успешными.

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

И это вопрос для отдельного исследования.

Сложности в управлении проектами (1)

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



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

Влияние куратора (спонсора) на успешность проекта (1)

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

Соотношение проектов, в которых участвовали респонденты, в зависимости от роли куратора (спонсора)



- 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

В России традиционно высока роль лица имеющего статус и права принимать ключевые решения, поэтому успех проекта зависит от действий куратора (спонсора) проекта не меньше, а зачастую 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 возрастающий спрос на активное участие куратора (спонсора) в проектной деятельности. Следовательно, появляется потребность в обучении топ-менеджеров правильным подходам к участию в проекте, правильному выполнению своих функций.

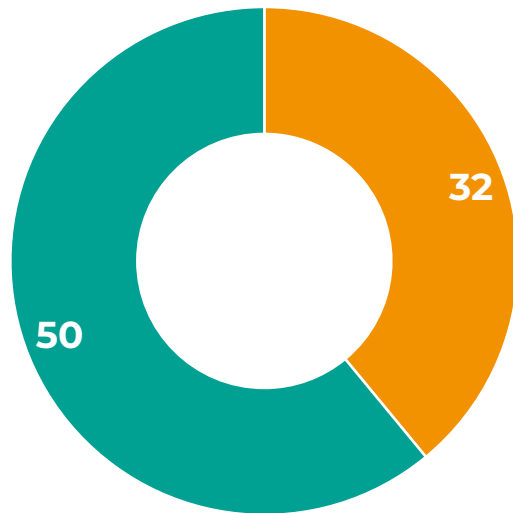


Юрий Ким

Генеральный директор
Цentra оценки и развития
проектного управления

Влияние куратора (спонсора) на успешность проекта (2)

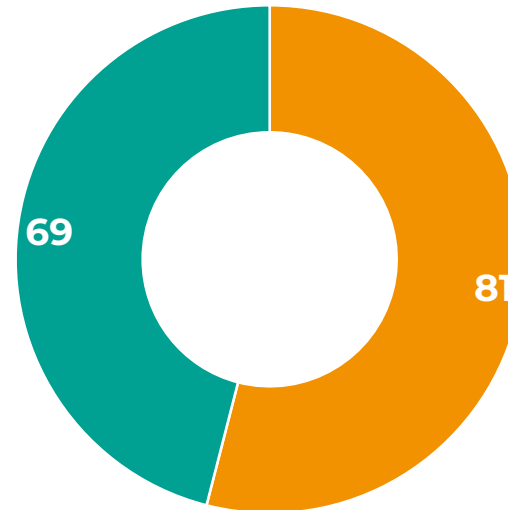
Количество проектов, в которых участвовали респонденты, где спонсор активно принимал решения, разрешал проблемы и конфликты, выходящие за пределы полномочий руководителя проекта



61%

доля успешных проектов

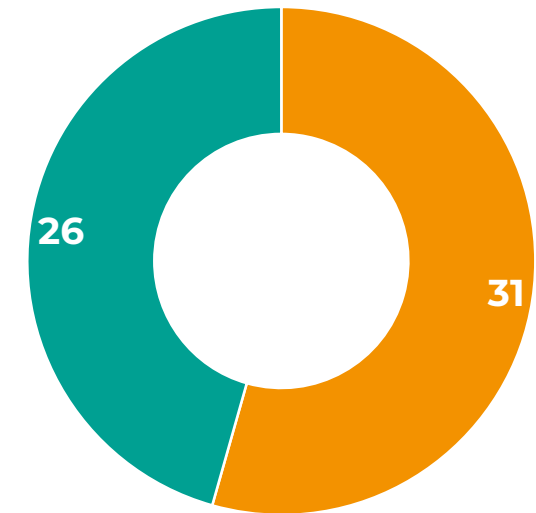
Количество проектов, в которых участвовали респонденты, где спонсор привлекался время от времени для рассмотрения отдельных вопросов



46%

доля успешных проектов

Количество проектов, в которых участвовали респонденты, где роль спонсора никак не была проявлена



46%

доля успешных проектов

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

Влияние куратора (спонсора) на успешность проекта (3)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

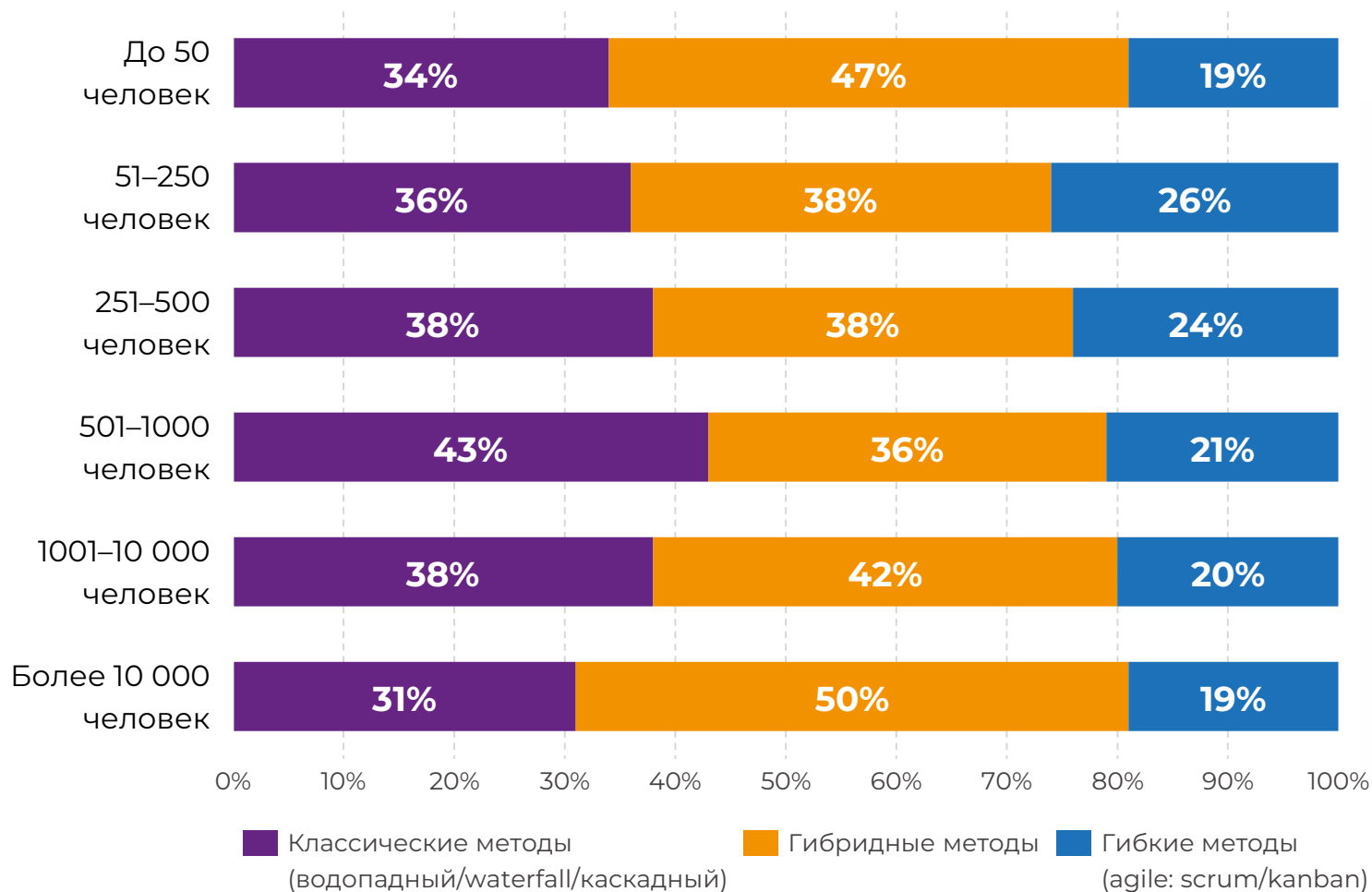
Спонсор должен либо активно участвовать в проекте, либо не участвовать совсем и делегировать принятие решений любого уровня руководителю проекта.

К сожалению, формальное отношение спонсора к своей роли в проекте не способствует эффективности проекта, а зачастую создает «лишний информационный шум».

Интересно, что пассивная роль «по приглашению» (52% респондентов отметили именно такое проявление роли спонсора) не влияет на успешность проекта в целом. Пассивное участие равноценно неучастию и не оказывает существенного влияния на достижение высоких результатов в рамках проекта.

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

Популярные фреймворки (1)



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

Гибкий подход (примеры гибких фреймворков включают scrum и kanban) наиболее востребован в проектах компаний со штатом, не превышающим 250 человек.

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

Популярные фреймворки (2)

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



■ Классические методы (водопадный/waterfall/каскадный)
 ■ Гибкие методы (agile: scrum/kanban)
 ■ Гибридные методы

Не рекомендуем связывать каждый отдельный фреймворк с индустрией. Как мы видим из результатов опроса, 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. При выборе подхода нужно учитывать характеристики проекта, его цели, ресурсы и культуру организации.



Наталья Сокова
 Старший менеджер,
 бизнес-тренер
 Академии бизнеса Б1

Популярные фреймворки (3)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

Более зрелые проектные организации зачастую впадают в крайности, считая, что лишь одна методология – будь то waterfall или agile – может указывать им верный путь.

Поговорка *One size fits all* (Один размер подходит всем) действительно не работает, о чем свидетельствует популярность гибридного подхода, что демонстрируют результаты опроса.

Респонденты из более зрелых организаций отмечают 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.

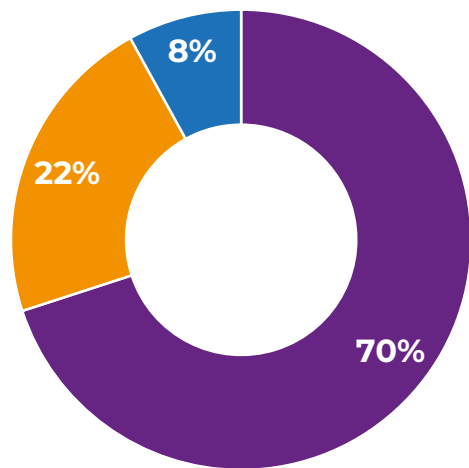
Складывается ощущение, что гибкое управление проектами, например в цифровой среде (ИТ-специалистам нравится бэклог, приоритизация и т. п.), столкнулось с приверженностью заказчиков и пользователей к waterfall (заказчикам это нравится). На стыке и рождается разумный гибрид.

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

Развитие и обучение проектных руководителей (1)

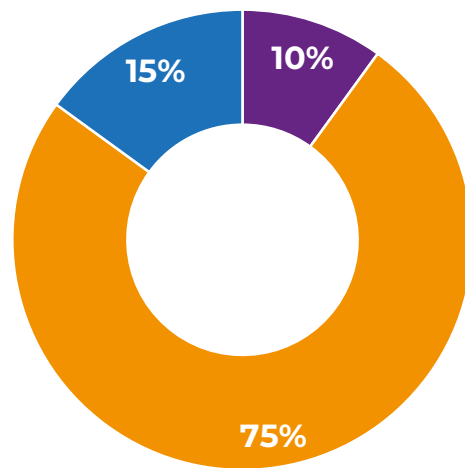
Респонденты отвечали на вопрос:
Как чаще всего назначают сотрудника на роль руководителя проекта в вашей организации?

Способы назначения на роль руководителя проекта



- С учетом оценки компетенций и/или данных кадрового резерва
- Путем привлечения руководителя проекта с рынка
- После прохождения обязательного обучения

Что учитывается при назначении сотрудника на роль руководителя проекта



- Знания и опыт в предметной области реализуемых проектов
- Важен баланс предметных и проектных компетенций
- Опыт управления проектами

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

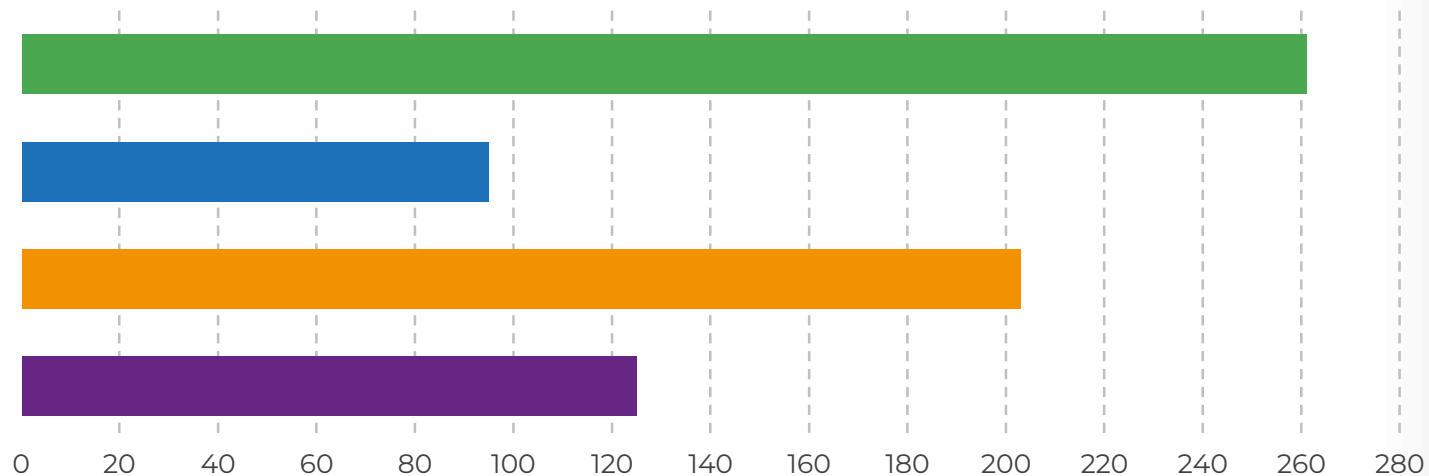
Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

Развитие и обучение проектных руководителей (2)

Респонденты отвечали на вопрос:
Какие из приведенных ниже лидерских навыков являются ключевыми для руководителя проекта?
(множественный выбор)

Ключевые лидерские навыки руководителя проекта

Количество респондентов, указавших навыки как ключевые



- Адаптивность и гибкость (умение работать в условиях неопределенности)
- Управление постпроектными изменениями (умение внедрять изменения)
- Эмоциональный интеллект (коммуникации, стресс-менеджмент)
- Инновационное мышление (умение видеть и анализировать тренды)

Одним из ключевых аспектов работы современного проектного менеджера является умение эффективно выстраивать коммуникации и управление человеческими ресурсами. Также важно иметь лидерские навыки, чтобы мотивировать и вдохновлять свою команду на достижение общих целей проекта. Однако, и это удивительно, в настоящее время видится **недооцененной** такая компетенция, как **управление постпроектными изменениями**.

Респонденты отметили эту компетенцию как самую малозначимую (лишь 14% всех опрошенных подчеркнули ее важность).

Это частично объясняет наличие проблем, связанных с внедрением проектных решений в операционную деятельность. На первый взгляд, проектный результат есть, а вот выгоды из него извлекаются не в полном объеме.



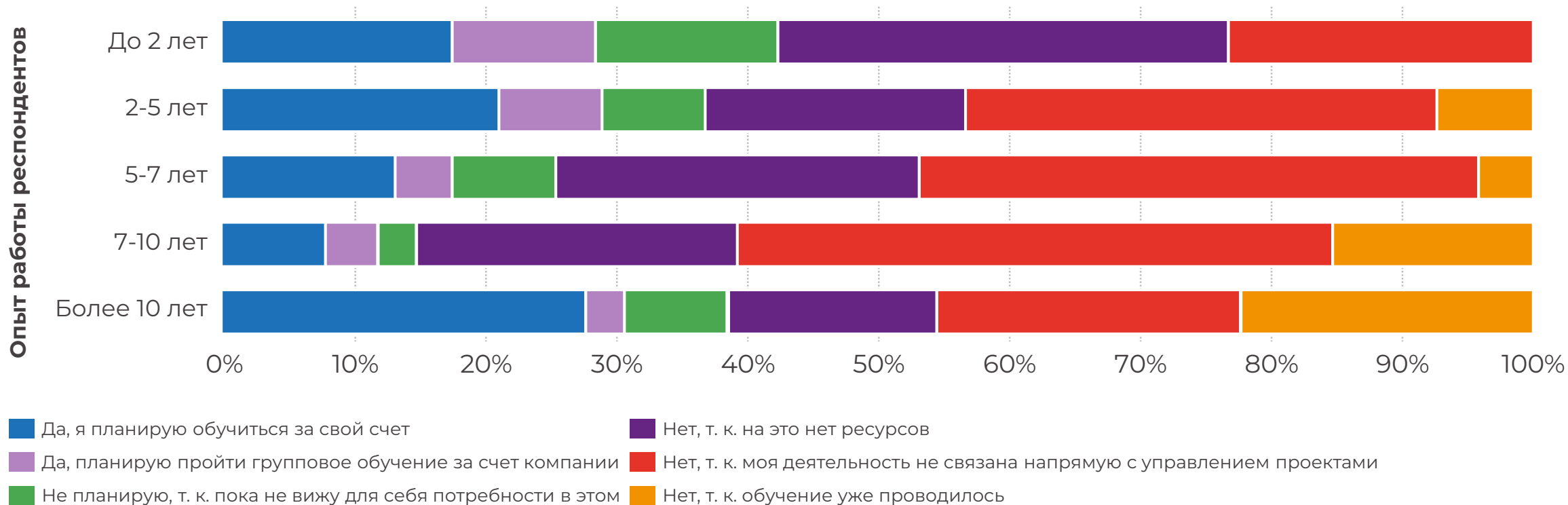
Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

Развитие и обучение сотрудников (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 сами или компания)? (множественный выбор)

Зависимость готовности респондента проходить обучение в ближайшие 12 месяцев от его проектного опыта



Развитие и обучение проектных руководителей (4)



Спад потребности в формальном обучении наблюдается со второго года участия в проектах (респонденты, имеющие опыт работы от 2 лет, отмечали, что не планируют обучаться, так как не видят в этом потребности для себя).

Вместе с тем инвестировать в свое обучение и самостоятельно его оплачивать готовы все группы респондентов; решительнее всего настроены специалисты, имеющие опыт участия в проектах до 10 лет.

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 расходы на программы обучения закладываются в бюджет.

Это вселяет в сотрудников спокойствие и уверенность в завтрашнем дне.



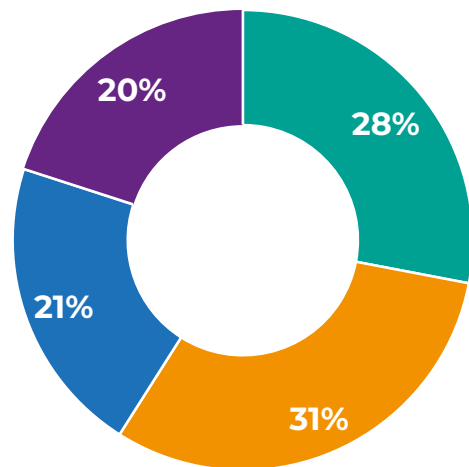
Юрий Ким

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)

Способы повышения компетенций сотрудников в области проектного управления



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

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

Нам видится, что особое внимание следует уделять созданию единой корпоративной базы знаний по проектам. Также прирост знаний может быть обеспечен за счет участия в кросс-функциональных проектах. Такой комплекс мер позволит создать в целом более зрелую, саморазвивающуюся проектную экосистему.



Наталья Сокова
Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1

Контакты

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

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.

www.sovnet.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 стран СНГ. Является оператором российской модели сертификации ПМ СТАНДАРТ. Занимается оценкой проектного персонала и уровня зрелости организаций.

www.isopm.ru

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ



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

ac.gov.ru olimp.ac.gov.ru



Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

- Ольгу Цопову (Академия бизнеса Б1), продюсера исследования
- Ольгу Таранченко (АНО «ЦОРПУ»), организатора исследования
- Германа Добродеева (АНО «ЦОРПУ»), методолога
- Ольгу Матус, Светлану Белову (Группа компаний Б1), литературных редакторов
- Визуальных ассистентов (Группа компаний Б1)
- Кирилла Протопопова (Академия бизнеса Б1), за подготовку электронной анкеты

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе.