

УДК 005.8 + 65.012.4

## **ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ К КОМПЕТЕНТНОМУ РУКОВОДСТВУ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

*В.Л. Зонов*

Рассмотрены современные тенденции развития проектного менеджмента, концепция компетентности организации в управлении проектами, особенности систем управления и руководства проектной деятельностью организации. Уделено внимание проектно-ориентированной модели корпоративного управления. Приведены группы элементов и классы компетентности организации в управлении проектами, используемые для ее оценки и развития.

Ключевые слова: управление проектами, проектная деятельность организации, руководство проектной деятельностью, стандарты, компетентность организации в управлении проектами.

Управление проектом определяется в ГОСТ Р 54869–2011 как «планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта» [1]. Стандарт ГОСТ Р ИСО 21500–2014 рассматривает проектный менеджмент как «использование соответствующих методов, инструментов, приемов и компетенций при реализации проекта» [2]. НТК 3.1 (стандарт Ассоциации управления проектами СОВНЕТ) содержит следующее определение: «Управление проектом – использование знаний, навыков, методов, средств и технологий для планирования, организации, мониторинга и контроля всех аспектов выполнения проекта с целью достижения или превышения (в рамках выделенных ресурсов) ожиданий участников проекта» [3]. Несмотря на различия в этих определениях, не вызывает сомнений, что управление проектом – это целенаправленное воздействие на проект как объект управления. Управление проектами составляет основу проектной методологии, но в организации, кроме проектов, могут быть и другие объекты управления в рамках проектного подхода: программы, а также портфели проектов или программ. Поэтому в последнее время, наряду с терминами «операционная деятельность» и «деловая активность», все чаще стали использоваться словосочетания «проектная деятельность организации», «проектно-ориентированная организация», «проектно-ориентированная деятельность». Например, в формулировке Д.Г. Максина, проектная деятельность организации – это «деятельность, направленная на осуществление отдельных проектов и программ, а также реализацию портфелей проектов и программ, с целью достижения резуль-

татов, имеющих ценность для организации и повышающих эффективность ее операционной деятельности» [4, с. 9]. При этом отмечается, что проектная деятельность организации, как правило, связывается с необходимостью:

- осуществления преобразований, обеспечивающих устойчивое положение организации на рынке товаров и услуг, участником которого она является, включая создание новых и совершенствование существующих товаров и услуг;

- повышения эффективности операционной деятельности за счет внедрения передовых технологий ее осуществления, включая повышение квалификации персонала.

В «Положении об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 1050, проектная деятельность определена как деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ). При этом организационная структура системы управления проектной деятельностью включает в себя: постоянные органы управления проектной деятельностью (например, федеральный и ведомственные проектные офисы); формируемые в целях реализации проектов (программ) временные органы управления проектной деятельностью (например, кураторы и руководители проектов и программ); обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью (например, экспертные группы). Так как проектная деятельность в федеральных органах исполнительной власти имеет определенную специфику, необходимо отметить, что Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации совместно с Центром проектного менеджмента РАНХиГС, наделенного также дополнительными функциями центра компетенций проектного управления, в соответствии с планом мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 года № 80-р, в целях методического обеспечения организации проектной деятельности и формирования функциональной структуры системы управления проектной деятельностью в федеральных органах исполнительной власти и подведомственных им организациях, были разработаны «Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти» [5].

Проектно-ориентированная организация в соответствии с НТК 3.1 – компания или государственная организация, применяющая проектное управление в качестве одного из основных подходов к управлению собственной деятельностью. Стандарт выделяет компании, у которых основной процесс производства состоит из проектов: например, строительные, проектные организации, консалтинговые компании, авиа- и судостроительные

компания. Для таких компаний управление производством осуществляется с применением методов управления проектами и портфелем проектов (портфелем заказов). Кроме того, независимо от вида бизнеса, любая организация осуществляет деятельность, связанную с поддержанием и развитием собственной основной и обеспечивающей инфраструктуры, развитием продуктов и услуг, выходом на новые рынки и прочее. Подобная деятельность также является проектно-ориентированной и должна управляться с применением методов управления портфелями проектов, программами развития и отдельными проектами. Проектно-ориентированные компании используют корпоративные стандарты проектного менеджмента, автоматизированные информационные системы, выделенные процессы, определенные организационные структуры, особую внутреннюю политику и культуру для управления проектами, программами и портфелями проектов. Проектно-ориентированная деятельность присуща не только коммерческим компаниям, но общественным, государственным и другим организациям [3].

В 2013 году Международной Ассоциацией управления проектами (IPMA) был утвержден стандарт, содержащий требования к компетентности организации в области управления проектами (Organizational Competence Baseline) и получивший сокращенное название IPMA OCB. В его разработке принимали участие представители национальных профессиональных сообществ, являющихся членами IPMA, в том числе Ассоциации управления проектами СОВНЕТ. Через год этот стандарт был опубликован с сопроводительным переводом на русский язык. В предисловии к русскому изданию президент Ассоциации управления проектами СОВНЕТ А.В. Полковников, член команды разработки стандарта отмечал, что как показывает практика, просто обучить или принять на работу в организацию опытных руководителей проектов недостаточно для повышения эффективности проектной деятельности. Необходимо создать организационную среду, которая будет поддерживать реализацию проектов и программ развития. IPMA OCB является первым стандартом, определяющим требования к компетентности всей организации в области управления проектами, а не только отдельных специалистов. Особое внимание уделяется корпоративной политике и системе руководства проектно-ориентированной деятельностью на уровне высшего руководства организации. Стандарт определяет не только роль и место руководителей проектов и программ, но и показывает роль руководителей высшего звена, руководителей направлений и функциональных подразделений в развитии компетентности и систем управления проектами, важность их непосредственного вовлечения в управление проектно-ориентированной деятельностью [6].

По данным А.С. Товба, возглавляющего Ассоциацию управления проектами СОВНЕТ в настоящее время, приведенным 12 апреля 2018 года в докладе «Профессиональное управление проектами в мире и в России: со-

стояние и тенденции развития» в рамках круглого стола «Профессиональные квалификации: развитие компетенций и культуры эффективности в сфере проектного управления» на XV Красноярском экономическом форуме (КЭФ–2018) и основанным на результатах исследования Volkswagen, ключевыми факторами успешного применения проектного менеджмента в организации являются:

- поддержка и вовлеченность высшего руководства (37 %);
- практическое использование (27 %);
- квалификация персонала (19 %);
- организационная структура (12 %);
- программные средства (5 %).

Приведенные данные подтверждают важность участия руководителей организаций в разработке и реализации проектно-ориентированной корпоративной политики и соответствующей ей системы управления проектной деятельностью.

Модель корпоративного управления, построенная на проектном подходе к организации деятельности, в наибольшей степени соответствует современной хозяйственной практике, поскольку является достаточно гибкой и хорошо адаптируемой к изменяющимся условиям. Она способствует повышению результативности, эффективности, качества управления и конкурентоспособности российских компаний. Такая модель учитывает как управление функционированием (операционной деятельностью) хозяйствующих субъектов, так и их развитием, необходимым для устойчивого функционирования в условиях финансовых и иных ресурсных ограничений. Под развитием проектно-ориентированной модели корпоративного управления понимается ее непрерывное совершенствование в соответствии с внешними и внутренними социально-экономическими, политическими, технологическими, организационно-техническими и другими условиями. Развитие проектно-ориентированной модели корпоративного управления в широком смысле включает в себя совершенствование ее методологической основы (в том числе функциональных областей и процессов проектного менеджмента), нормативно-правовой базы и документов по стандартизации, организационных структур, методов, механизмов и инструментов проектного управления. Развитие проектно-ориентированной модели корпоративного управления в узком смысле включает совершенствование элементов корпоративной системы управления проектной деятельностью (СУПД): корпоративного стандарта (КС) управления проектной деятельностью, автоматизированной информационной системы (АИС) управления проектной деятельностью, функций и организационной структуры управления (ОСУ) проектной деятельностью, системы мотивации, обучения и аттестации (сертификации) персонала, вовлекаемого в проектную деятельность [7, с. 161–162].

Рассмотрим основные положения стандарта IPMA OCB, которые необходимы при создании и совершенствовании проектно-ориентированной

модели корпоративного управления и системы управления и руководства проектной деятельностью в организации.

Стандарт определяет компетентность организации в управлении проектами как способность организации интегрировать людей, ресурсы, процессы, структуры и культуры на проектах, программах и портфелях при поддержке системы управления и руководства. Компетентность организации в управлении проектами должна соответствовать миссии, видению и стратегии организации и ее целью является достижение результатов, а также обеспечение непрерывного развития организации. Ключевой задачей высшего руководства должно стать развитие компетентности организации в управлении проектами: это позволит достигнуть стратегических целей организации в соответствии с ее миссией, видением и стратегией. В рамках концепции компетентности организации в управлении проектами проектно-ориентированные системы руководства и управления связываются с корпоративным руководством и системами управления. Компетентность организации в управлении проектами формируется с течением времени под влиянием внешних и внутренних факторов. Например, ее можно увеличить в результате обучения и деятельности, направленной на непрерывное совершенствование. Следует подчеркнуть, что в стандарте разграничены понятия «управление» (Management) и «руководство» (Governance). Руководство в целом определяется как система, посредством которой организация направляется и контролируется. Соответственно проектно-ориентированное руководство включает те области руководства, которые связаны с реализацией проектов, программ и портфелей проектов, например, определение политик и управленческих стандартов, выбор процессов, методологий и инструментов, а также структур и процедур отчетности и принятия решений. Руководство может осуществляться руководителями высшего звена организации или управляющим комитетом. Одна из главных задач такого руководства состоит в том, чтобы обеспечить достижение желаемых целей проектов, программ и портфелей [6]. Здесь уместно напомнить, что в 2017 году Международной организацией по стандартизации был утвержден разработанный стандарт по Руководству проектами, программами и портфелями ISO 21505: 2017 «Project, program and portfolio management: Guidance on governance». В настоящее время ведется работа по его гармонизации и принятию в качестве нового национального стандарта Российской Федерации.

В соответствии с IPMA OCB элементы компетентности организации в управлении проектами разделены на 5 групп (табл. 1). Они создают основу для оценки и развития компетентности организации в управлении проектами. Если IPMA OCB – стандарт, в котором описывается компетентность организации в управлении проектами, то IPMA Delta – подход, который Международная Ассоциация управления проектами использует для оценки уровня развития компетентности организации в управлении проектами.

Таблица 1

Элементы компетентности организации в управлении проектами

Группа элементов компетентности	Характеристика группы элементов компетентности	Элементы компетентности
Руководство проектами, программами и портфелями [Группа G]	Часть корпоративного руководства, которая связана с проектами, программами и портфелями. Обычно относится к зоне ответственности высшего руководства или управляющего комитета	G1 Миссия, видение, стратегия организации в области управления проектами G2 Развитие управления проектами, программами и портфелями G3 Лидерство G4 Эффективность работы
Управление проектами, программами и портфелями [Группа M]	Часть системы управления организации, которая связана с проектами, программами и портфелями. Это зона ответственности руководителей разных уровней постоянных или временных подразделений организации	M1 Управление проектами M2 Управление программами M3 Управление портфелями
Организационное согласование проектов, программ и портфелей [Группа A]	Позволяет обеспечивать согласованность между ключевыми организационными структурами и структурами управления проектами, программами и портфелями. Эта работа осуществляется менеджерами ППП при поддержке функциональных менеджеров	A1 Согласование процессов A2 Согласование структур A3 Согласование культур
Ресурсы проектов, программ и портфелей [Группа R]	Группа связана с общими целями и ожиданиями высшего руководства относительно доступности и использования ресурсов. Эта работа осуществляется менеджерами ППП вместе с сотрудниками поддерживающих функциональных отделов	R1 Требования к ресурсам R2 Состояние ресурсов R3 Приобретение ресурсов R4 Развитие ресурсов
Компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей [Группа P]	Группа связана с общими целями и ожиданиями высшего руководства относительно компетентности персонала, в том числе относительно работы в команде, коммуникаций, эффективности работы, признания и поощрения. Эта работа осуществляется менеджерами ППП при поддержке отдела по работе с персоналом и других функциональных менеджеров	P1 Требования к компетентности сотрудников P2 Состояние компетентности сотрудников P3 Приобретение компетентности сотрудников P4 Развитие компетентности сотрудников

В стандарте IPMA OSCB приводится классификация уровней компетентности организации в управлении проектами, которая используется в IPMA Delta для оценки (определения ее класса компетентности) и развития компетентности организации в управлении проектами (табл.2).

Таблица 2

Уровни развития компетентности организации в управлении проектами

Класс компетентности	Характеристика класса компетентности
1. 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
2. Определенный	Существуют определенные стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов (ППП), структуры и процессы управления проектами используются эпизодически на отдельных проектах
3. Стандартизированный	Существуют процессы, структуры и стандарты управления PPP, которые в основном применяются в организации (нет полного охвата и интеграции)
4. Управляемый	Существуют стандарты, структуры и процессы управления PPP, которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства (полный охват и интеграция)
5. Оптимизируемый	Существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления PPP, которые применяются во всей организации, контролируются руководством и постоянно совершенствуются

Первой российской компанией, получившей международный сертификат по модели IPMA Delta с датой 23.12.2010, было ООО «Сбербанк» (Система управления IT-проектами) с классом компетентности 2 «Определенный», а последней – Акционерное общество Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ» (АО «НИАЭП») с датой 20.05.2016 с классом компетентности 3 «Стандартизированный».

Как правило, развитие компетентности, идет по следующему пути: от класса «Начальный» к «Определенному», «Стандартизированному», «Управляемому» и «Оптимизируемому». Однако, не все организации должны стремиться к классу «Оптимизируемый». То, какой класс подходит для той или иной организации, определяется бизнес потребностями и конкурентным окружением, в котором работает эта организация [6].

Следует отметить, что в последние годы у российских организаций появились широкие возможности сертификации своих систем управления проектами и по другим моделям. Примером служит сертификация систем управления проектами по модели «ИСО ПМ», разработанной Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и Экспертным советом АНО «ЦОРПУ». Это дифференцированная система сертификации, учитывающая доминирующий статус организации в контрактных проектах (заказчик, генподрядчик или подрядчик). Заслуживают внимания и разработанные Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации при участии Центра проектного менеджмента РАНХиГС «Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности». Кроме того, представляет практический интерес Система добровольной сертификации субъектов промышленной деятельности по управлению проектами Министерства промышленности и торговли России, разработанная на основе 3-х ступенчатой модели оценки уровня компетентности организации («Начальный», «Определенный» и «Стандартизованный» классы компетентности).

#### Библиографический список

1. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Национальный стандарт Российской Федерации. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1582-ст.
2. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту». Национальный стандарт Российской Федерации. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 года № 1873-ст.
3. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014. – 259 с.
4. Максин, Д.Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации / Д.Г. Максин. – М.: НПК «Поток», 2015. – 132 с.
5. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти // Центр проектного менеджмента РАНХиГС [Электронный ресурс]. – URL: <http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/>
6. IPMA OCB: Organizational Competence Baseline / Требования к компетентности организации в области управления проектами. – М.: ОЧУ «УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 2014. – 137 с.
7. Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений: монография / Н.В. Угрюмова, А.А. Копченков, О.В. Перезовова и др. – Челябинск: Челябинский Дом печати, 2017. – 195 с.

[К содержанию](#)