

# Развитие проектного управления в России

Проектное управление



**Управление  
проектами**



**Проектное  
управление**

**Управление  
проектами**

это вид управления,  
имеющий свою  
специфику

**Проектное  
управление**

это концепция  
управления,  
а в практическом  
применении —  
технология



# Этапы развития проектного управления в РФ

- I. С 1990-х годов - этап энтузиазма
- II. С 2000-х годов - этап внедрения
- III. ... - этап становления профессионализма



## 3 шага развития

- ✓ создать профессиональное сообщество
- ✓ продолжить национальную стандартизацию
- ✓ сформировать рынок Project Management Company (PMC)

# Тенденции в проектном управлении-2012\*

Выводы по организационной практике:

- ✓ Более половины респондентов сообщают о частом использовании **методик управления портфелями** в организации, что на 5 % больше по сравнению с прошлым годом.
- ✓ 67% организаций имеют Проектный офис (офис управления проектами, РМО)
- ✓ 63% стандартизировали методы проектного управления во всех или в большинстве своих предприятий.
- ✓ 64% проектов успешно достигли своих первоначальных целей и бизнес-намерений.

\*) Исследование PMI

# Тенденции в проектном управлении-2012\*

Пять ключевых факторов успеха для управления проектами, программами и портфелем:

- 1. Наем команды специалистов с надлежащей квалификацией.** В 70% организаций уже разработана политика карьерного роста для тех, кто участвует в управлении проектами.
- 2. Время на разработку реалистичного плана исполнения.** Руководители проектов стали лучше осуществлять организационное управление проектом; 20% респондентов охарактеризовали себя как специалиста с «высокой» организационной зрелостью управления проектами (по сравнению с 11% в 2006 году).

\*) Исследование PMI



# Тенденции в проектном управлении-2012\*

- 3. Обеспечение поддержки управления проектом со стороны топ-менеджмента.** 75% проектов у организаций, имеющих активных спонсоров программы / проекта, достигают 74%-ого показателя успеха. А у организаций с менее активным участием спонсоров, средний показатель успеха - 63%.
- 4. Четкое определение ожидаемых выгод от проекта.** Несмотря на жесткие экономические условия, организации будут продолжать концентрировать свое внимание на реализации преимуществ и показателях успеха проекта и программы.
- 5. Эффективное управление изменениями, связанными с проектом.** Более 70% респондентов всегда или часто используют техники управления изменениями и управления рисками.

*\*) Исследование PMI*



# Тенденции в проектном управлении-2012\*

- Сосредоточение внимания на развитии талантов
- Выдвижение на первый план необходимости эффективного управления портфелями проектов.
- Управление изменениями и управление рисками проекта становится еще более важной компетенцией чем ранее

\*) Институт Управления проектами PMI

## Основные Стандарты Управления Проектами и страны разработки





- ✓ ГОСТ Р 54869—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению проектом”
- ✓ ГОСТ Р 54870—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению портфелем  
проектов”
- ✓ ГОСТ Р 54871—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению программой”

**Введены в действие в РФ с 1 сентября 2012 г**

## Введение стандартов призвано обеспечить:

- ✓ единое понимание правил и принципов ПМ, целей и содержания реализуемых проектов
- ✓ нормативное закрепление схемы распределения управленческих полномочий и зон ответственности основных участников проектной деятельности на различных этапах жизненного цикла проектов
- ✓ определение единых подходов, способов исполнения и управления проектами, которые позволят обеспечить взаимопонимание и продуктивное взаимодействие всех участников проектной деятельности
- ✓ создание методической основы для обучения персонала, участвующего в проектной деятельности.

- Стандарты являются добровольными документами, но для тех, кто взял на себя обязательство их выполнять, они становятся обязательными.
- Включение стандартов в контрактные требования позволяет заказчикам и исполнителям лучше определять и контролировать тот результат, который должен быть достигнут, и технологию проведения работ.
- Стандарты позволяют и заказчикам, исполнителям и другим заинтересованным участникам процесса проектирования говорить на одном терминологическом и техническом языке

# Стандарты

- имеют универсальность применения и единую структуру
- подразумевают комплексный подход «проект-программа-портфель»
- содержат минимальные требования к управлению проектами, программами и портфелями
- делают акцент на требуемые результаты (выходы) процессов управления проектом, программой, портфелем
- предоставляют свободу выбора методов и средств реализации требований
- предполагают выстраивание процессов управления проектами в соответствии с жизненным циклом проекта

# Выгоды заинтересованных лиц

- Высшее руководство получает гарантию того, что текущие проекты системно планируются и управляются.
- Руководители проектов получают уверенность, что обладают сбалансированным набором прав и обязанностей и действуют не на интуитивном уровне, а на основе установленных правил.
- Участники проектной команды получают общий язык и понимание, что проект не синоним понятия «аврал», а планомерная последовательная деятельность, приводящая к созданию уникального результата

# Стандарты имеют одинаковую структуру:

Введение

1 Область применения

2 Нормативные ссылки

3 Термины и определения

4 Организация управления (ролевая структура

5 Управление

6 Требования к управлению документами

Приложение А Основные понятия и их взаимосвязь





**Проект** – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений

# ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

До введения в действие этого стандарта де-факто руководствовались американским стандартом ANSI/PMI 99-001-2004(2008)

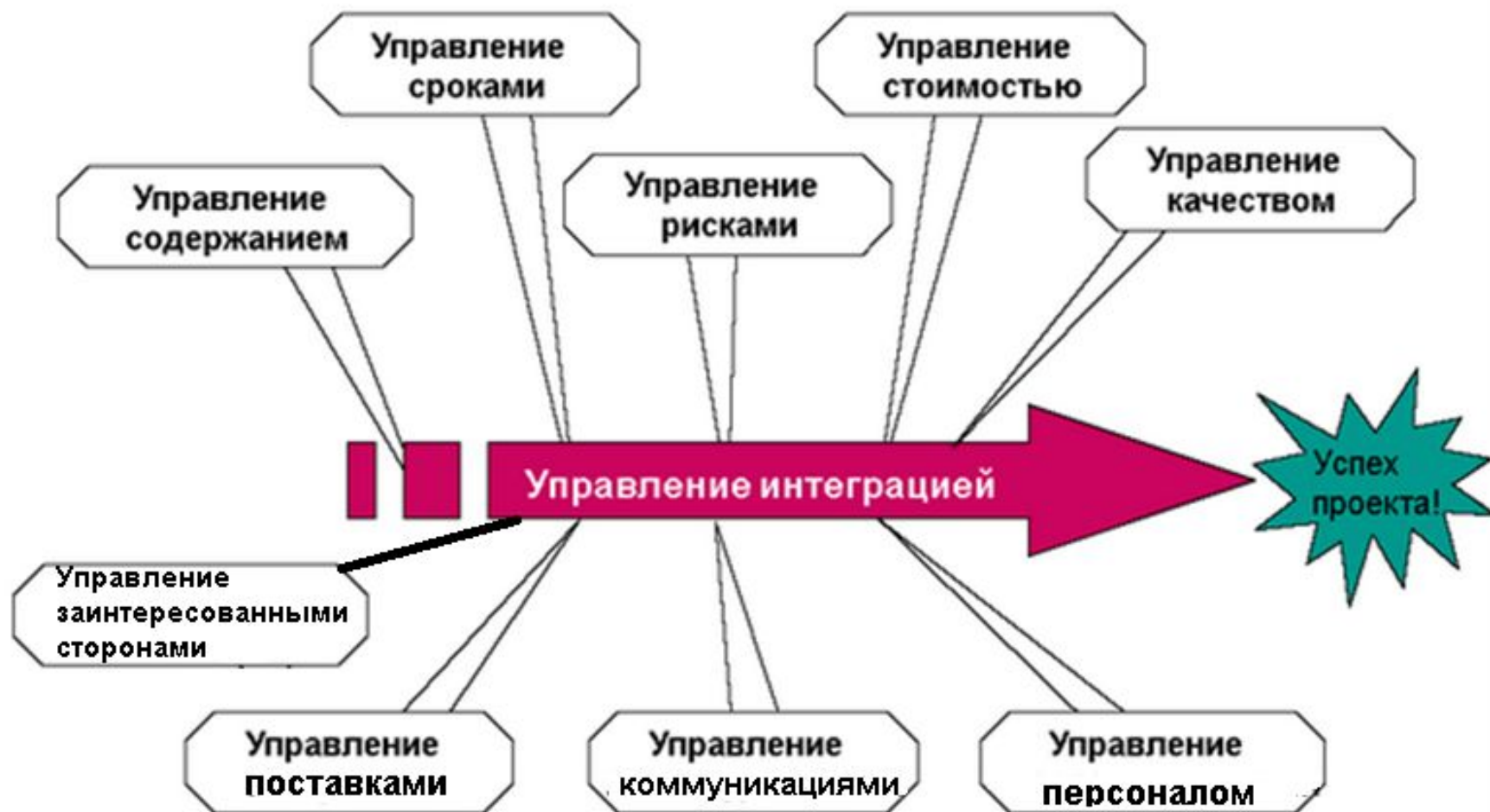
Отличия:

- носит концептуальный характер
- устанавливает десятую область управления проектами
- отдельно устанавливает требования к управлению документами проекта
- не устанавливает требования к самим методам реализации процессов управления проектами

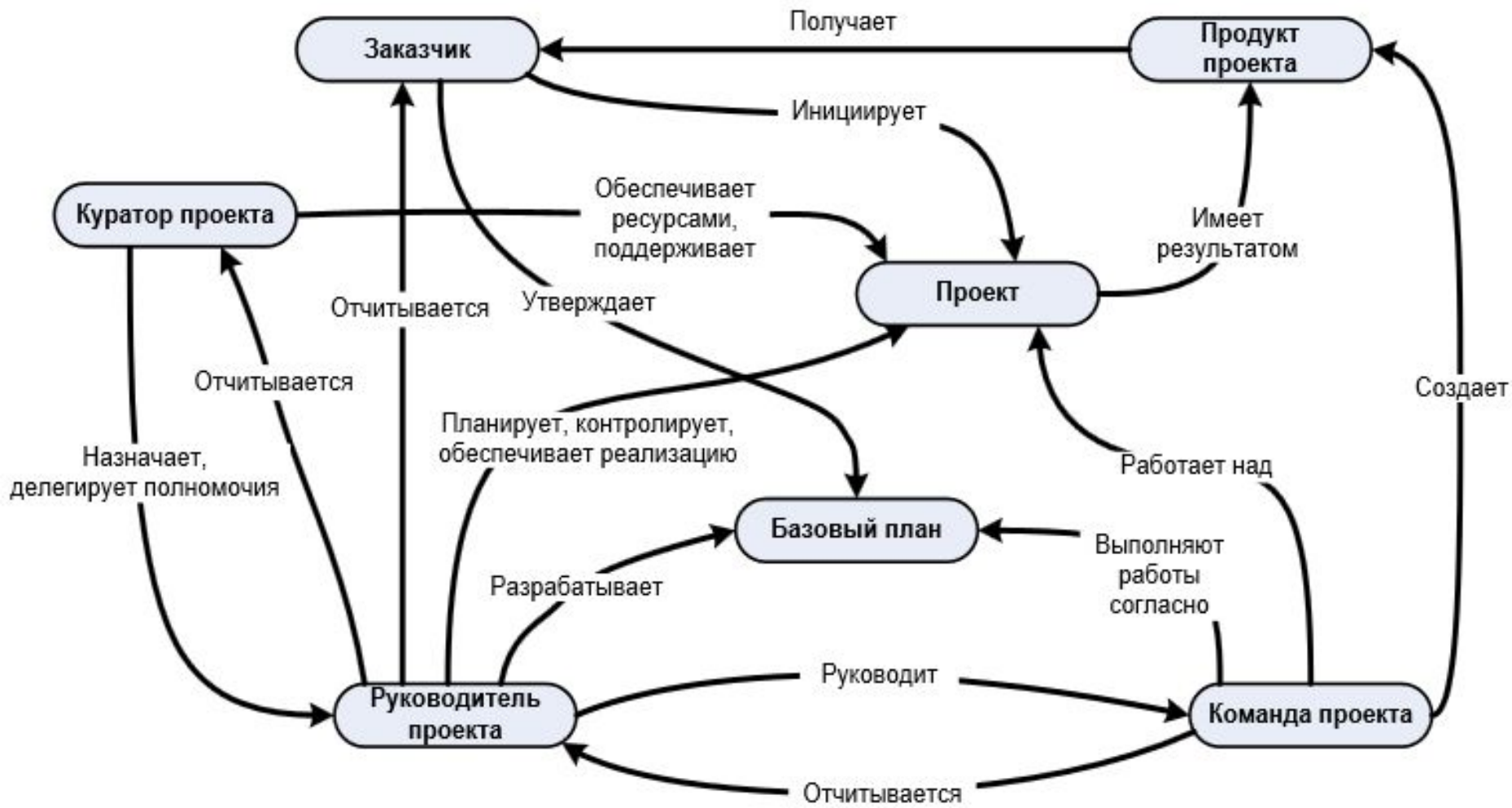
- ANSI/PMI 99-001-2004(2008)

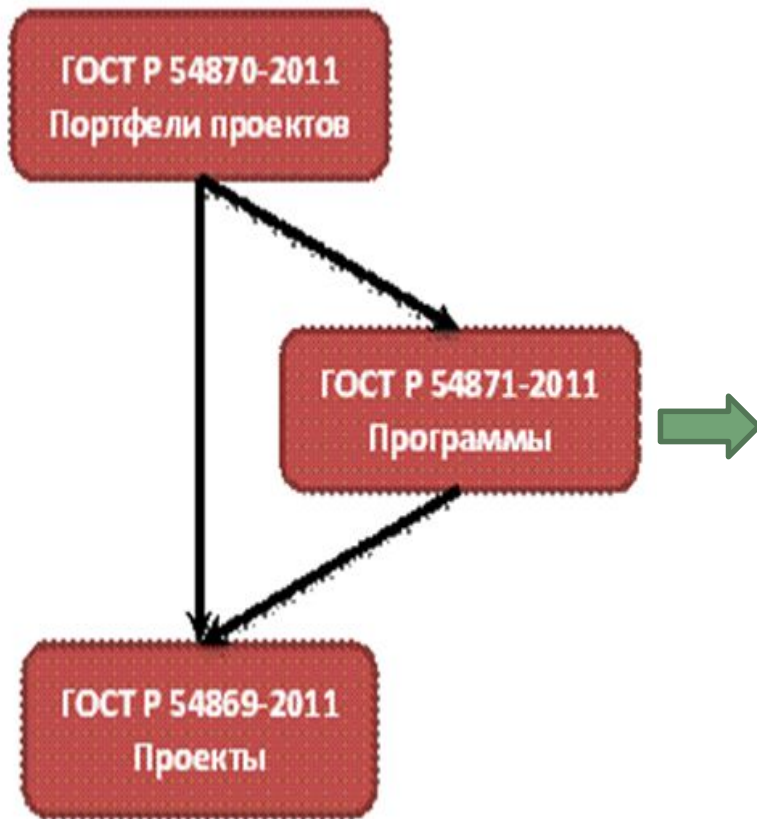


# ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом



## Основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь





**Программа** – это совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

## Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь

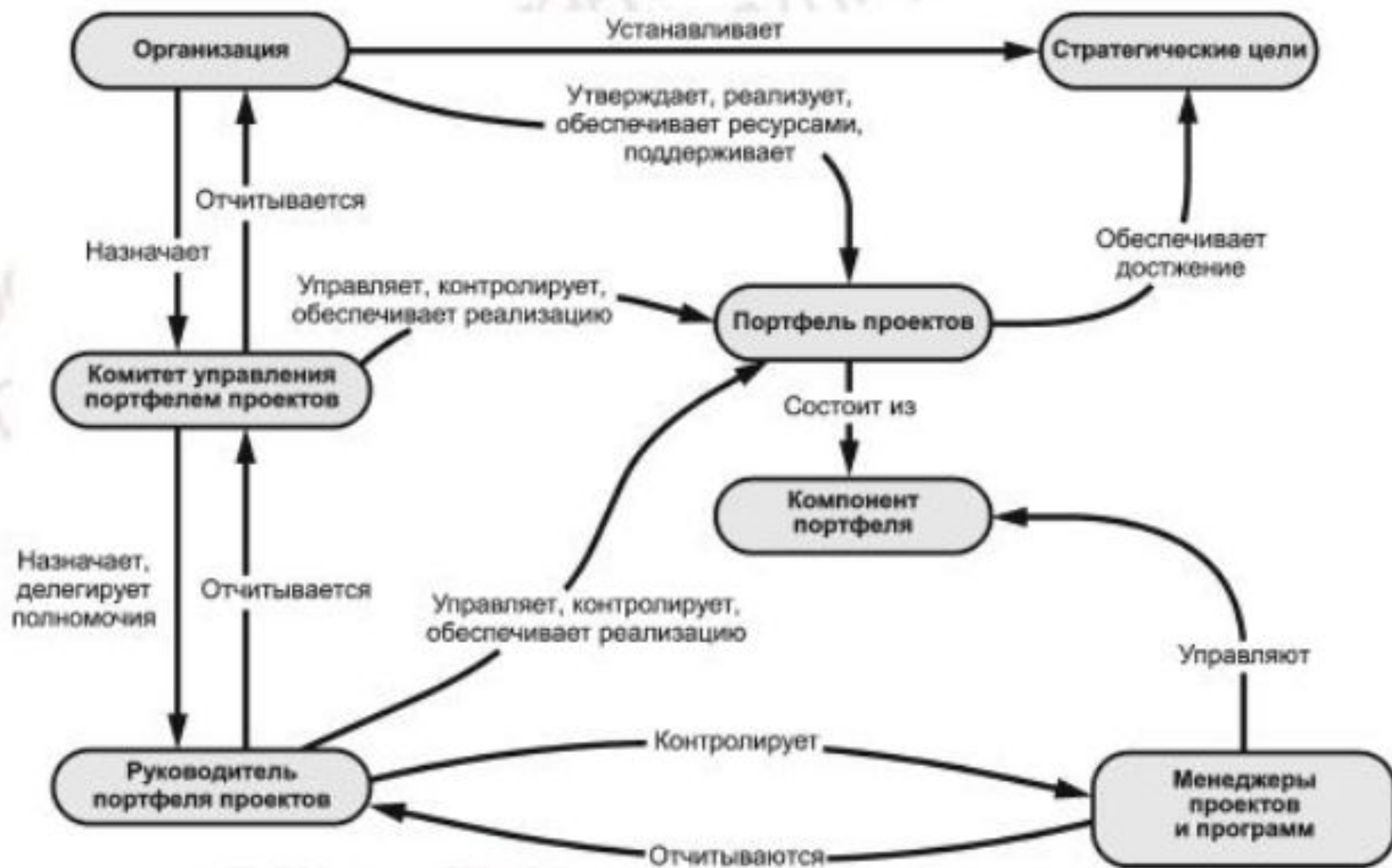




**Портфель проектов** – это набор проектов или программ, которые выполняются в рамках портфеля и группируются вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей организации



# Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь





Вышел новый стандарт по Управлению Проектами  
ISO 21500:2012 «Руководство по управлению  
проектами»

# Преимущества применения стандарта ISO 21500 включают:

- стимулирование обмена знаниями между проектами и организациями для улучшения реализации проектов
- обеспечение эффективных процедур проведения тендеров с помощью единой терминологии управления проектами
- обеспечение гибкости привлечения сотрудников по управлению проектами и возможности работы в международных проектах
- описание универсальных принципов и процедур управления проектами

В ISO 21500:2012 детально описаны концепции и процессы, формирующие хорошую практику в управлении проектами.

ISO 21500:2012 не дает подробные указания по управлению программами и портфелями проектов.

Темы, относящиеся к общему управлению, рассматриваются только в контексте управления проектами.

ISO 21500 – первый стандарт серии на управление проектами.

Он предназначен для согласования с сопутствующими международными стандартами:

- ISO 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Руководство по управлению качеством в проектах»
- ISO 10007:2003 «Системы менеджмента качества. Руководство по управлению конфигурациями»
- ISO 31000:2009 «Управление рисками. Принципы и руководство»,
- а также со специализированными отраслевыми стандартами, например, для авиакосмической промышленности или ИТ.

Профессор Станислав Гашик (один из главных экспертов группы разработки PMBOK 3й версии) провел подробное сравнение стандарта ISO 21500:2012 с PMBOK.

Согласно его заключению из 42х процессов PMBOK прямо скопировано ("имеет идентичный аналог") 40, т.е. ISO на 95% повторяет оглавление PMBOK.

Гашик отметил, что только 4 процесса иначе раскрыты как в PMBOK:

- извлечение уроков
- определение оргструктуры
- управление коммуникаций
- управление ресурсами.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА  
«КОРПОРАТИВНЫЕ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ – ПРАКТИКА  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**

---

(Компания PM Expert)

В большинстве компаний, принявших участие в опросе, существует Корпоративная система - 89%

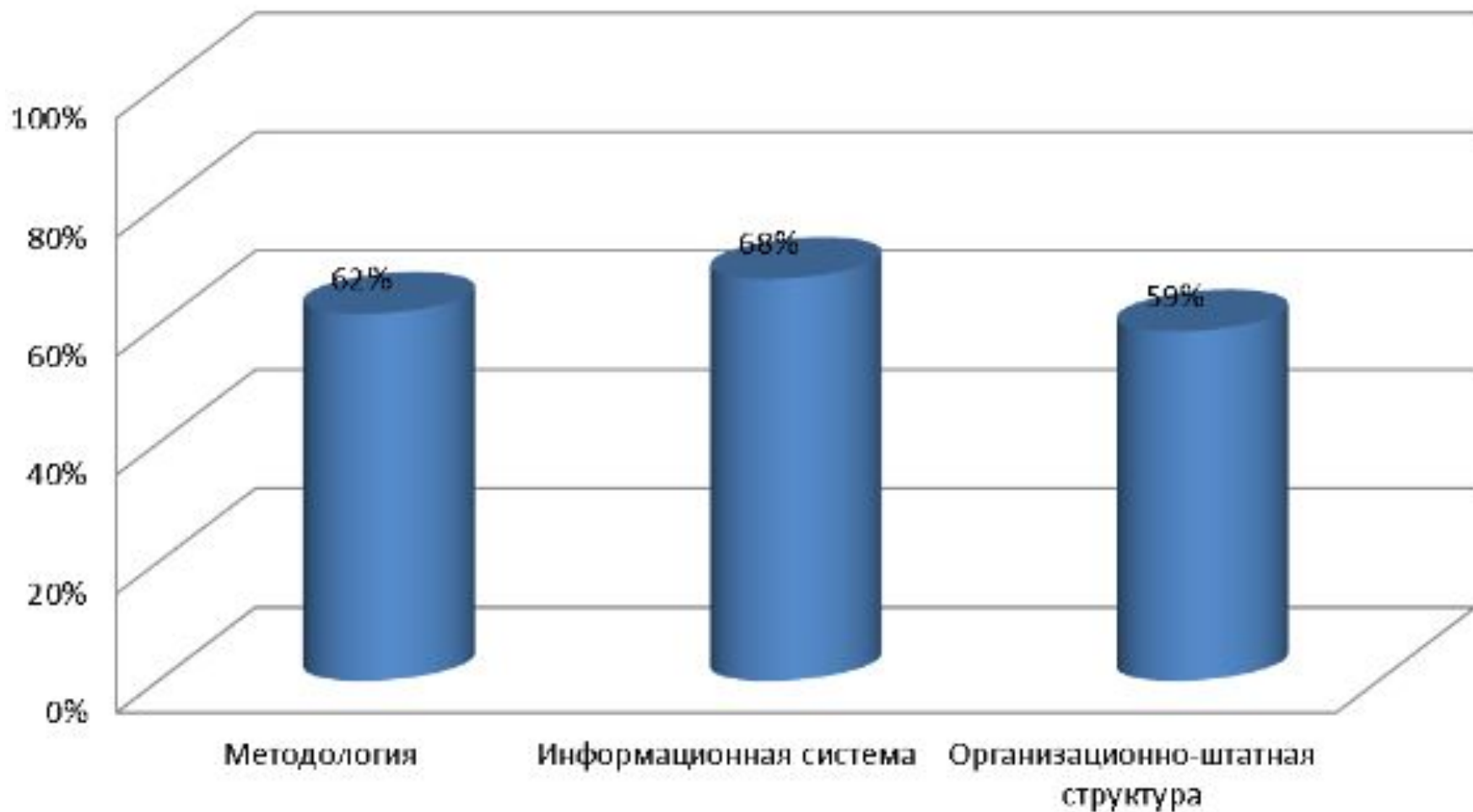
Российские компании предпочитают самостоятельно внедрять КСУП, длительность внедрения составляет в среднем 2 года

Основной причиной внедрения КСУП является отсутствие актуальной общей картины проектов, наиболее критичной областью проектного управления – управление сроками

;



## Наличие компонентов КСУП в компаниях-участниках опроса



## Состав регламентной базы по управлению проектами

<b>Компонент методологии управления проектами</b>	<b>% компаний</b>
Общие принципы управления проектами	79%
Шаблоны документов по управлению проектами	71%
Регламенты работы с Информационной системой управления проектами	65%
Должностные инструкции участников проектной деятельности	59%
Ролевая модель участников проектной деятельности	56%
Детальное описание процессов управления проектами	44%
Положение о Проектном офисе	41%
Положение о мотивации участников проектной деятельности	32%
Регламент управления рисками	18%
Другое	3%

# Полезность КСУП для компании



<b>Причина неэффективной работы КСУП</b>	<b>% компаний</b>
Не проводилось полномасштабное обучение участников проектной деятельности	44%
Сопrotивление части участников проекта	38%
Процессы управления проектами не соответствуют реальным условиям выполнения проектов в компании	35%
Недостаточная степень детализации процессов управления проектами	32%
Руководство компании не соблюдает требования методологии	32%
КСУП предполагает излишне большой объем работы	29%
Сопrotивление функциональных руководителей	24%
Требования КСУП слишком сложны для исполнения	15%

# ОАО «Концерн Росэнергоатом»

*В ноябре 2009 года Группа компаний «ПМСОФТ» завершила работы по разработке пакета документов по проектному управлению инвестиционно-строительной деятельностью в ОАО «Концерн Росэнергоатом»:*

- Положение о проектном принципе управления инвестиционно-строительной деятельностью
- Положение о системно-методологическом офисе
- Положение о Руководителе проекта»
- Положение о Проектном офисе»
- Методология разработки календарно-сетевых графиков проектов на базе ПО Oracle's Primavera
- Положение о планировании, актуализации и контроле графиков реализации проектов
- Положение о проектном анализе и принципах принятия управленческих решений

# ГК «Росатом»

Создание Информационной системы управления портфелем проектов (ИСУПП) в ГК «Росатом»

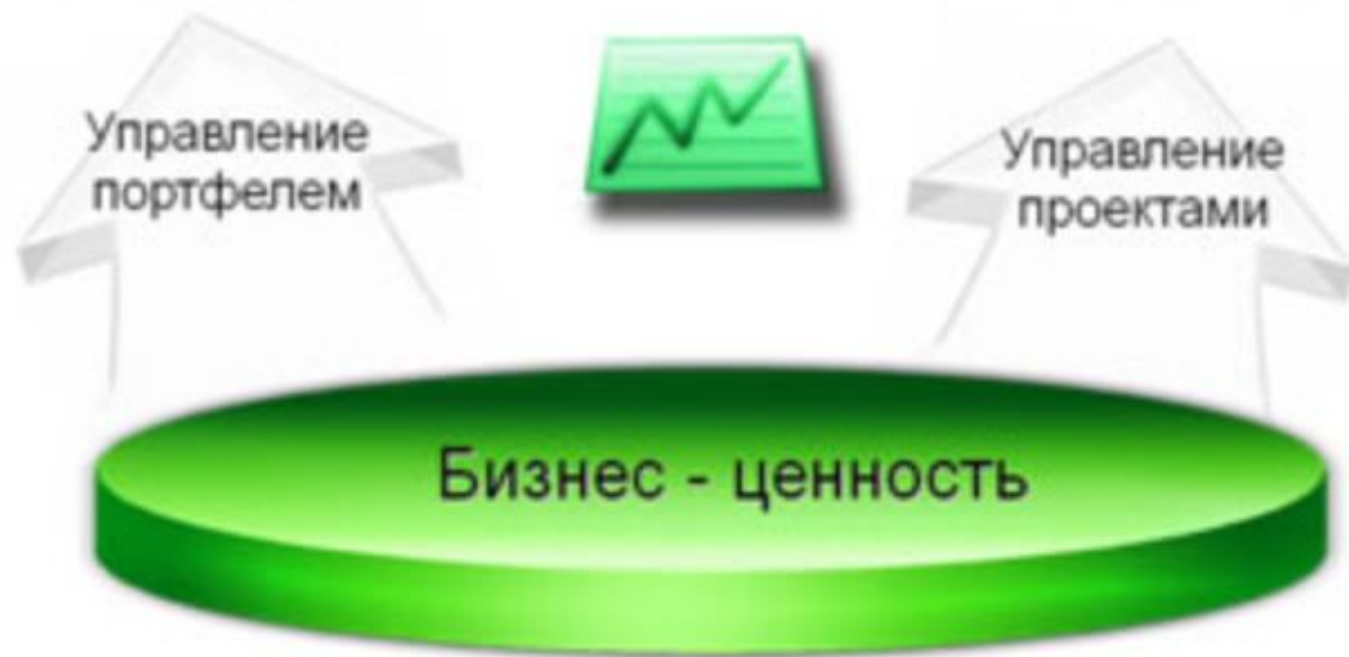
- **Цели и задачи проекта:**
- обеспечение соответствия портфеля проектов задачам реализации стратегии ГК «Росатом»
- унификация, совершенствование и сквозная автоматизация процессов управления проектами;
- контроль на всех стадиях выполнения проекта
- обеспечение актуальности и достоверности информации о ходе, сроках, бюджетах и ресурсах проектов для принятия своевременных управленческих решений и снижения финансовых рисков

# ГК «Росатом»

- **Реализация проекта.** ИСУПП предназначена для управления всеми инвестиционными и неинвестиционными проектами, программами и портфелями проектов ГК «Росатом».
- В рамках проекта было проведено обследование подразделений Госкорпорации и ДЗО, разработаны и утверждены концептуально-постановочные документы, разработан и продемонстрирован прототип ИСУПП, а также разработаны нормативно-регламентные документы и базовая функциональность ИСУПП.

Управление портфелем  
дает возможность организациям  
идентифицировать и отобрать  
те инвестиции, которые  
максимизируют  
Бизнес-Ценность

Управление проектами  
дает возможность организациям  
успешно реализовать  
отобранные инвестиции,  
тем самым увеличив  
Бизнес-ценность





# Зрелость управления проектами

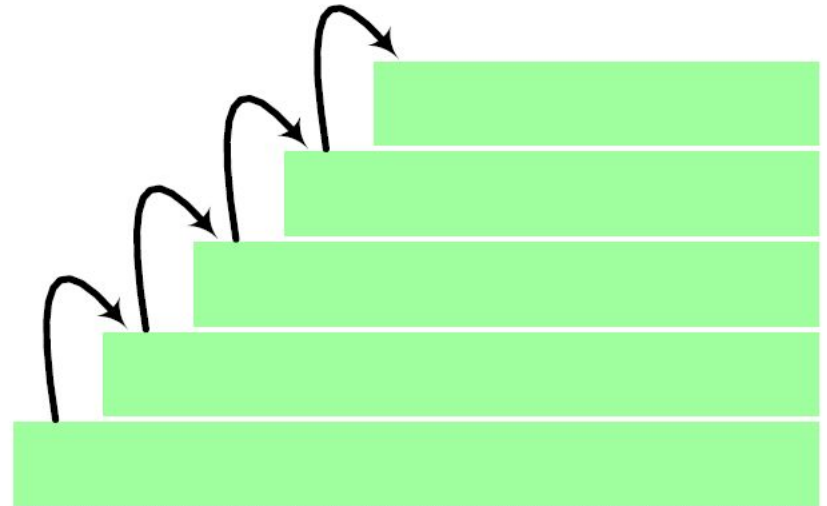
**Зрелость (maturity) –  
способность достигать цели,  
подтвержденная опытом**

- **степень развития управления проектами в организации**
- **поступательные шаги развития:**

оценить... улучшить...

переоценить... улучшить...

переоценить... улучшить



# Модели зрелости управления проектами

это:

- модели, с помощью которых описываются этапы развития той или иной организации в управлении проектами
- модели, позволяющие оценить уровень зрелости организации в управлении проектами на текущий момент с целью выработки в последующем стратегии и тактики развития системы управления проектами

## Зачем нужны модели зрелости?

- ✓ Адекватная оценка **уровня развития** как СУП в целом, так и **сильных, и слабых сторон**
- ✓ Выход на **программу системного развития** СУП и измеримый контроль за развитием СУП
- ✓ Возможность **сравнить** себя с другими компаниями
- ✓ **Обоснование** для заявки на **инвестиции** в СУП

# Модели зрелости управления проектами позволяют

- **Оценить текущие возможности по управлению проектами**
- **Установить базовую линию, отталкиваясь от которой можно оценивать развитие системы управления проектами**
- **Определить цели и приоритеты развития УП**
- **Выстроить программу развития УП**
- **Проводить интегрированные улучшения последовательно, соблюдая целостность**

# Основные элементы



# Основные элементы



# Что влияет на зрелость СУП?



# Модели оценки зрелости управления проектами

SEI



**CMM** (Capability Maturity Model) ориентирована на область проектирования и разработки программных систем



**ProjectFRAMEWORK** – для каждого уровня зрелости устанавливает цели и показывает пути, которыми они могут достигнуты. Основана на PMI PMBOK



**Berkeley PM Maturity Model** – оценивает 8 областей знаний, дает рекомендации для перехода с уровня на уровень



**Project Management Maturity Model** (Модель Г. Керцнера) - описывает 5 уровней, содержит тесты, акцент на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса



**PMMM** (Project Management Maturity Model) позволяет измерять уровень зрелости и показывает перспективу для перехода на более высокие уровни. Основана на PMI PMBOK



**OPM3** (Organizational Project Management Maturity Model) основана на сравнении с практиками наиболее зрелых компаний (нет в явном виде установленных уровней зрелости)

**Organization Capability Teague&Cooke-Davies Model** – модель развития СУП с фокусом на конкретные факторы успеха



# CMM (Capability Maturity Model)



# CMM (Capability Maturity Model)



Уровень 5 - оптимизируемый

Уровень 4 – управляемый

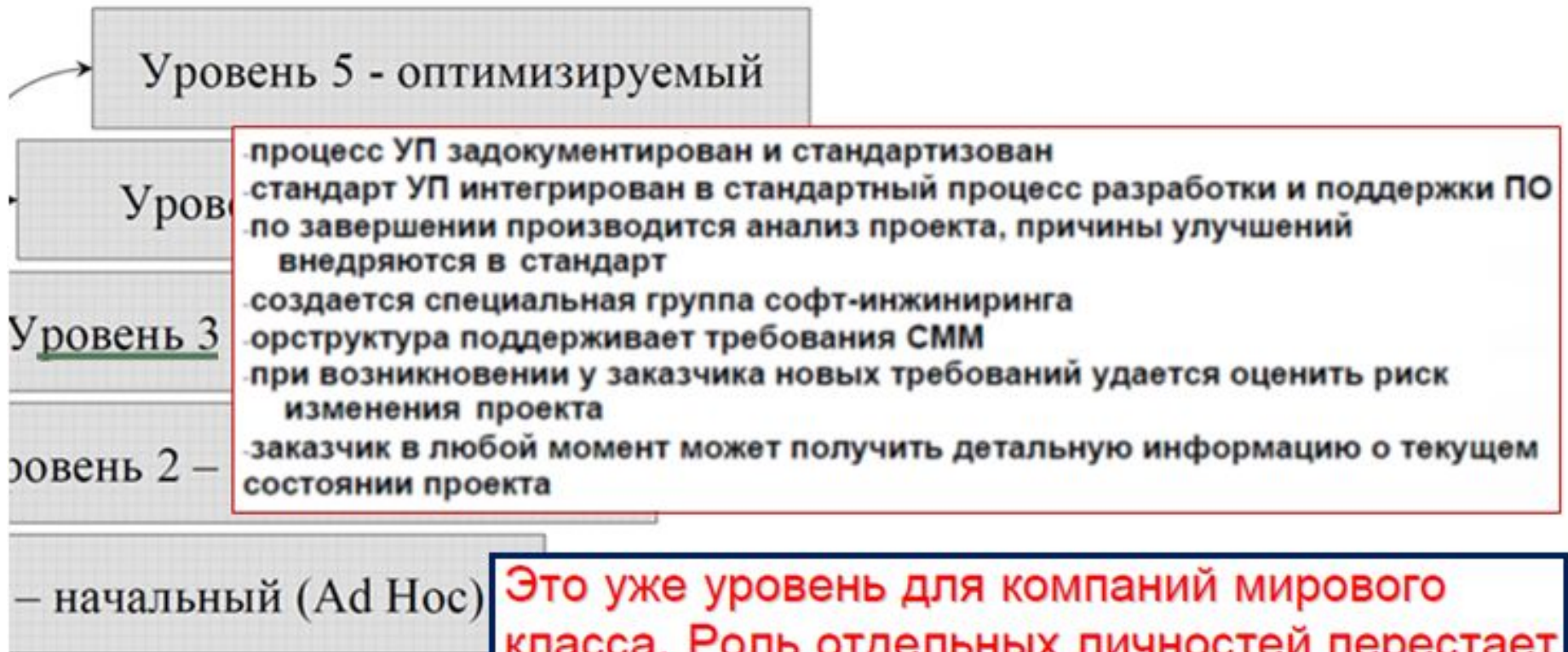
Уровень 3

Уровень 2 –

1 – начальн

- разрабатываются структуры данных
- производится планирование сроков, стоимости и содержания проекта;
- осуществляется контроль за выполнением по основным показателям
- управление контактами с подрядчиками;
- обеспечение качества;
- управление требованиями и конфигурацией при разработке ПО.
- положительная практика документируется
- успех проектов по-прежнему зависит от ведущих специалистов

# CMM (Capability Maturity Model)



# CMM (Capability Maturity Model)

Уровень 5 - оптимизируемый

- процессы документированы и легко управляемы
- процессы и продукты количественно оцениваются (изменяется эффективность управления)
- разрабатываются продукты разной степени сложности с использованием подхода типовых решений
- ведется база методологий, которая постоянно пополняется

Уровень 4 -

Уровень 3 - интегрированный

Уровень 2 - повторяемый

Уровень 1 - начальный (Ad Hoc)

Компания берется за проекты различной степени сложности и получает качественный результат. Система управления проектами работает как отлаженный механизм. Люди получают удовольствие от профессиональной деятельности.

# CMM (Capability Maturity Model)

Уровень 5

- происходит непрерывное совершенствование процессов, за счет получения количественных данных по процессам
- производится предотвращение дефектов, управление изменениями технологии и управления изменениями процессов.
- быстро внедряются инновационные идеи и технологий.

Уровень 4 – управляемый

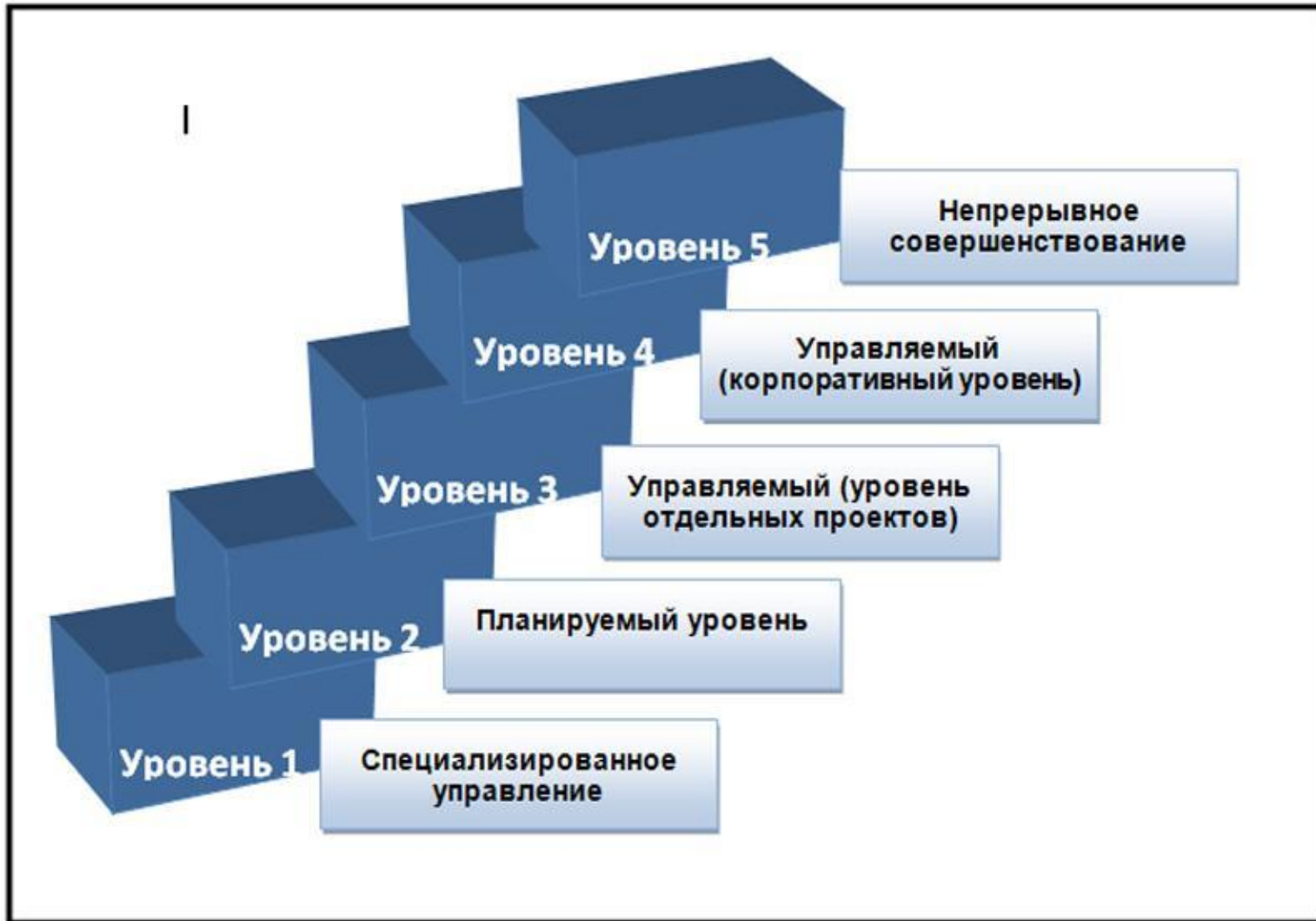
Уровень 3 – интегрированный

Уровень 2 – повторяемый

Уровень 1 – начальный (Ad Hoc)

Для каждого процесса определены сильные и слабые стороны и наиболее подходящие области применения. Все вовлечены в процесс непрерывного совершенствования.

# Berkeley PM Maturity Model



# Модель зрелости Гарольда Керцнера





# Основные положения модели зрелости Гарольда Керцнера

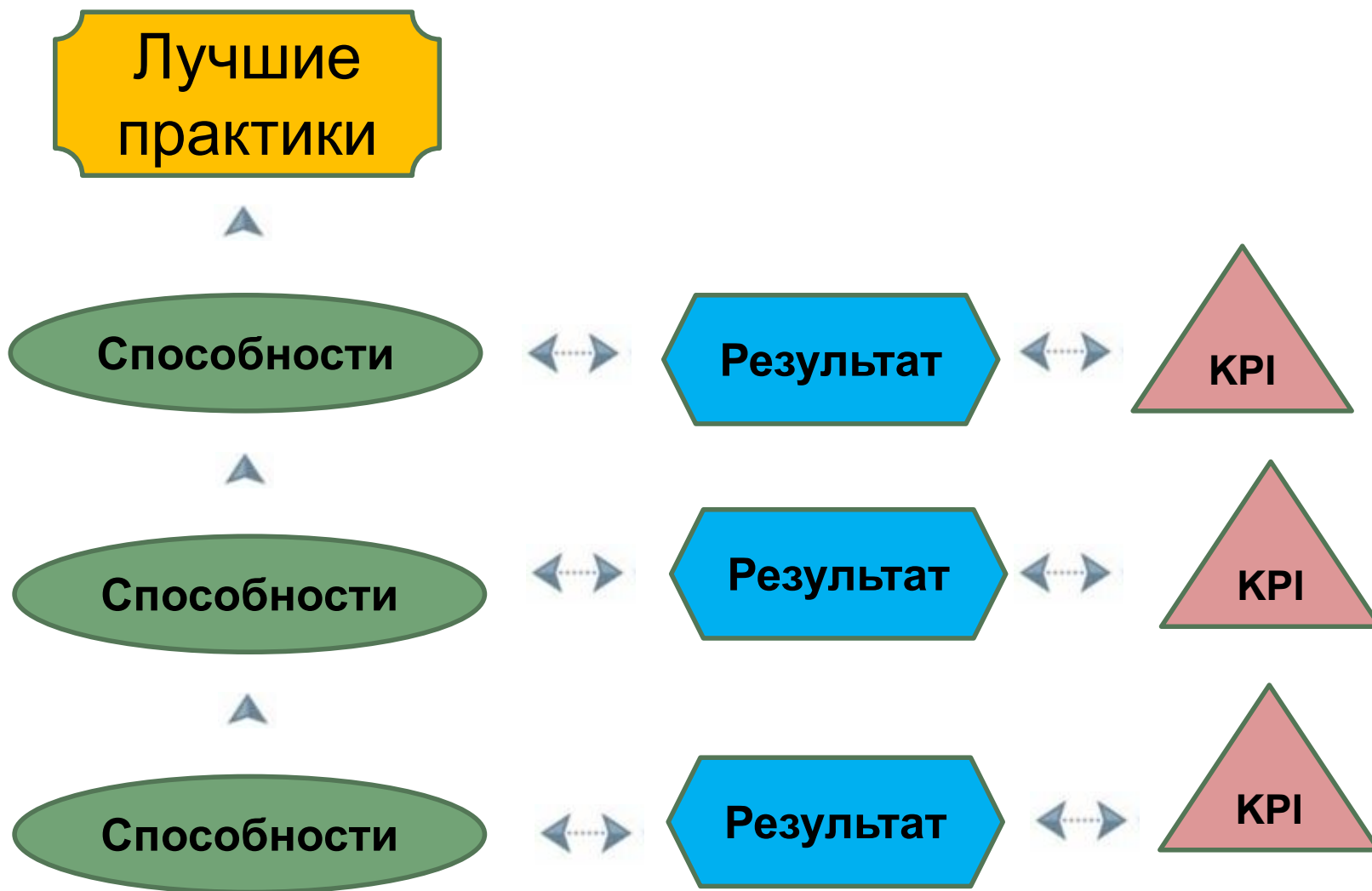
- Каждый следующий за другим уровнем не может быть начат пока не пройден предыдущий.
- Уровни могут перекрываться.
- На каждом уровне зрелости могут возникать риски.
- Существуют подводные камни или препятствия, мешающие достижению следующего уровня.
- Разный уровень зрелости системы управления проектами в компании характеризуется рядом проблем, связанных с сопротивлением нововведениям сотрудников и отделов

# OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)



Общая структура базы лучших практик OPM3

# Структура модели описания лучшей практики



# Модель зрелости Organization Capability Teague&Cooke-Davies



Подход. Согласование целей

# Модель зрелости Organization Capability Teague&Cooke-Davies

## Факторы зрелости

## Показатели результативности по проектам

### ✓ Зрелость Организации:

- Способность к мульти-проектному управлению
- Критерии эффективности и надежности
- Непрерывное совершенствование ключевых процессов

- Эффективное внедрение стратегии компании
- Результативность ключевых ресурсов
- Общий успех проектов
- Общий уровень успеха управления проектами

### Зрелость Спонсора проекта

- Ясные и достижимые цели программы
- Возможности спонсорства и «запас прочности»
- Управление и реализация выгод
- Адекватная стратегия проекта

- Реализованные выгоды
- Удовлетворенные стейк-холдеры
- Соответствующее функционирование окружения проектов

### Зрелость Управления проектами

- Ясные цели проекта
- Управление ресурсами
- Эффективное планирование и контроль
- Ясность относительно тех.требований к продукту
- Команда проекта
- Управление рисками

- Сроки
- Качество
- Стоимость
- Содержание
- Безопасность

Связь факторов зрелости и показателей результативности по проектам

# Модель зрелости Organization Capability Teague&Cooke-Davies

Согласованное взаимодействие = правильно управлять правильными проектами снова и снова

## ✓ Зрелость Организации:

Способность обеспечить, чтобы все проекты в портфеле организации соответствовали стратегии (были «правильными»), чтобы все дефицитные ресурсы были бы использованы продуктивно.

## ✓ Зрелость Спонсора проекта:

Выпуск только тех продуктов, которые соответствуют потребностям организации; обеспечение получения тех выгод (benefits), которые ожидалось получить от проекта и т.д.

## ✓ Зрелость Управления проектами:

Способность достигать целей проекта в срок, в рамках бюджета, содержания, выдавая продукт с заданными техническими характеристиками.



Подход. Зрелость через призму всей организации

Спасибо за  
внимание