

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### к проекту профессионального стандарта «Руководитель проектов»

#### Введение

Проект профессионального стандарта «Руководитель проекта» является инициативной разработкой Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ». Разработка осуществлялась рабочей группой. Состав рабочей группы в приложении 3. Общая организация, координация и административная поддержка деятельности рабочей группы осуществлялась директором СОВНЕТ Д.Ю. Семеновым.

При разработке проекта профессионального стандарта рабочая группа следовала следующим принципам:

1) Профессиональный стандарт должен опираться исключительно на действующие национальные и международные стандарты в области управления проектами, признанные профессиональным сообществом:

- «ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту»,
- «International Competence Baseline IPMA – ICB»,
- «Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов»,
- «Руководство РМВОК®»,
- «Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий Р2М»,
- «ГОСТ Р 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»;

2) Профессиональный стандарт должен быть применим для проектов любых уровней сложности, в профессиональном стандарте определены 3 уровня сложности проектов:

- Уровень 1: Проекты низкого уровня сложности;
- Уровень 2: Проекты среднего уровня сложности;
- Уровень 3: Проекты высокого уровня сложности.

#### 1. Определение трудовых функций и трудовых действий

В рамках профессионального стандарта «Руководитель проектов» используется классификатор трудовых функций и трудовых действий, сформированный на основе стандарта «ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту» и с учетом предложений членов экспертного сообщества.

В качестве обобщенных **трудовых функций** приняты группы процессов стандарта:

- Инициирование проекта,
- Планирование проекта,
- Исполнение проекта,
- Контроль проекта,
- Завершение проекта.

В качестве **трудовых функций** приняты **предметные группы** стандарта:

- Интеграция проекта,
- Управление заинтересованными сторонами,
- Управление содержанием проекта,
- Управление ресурсами проекта,
- Управление сроками проекта,
- Управление стоимостью проекта,
- Управление рисками,
- Управление качеством,
- Управление поставками,
- Управление коммуникациями.

В качестве **трудовых действий** приняты процессы стандарта, относящиеся к соответствующим группам процессов и предметным группам (ячейки Таблицы 1).

**Таблица 1. Классификатор трудовых функций и трудовых действий**

Предметные группы / Трудовые функции	Группы процессов / Обобщенные трудовые функции				
	Инициирование проекта	Планирование проекта	Исполнение проекта	Контроль проекта	Завершение проекта
Интеграция проекта	Разработка Устава проекта	Разработка Плана управления проектом	Управление работами проекта	Контроль работ проекта Контроль изменений	Закрытие отдельной фазы или проекта Извлечение и сохранение уроков проекта
Управление заинтересованными сторонами	Определение заинтересованных сторон		Управление заинтересованными сторонами		

Предметные группы / Трудовые функции	Группы процессов / Обобщенные трудовые функции				
	Инициирование проекта	Планирование проекта	Исполнение проекта	Контроль проекта	Завершение проекта
Управление содержанием проекта		Определение содержания проекта Определение структуры жизненного цикла проекта Создание структуры декомпозиции работ Определение состава работ		Контроль содержания проекта	
Управление ресурсами проекта	Формирование команды проекта	Оценка ресурсов Определение организационной структуры проекта	Развитие команды проекта	Управление командой проекта Контроль ресурсов проекта	
Управление сроками проекта		Разработка расписания проекта Разработка плана управления расписанием		Контроль расписания проекта	
Управление стоимостью проекта		Оценка затрат Разработка бюджета		Контроль стоимости	
Управление рисками		Определение рисков Оценка рисков	Разработка и реализация антирисковых мероприятий	Контроль рисков проекта	
Управление качеством		Формирование Плана по качеству	Обеспечение качества	Контроль обеспечения качества	
Управление поставками		Формирование Плана поставок	Выбор поставщиков	Администрирование контрактов	
Управление коммуникациями		Формирование Плана коммуникаций	Распространение информации	Управление коммуникациями	

## 2. Определение требований к уровню квалификации и опыту сотрудника

Подход к определению требований к уровню квалификации и опыта сотрудника базируется на оценке качеств, необходимых руководителю проекта при управлении проектами различного уровня сложности. Соответствующий классификатор сформирован на основе международных («International Competence Baseline IPMA – ICB») и национальных («Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов») требований к компетентности руководителей проектов и с учетом предложений членов экспертного сообщества.

Состав трудовых действий для всех категории сложности проектов остается постоянным, однако требования к уровню квалификации и опыту различаются (см. Таблицу 2). Отметим, что в таблице указан уровень квалификации максимальный по всем трудовым функциям. Различия в требованиях к уровням квалификации для трудовых функций в рамках одной обобщенной трудовой функции объясняются различной сложностью и ответственностью этих трудовых функций. Конкретные значения требований к уровням квалификации трудовых функций сформированы с учетом предложения членов экспертного сообщества

**Таблица 2. Классификатор требований к уровню квалификации и опыту**

Уровень сложности проекта	Обобщенная характеристика полномочий и ответственности	Уровень квалификации	Опыт
<b>Уровень 1:</b> Проекты низкого уровня сложности	<p>Определение задач собственной работы и/или членов команды проекта</p> <p>Обеспечение взаимодействия членов команды проекта и смежных подразделений внутри организации</p> <p>Ответственность за результаты проекта</p>	6	Опыт выполнения ответственных ролей при управлении проектами не менее 2-х лет
<b>Уровень 2:</b> Проекты среднего уровня сложности	<p>Определение интересов и требований различных заинтересованных сторон</p> <p>Определение задач команды проекта, состоящей из нескольких функциональных рабочих групп</p> <p>Обеспечение взаимодействия функциональных рабочих групп, смежных подразделений и внешних организаций</p> <p>Ответственность за интеграцию результатов функциональных рабочих групп и за общие результаты проекта</p>	7	Опыт управления проектами первого уровня сложности не менее 2-х лет
<b>Уровень 3:</b> Проекты высокого уровня сложности	<p>Определение и согласование интересов и требований различных заинтересованных сторон</p> <p>Определение стратегии реализации проекта</p> <p>Определение задач команды проекта, состоящей из нескольких функциональных рабочих групп</p> <p>Обеспечение взаимодействия большого количества организаций, в том числе, представляющих разные государства</p> <p>Ответственность за интеграцию результатов функциональных рабочих групп и за общие результаты проекта</p>	8	Опыт управления проектами не менее 4 лет, в том числе, проектами второго уровня сложности – не менее 2-х лет

Уровень сложности проекта может определяться экспертным путем с учетом таких факторов как:

- стабильность общих условий проекта - ожидаемых результатов, состава проектной команды, сроков, бюджета, законодательного регулирования;
- число специальных научно-практических знаний, методов или способов, вовлечённых в проект;
- юридические, социальные и природные последствия проекта;

- общие ожидаемые финансовые последствия (положительные или отрицательные) для заинтересованных / вовлечённых сторон;
- стратегическое значение проекта для организации;
- единодушие заинтересованных сторон относительно характеристик продукта проекта;
- количество и разнообразие связей между проектом и прочими организациями.

Методика оценки уровня сложности проекта по этим параметрам, рекомендованная в стандарте «ГОСТ Р 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов», приведена в Приложении 1 к настоящей Пояснительной записке.

### **3. Определение требований к необходимым умениям (навыкам) и знаниям сотрудника**

Подход к определению требований к необходимым умениям (навыкам) и знаниям сотрудника базируется на ключевых положениях стандартов «Руководство РМВОК®» и «Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий Р2М» и учитывает предложения членов экспертного сообщества.

В качестве **умений (навыков)** рассматриваются следующие (но не только) элементы:

- выбор и использование методов анализа и управления;
- разработка или адаптация процессов управления проектом;
- разработка алгоритмов, моделей, документов;
- навыки организации групповой работы, коммуникаций, проведения совещаний.

В качестве **знаний** рассматриваются следующие (но не только) элементы:

- стандарты управления проектами;
- практики и инструменты управления проектами;
- корпоративные, отраслевые и междисциплинарные знания.

Необходимо отметить, что наряду со знаниями и умениями, определяемыми составом и содержанием трудовых функций, для успешного осуществления профессиональной деятельности по управлению проектами сотрудник должен обладать набором индивидуальных и социальных элементов профессиональной компетентности руководителя проектов. Их состав определяется международным и национальным стандартами «International Competence Baseline IPMA – ICB» и «Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов». Перечень и определение этих элементов компетентности приведены в Приложении 2 к настоящей Пояснительной записке.

## Приложение 1. Методика оценки уровня сложности проекта

В соответствии со стандартом «ГОСТ Р 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов» методика оценки уровня сложности проекта стандарта включает определение состава факторов сложности, шкалы для оценки этих факторов и общие правила отнесения проектов к тому или иному уровню сложности.

Состав и определение факторов сложности:

1) Стабильность общих условий проекта. Общие условия проекта, это фазы и сроки проекта, состав заинтересованных сторон, степень изученности применимых методов и способов, а также внешняя общественно-политическая ситуация вокруг проекта.

2) Число специальных научно-практических знаний, методов или способов, используемых в проекте. Большинство проектов требуют разных управленческих или технических знаний. Поскольку каждая область специализации склонна рассматривать проект по-своему, чем их больше, тем относительно труднее управлять проектом.

3) Юридические, социальные и природные последствия проекта. Этот фактор оценивает потенциальное воздействие проекта на внешнюю среду.

4) Общие ожидаемые финансовые последствия (положительные или отрицательные) для заинтересованных/вовлечённых сторон. В этом факторе находит своё отражение такой традиционный проектный аспект, как масштаб. Однако с учётом относительности.

5) Стратегическое значение проекта для самой организации. Этот фактор учитывает другой аспект масштаба, и точно так же рассматривает масштаб не в абсолютном, а в относительном выражении. Хотя каждый проект должен вписываться в стратегический курс организации, не всякий проект имеет для организации или группы одинаковую важность.

6) Единодушие заинтересованных сторон относительно характеристик продукта проекта. Когда все или большинство вовлечённых сторон не имеют разногласий относительно характеристик проектного продукта, они, как правило, сходятся и в оценке ожидаемых результатов. Когда между ними нет единого мнения, или, когда приобретаемые от продукта, имеющего специфический набор характеристик, выгоды не известны либо не определены до конца, задача управления таким проектом значительно усложняется.

7) Количество и разнообразие связей между проектом и прочими организациями. Точно так же, как число задействованных в проекте отраслей знаний определяет растущую сложность управления проектом, к этому же приводит и привлечение большого числа различных организаций.

Шкалы для оценки факторов сложности:

Фактор сложности	Баллы и их интерпретация			
1. Стабильность общих условий проекта	Очень высокая (1)	Высокая (2)	Умеренная (3)	Низкая (4)
2. Число специальных научно-практических областей знаний, методов или способов, вовлечённых в проект	Малое (1)	Среднее (2)	Большое (3)	Очень большое (4)
3. Юридические, социальные и природные последствия проекта	Незначительные (1)	Умеренные (2)	Значительные (3)	Очень значительные (4)
4. Общие ожидаемые финансовые последствия (положительные или отрицательные) для заинтересованных сторон	Незначительные (1)	Умеренные (2)	Значительные (3)	Очень значительные (4)
5. Стратегическое значение проекта для организации	Очень малое (1)	Малое (2)	Среднее (3)	Большое (4)
6. Единодушие заинтересованных сторон относительно характеристик продукта проекта	Высокое (1)	Среднее (2)	Низкое (3)	Очень низкое (4)
7. Количество и разнообразие связей между проектом и прочими организациями	Очень малое (1)	Малое (2)	Среднее (3)	Большое (4)

Общие правила отнесения проектов к той или иной категории сложности:

- суммарное число баллов меньше 11 – проект, скорее всего, должен быть отнесен к низкому уровню сложности;
- суммарное число баллов от 12 до 18 баллов – проект, скорее всего, должен быть отнесен к среднему уровню сложности;
- суммарное число баллов равно или более 19 – проект, скорее всего, должен быть отнесен к высокому уровню сложности.

## Приложение 2. Индивидуальные и социальные элементы профессиональной компетентности руководителя проектов

Состав индивидуальных и социальных элементов профессиональной компетентности руководителя проектов определяется международным и национальным стандартами «International Competence Baseline IPMA – ICB» и «Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов»:

- **Лидерство и Руководство.** Лидерство – искусство воздействия на других для побуждения их к достижению поставленных целей, которое заключается в ведении других за собой. Руководство – умение ставить цели и мотивировать подчиненных и подотчётных к их достижению.
- **Вовлеченность и мотивация.** Вовлеченность – глубоко заинтересованное личное отношение к проекту со стороны руководителя проекта, а также умение эмоционально

настроиться и проявлять инициативу для наилучшего выполнения своих функций в проекте. Мотивация – умение руководителя создавать и использовать мотивацию участников в интересах проекта.

- **Самоконтроль** – умение управлять своим поведением, чтобы эффективно справляться с текущими задачами, стрессовыми ситуациями, меняющимися условиями и требованиями.
- **Уверенность и убедительность.** Уверенность – вера в свои силы, способности, возможности. Убедительность – умение аргументировано отстаивать свою точку зрения перед оппонентами, с целью достичь общего согласия.
- **Снятие напряженности** – умение разрядить напряженность и воодушевить команду проекта в стрессовой ситуации.
- **Открытость** – умение создать атмосферу, в которой все участники команды проекта могут свободно выражать свое мнение.
- **Творческий подход (креативность)** – способность мыслить и действовать оригинально, используя воображение. Руководитель проекта должен уметь использовать творческие способности каждого, совокупный творческий потенциал всей команды проекта и организации, в которой они работают, ради извлечения пользы для проекта.
- **Ориентированность на результат** – умение настроить себя и команду проекта к достижению наилучших результатов, соответствующих требованиям (ожиданиям) ключевых участников проекта.
- **Эффективность (продуктивность)** – способность наилучшим образом использовать ресурсы для достижения конечного результата проекта и удовлетворения ожиданий всех заинтересованных сторон.
- **Согласование** – умение организовать обсуждение позиций различных сторон в проекте для выработки общего мнения по поводу чего-либо.
- **Переговоры (ведение переговоров)** – умение организовать многошаговый процесс поиска решений, удовлетворяющих стороны, имеющие общие или противоречивые интересы и разногласия в проекте.
- **Управление конфликтом (кризисом)** – умение организовать поэтапные действия по выявлению, анализу и устранению причин, породивших конфликт или кризис в проекте и выработку возможных решений по его разрешению.
- **Надёжность** – умение выполнять взятые на себя обязательства.
- **Понимание ценностей** – умение различать и уважать ценности, этические нормы и чувства других людей.



- **Этика** – умение выполнять свою профессиональную деятельность и выстраивать взаимоотношения со всеми участниками проекта в полном соответствии с принятыми в обществе и в профессиональном сообществе этическими нормами и правилами.

**Приложение 3. Рабочая группа по разработке профессионального стандарта:**

1. Бадин А.А. ООО "Проектные сервисы"
2. Дмитриев К.А. Группа компаний «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА»
3. Полковников А.В. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»
4. Товб А.С. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»
5. Ципес Г.Л. ООО «ИБС»
6. Щетинин А.И. Независимый Эксперт