



Национальная
ассоциация
управления
проектами

IV Международная научно-методическая конференция
«Операционный и проектный менеджмент: Стратегия
и тенденции»
Панельная дискуссия «Проектное и Процессное
управление – границы и польза»
Москва
12 апреля 2023

the russian member of

IPMA»
international
project
management
association



Современное
состояние и
тенденции
развития
проектного
управление в мире
и в России

Александр Товб,
IPMA Honorary Fellow, Advisory Committee Member
Президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»
Главный редактор журнала «Управление проектами и программами»



+7 (495) 723-72-29



sovnet@sovnet.ru



www.sovnet.ru

Разрешите представиться

Александр Самуилович Товб



Президент российской ассоциации управления проектами COBHET с мая 2017 г.
Председатель правления российской ассоциации управления проектами COBHET в 2014 - 2017 годах

Вице - президент Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA 2008 - 2012, директор по сертификации организаций и консультантов 2013 - 2014

Сертифицированный Управляющий Проектами, Сертификат IPMA - SOVNET № В 00001 выдан 04.12.1999, продлён 26.10.2010, **действителен до 14.12.2015 года**

Доцент кафедры ИБС ИИБС НИТУ МИСиС, преподаватель МФТИ, ВШБ МГУ
Национальный ассессор IPMA по профессиональной сертификации IPMA 4LC

Первый Международный ассессор IPMA по сертификации компетентности организаций по модели IPMA Delta® и по профессиональной сертификации консультантов по управлению проектами

Главный редактор журнала COBHET и ИД Гребенников «Управление Проектами и Программами».

Руководитель проектов с 50-летним опытом в: НИАТ, IBM, IBS, ИКТ Консалт, Формула Безопасности, Сибинтек, Заместитель руководителя проектов «Реформирование земельных и имущественных отношений» программы сотрудничества ЕС и РФ (TACIS), Менеджер по рискам ИТ Блока Сбербанка РФ.

Автор и соавтор более 80 публикаций, в т.ч. 4-х книг по управлению проектами

Участник разработки международного стандарта IPMA ICB version 4

Награждён Золотой медалью ВДНХ СССР в 1982 за достижения в области науки техники

Делегатами 70 стран 10.09.2017 избран IPMA Honorary Fellow

IPMA Advisory Committee Member



Управление Проектами — зрелая профессиональная сфера (1)

Направления развития управления проектами

- Свод знаний: концепции, теория , методология, технологии
- Мир публикаций
- Международные и национальные стандарты и нормативно – методические документы
- Производство и рынок программных продуктов
- Рынок профессиональных услуг
- Многоступенчатые системы образования
- Программы сертификации

Профессиональное сообщество включает:

- Более 85 млн. специалистов в мире, занятых проектной деятельностью (продано более 250 млн. лицензий только Microsoft Project)
- Около 1,5 миллиона человек, состоящих в профессиональных организациях
- Свыше 2 300 000 сертифицированных по программам PRINCE2, PMI и IPMA, APM, AIPM, PMIJ специалистов по управлению проектами

Управление проектами - зрелая профессиональная сфера деятельности (2)

Базовые компоненты УП как сферы профессиональной деятельности

Научные основы

- ❑ Профессиональный язык и культура
- ❑ Основы теории и методологии
- ❑ Сводные знания
- ❑ Концепции
- ❑ Профессиональная литература

Методология и практика применения

- ❑ Законодательная и нормативная база
- ❑ Стандарты и руководства
- ❑ Методические материалы
- ❑ Методы и средства
- ❑ Технологии
- ❑ Бизнес – процессы и процедуры
- ❑ Другое

Сферы приложений

- ❑ Различные типы и виды проектов, программ, портфелей
- ❑ Проектно ориентированные компании и фирмы
- ❑ Различные сферы приложения УПП:
 - Политическая,
 - Социальная,
 - Экономическая,
 - Культурная и др.

Инфраструктура и Кадры специалистов

- ❑ Инфраструктура:
 - Наука,
 - Образование,
 - Повышение квалификации
 - Сертификация
 - Аккредитация
- ❑ Профессионалы по УП
- ❑ Общественные и коммерческие структуры
- ❑ Профессионалы и специалисты

МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ IPMA

IPMA – международная профессиональная федерация национальных ассоциаций управления проектами.

IPMA основана в 1965 году, под названием **INTERNET**, объединяя сейчас 71 страну и обеспечивая развитие и продвижение профессионального управления проектами во всех областях созидательной деятельности во всемирном масштабе.

IPMA – глобальная сеть, посредством которой специалисты по управлению проектами из разных частей мира могут объединяться, обмениваться идеями и опытом и продвигают лучшие практики проектного управления посредством эффективного сотрудничества и взаимодействия.

Ключевой девиз IPMA – мыслить глобально, действовать локально, учитывая социально-экономическую ситуацию и культурные особенности конкретной страны или региона.

Официальный сайт: www.ipma.world



СОВНЕТ был основан в 1990 году как добровольное объединение профессионалов, занимающихся подготовкой, внедрением и управлением проектами в различных сферах деятельности.

СОВНЕТ с 1991 представляет Россию в IPMA как национальная ассоциация управления проектами.

С 1999 года ведет сертификацию компетентности специалистов по управлению проектами

17-й Всемирный Конгресс IPMA «Проектно-ориентированный бизнес и общество» успешно прошел в Москве в 2003 г.

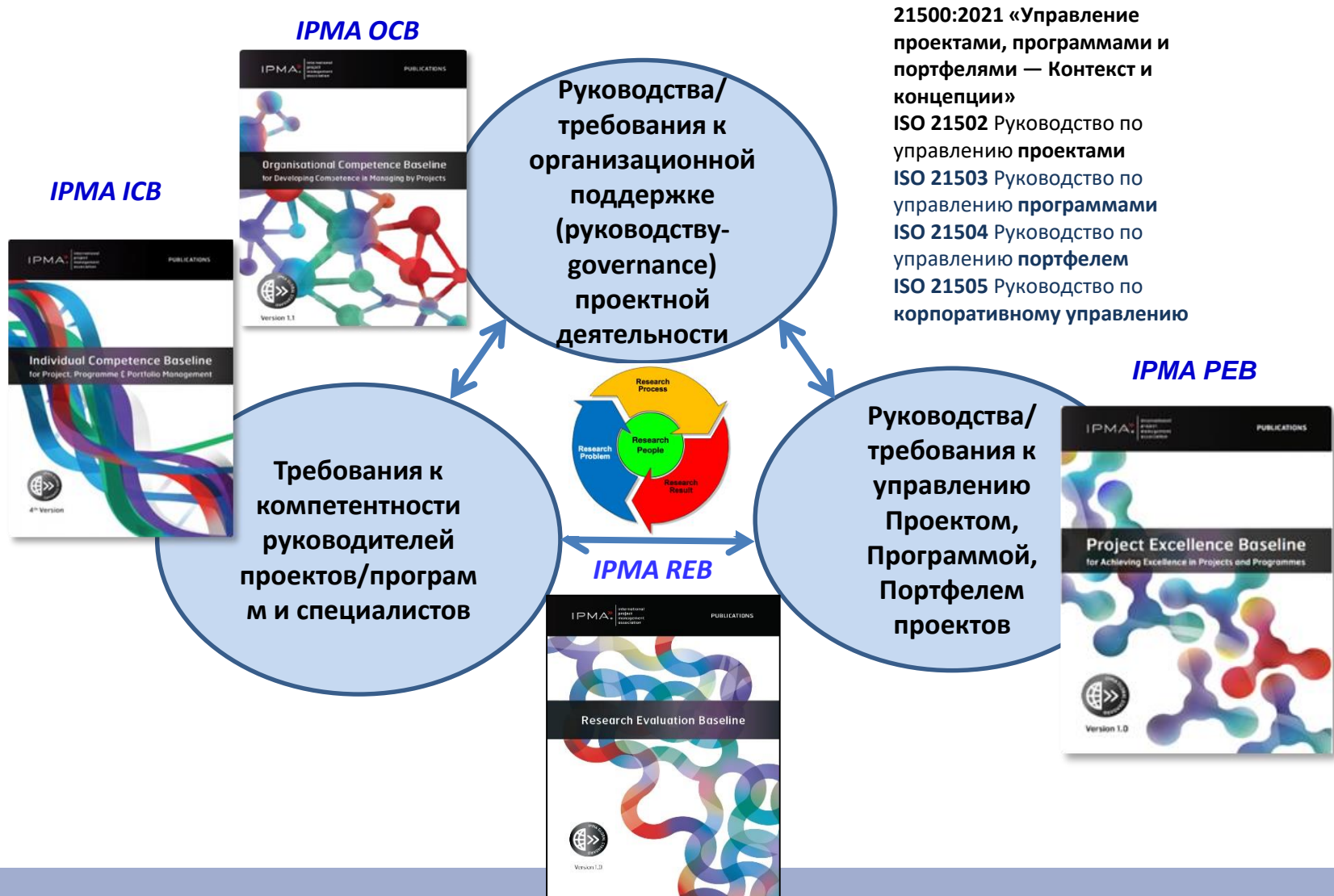
С 2010 г. ведёт сертификацию компетентности организаций в проектной деятельности

32-й Всемирный Конгресс IPMA «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации» успешно прошел в Санкт-Петербурге в 2021 г.



- » 32 года деятельности
- » 40 организаций
- » 6770+ сертифицированных специалистов
- » 9 сертифицированных организаций по IPMA Delta®
- » 4 победы на IPMA Project Excellence Award
- » Более 300 мероприятий

Структура стандартов IPMA. Стандарты ISO





- **«Проектификация» деятельности:**
 - » Проекты для решения сложных и неотложных задач (VUCA @ BANI)
 - » Глобализация и транснационализация управления проектами
 - » Проекты, как основная форма различных сфер деятельности
 - » Проектно-ориентированные организации во всех видах деятельности
 - » Клиентоориентированность и Устойчивое, Ответственное Развитие (Ecology, Sustainability, Governance) в проектной деятельности
- **Виртуализация управления проектами (ИИ, БД, НС, дополненная реальность и т.п.)**
- **Профессионализация управления и руководства проектной деятельностью:**
 - Гибкие и Гибридные методы управления проектами
 - Востребованность профессионального обучения и образования и сертификации
 - Возрастание роли soft skills и ситуационной чувствительности руководителя проекта
 - Обмен знаниями через общение профессионалов в соцсетях
 - Управление заинтересованными сторонами
 - Корпоративное руководство управлением проектной деятельностью (Project Governance)

«Проектификация» в Германии и Азиатских странах



В Германии
доля проектной
экономики к **2020**
году выросла до
40%

По материалам Reinhard Wagner



*XXI век – век управления проектами
Дэвид Клиланд – The «Father of Project Management»*

В Азиатских странах
доля проектной
экономики к **2022** году
составила около **50 %**

По материалам Н. Tanaka



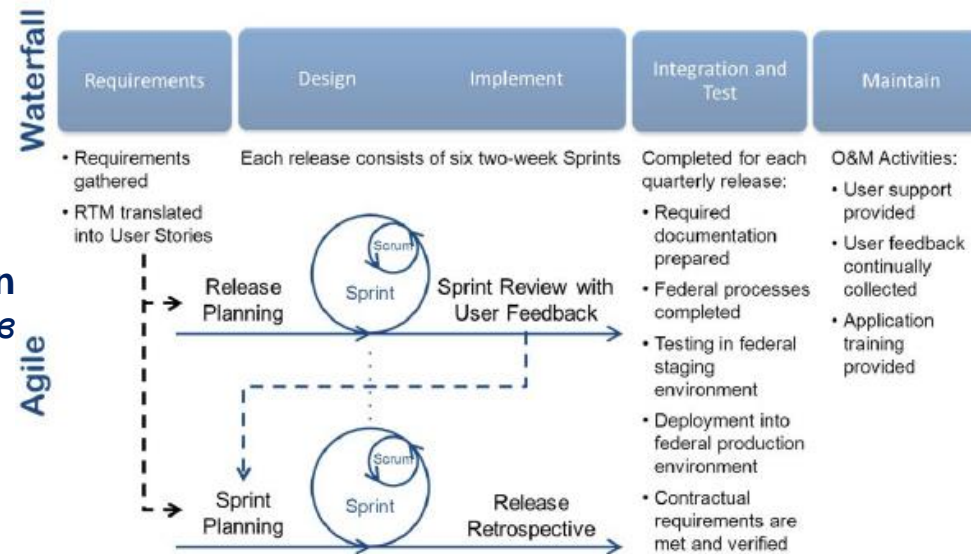
Гибкие и гибридные методы

- Цифровизация (диджитализация) - самая большая революция в деятельности традиционных организаций с 1800 года, при этом «неясно, что будет, но ясно, что никто не будет к ней готов». «Цифровое потрясение или цифровое разрушение» - digital disruption)
- Разрушительный эффект цифровизации в том, что он даёт новичкам возможность успешно конкурировать на рынке с традиционными организациями. Примеры: Uber, Airbnb, Spotify, Netflix и Сбер
- В последние годы стало реальностью широкомасштабное внедрение гибких методов Agile, Kanban и Lean.
- В Голландии и Бельгии Agile и Scrum во многом вытеснили традиционное управление проектами:
 - ❖ 75 % всех голландских и бельгийских компаний используют Agile
 - ❖ 60 % из них считают, что Agile является лучшим подходом для РП
 - ❖ 85 % верят в гибридные с использованием Agile

➤ Успешно внедрил гибкие методы Сбер (Sbergile)

➤ Проблемы, интеграции, гармонизации традиционных и гибких подходов, их адаптации в конкретных условиях решает **COBHET Agile Adds-On** «Руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях»

http://www.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-11-17/COBHET_Agile.pdf



По материалам Президента IPMA Joop Schefferlie

COBHET-Agile. Руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях



http://www.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-11-17/COBHET_Agile.pdf

Тренды управления проектами

(2)



- ❑ Необходимость быстрого принятия лучших (более правильных) решений «по» и «в» проектах. В турбулентном мире (VUCA & BANI) проекты надо выполнять эффективно и быстро, в том числе и за счёт развития ситуационной чувствительности у профессионалов проектной деятельности
- ❑ Цифровая трансформация проектного управления
- ❑ Вызовы, связанные с коммуникациями в глобальных виртуальных командах.
- ❑ Возрастание значения офиса управления проектами в организации и взаимозависимости между управлением проектами и бизнес аналитикой на уровне корпоративного управления проектами – **project governance**.
- ❑ Руководители проектов становятся лидерами в процессах реализации организационных изменений.
- ❑ Развитие систем стандартов проектной деятельности
- ❑ **Инвестиции в подготовку специалистов по УП как ответ на экономически трудные времена (образование, тренинги и сертификация).**
- ❑ **Критическое и дизайн мышление как ключевая компетентность.**
- ❑ **Влияние «Управления Талантами» на возврат инвестиций (ROI).**
- ❑ **Развитие междисциплинарных подходов, взаимообогащение смежных дисциплин для выживания в условиях «новой нормальности»**

Компетентностный подход IPMA

Основные определения

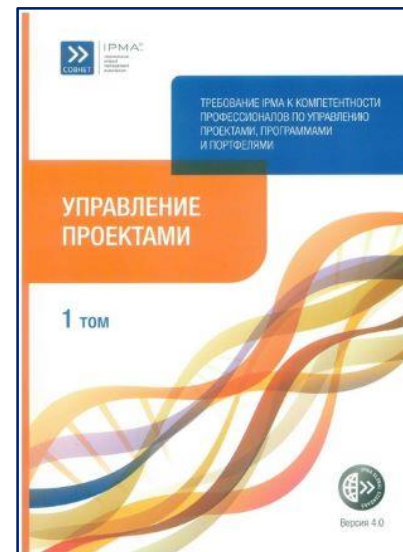
Индивидуальная профессиональная компетентность - применение знаний, навыков и умений для достижения желаемых результатов.

Знания - это сбор информации и опыта, которыми человек обладает. Например, понимание концепции диаграммы Ганта можно считать знанием.

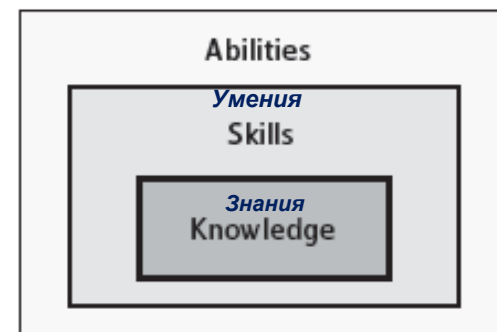
Умение - технические возможности, позволяющие человеку выполнять задачу. Например, умение построить диаграмму Ганта можно считать навыком.

Навыки - способность уверенного и эффективного применения знаний и умений в данном контексте. Например, если человек в состоянии разработать и успешно управлять расписанием проекта, то это можно считать навыком.

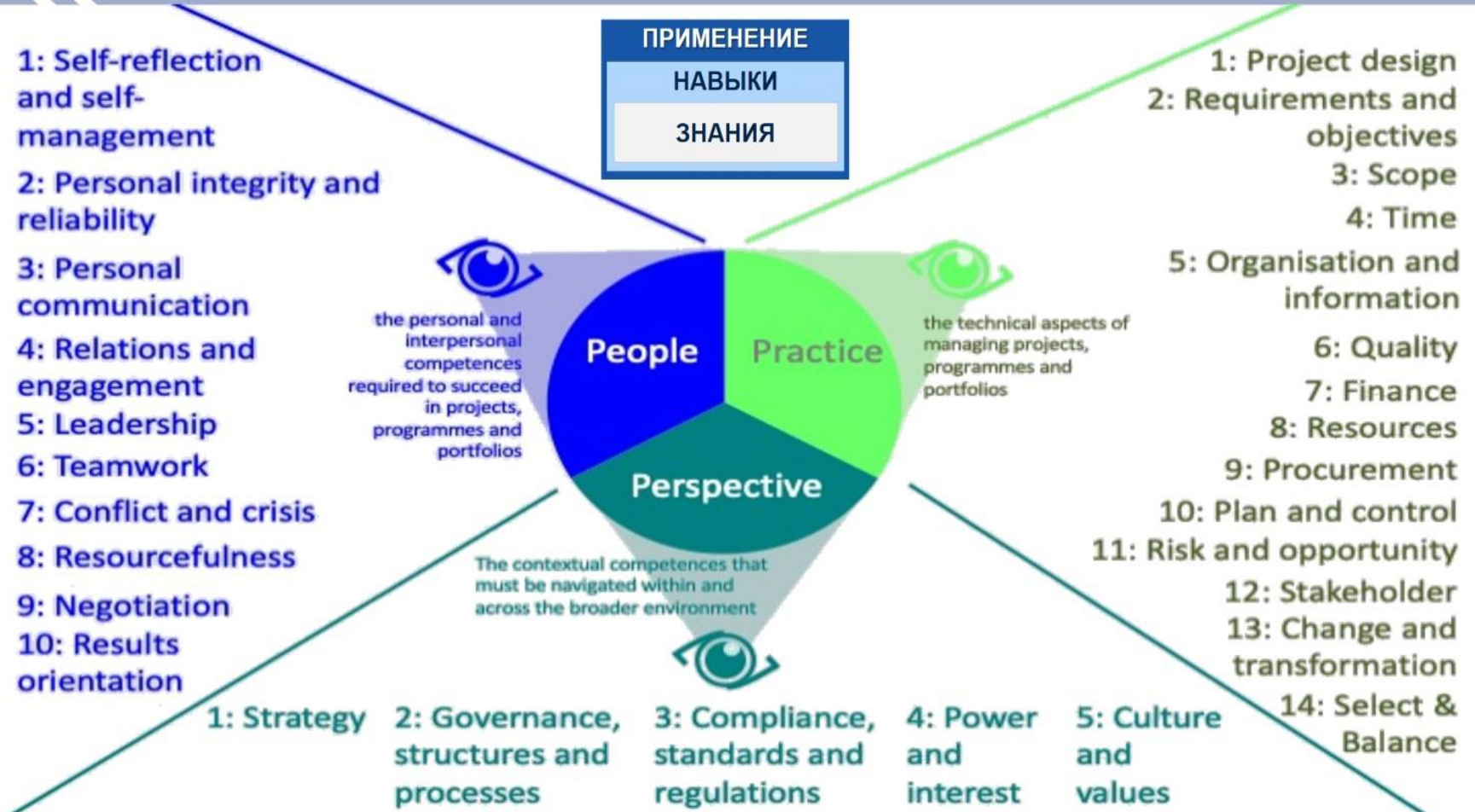
Эти три понятия связаны: умение предполагает наличие у человека соответствующих знаний, а навык предполагает не только наличие соответствующих знаний и умений, а также их уверенное использование человеком в своей практике (в правильном порядке и в нужное время).



Навыки



Навыки и компетентности по ISB4 IPMA



Причины, цель и основания для развития модели компетентности профессионалов управления проектами



- ❖ Для обеспечения успеха проектной деятельности критически важно повысить эффективность и действенность профессионалов Управления Проектами (УП), работающих в мире VUCA/BANI в ситуациях высокой неопределенности, критической срочности.
- ❖ Концентрация сознания индивидуума на предмете восприятия и внимания, влияет на понимание им ситуации. Установки и состояния сознания – во многом определяют эффективность деятельности профессионалов в управлении проектами.
- ❖ Ситуационная чувствительность (СЧ) профессионалов УП, основанная на транснациональных состояниях и установках сознания. может помочь индивидууму пробудить “дремлющие” способности и актуализировать сверхспособности, которые являются позитивным и продуктивным состоянием и настроением сознания.

- **Ситуационная чувствительность – это (или /и ситуационная осведомленность) провозглашенная способность индивида идентифицировать, чувствовать слабые признаки, которые изменяют или задают ситуацию, скрытые источники действия, потенциальные, но на самом деле неявные возможности и / или угрозы - и действовать, не основываясь или не опираясь на установленные рациональные способы действия, усиливая и дополняя их «трансрациональными», основанными на особых состояниях и установках сознания.**
- **Пространство имен, обозначающее ситуационную чувствительность, - это *интуиция, предвидение, понимание, предчувствие, проницательность, дальновидность, внутреннее чутье, прозорливость, «внутренний голос»* и т.д.**
- **Ситуационная чувствительность (или/и ситуационная осведомленность) – это тренированное осознание и пробуждение так называемых "спящих зон" сознания в ситуации деятельности. Активное внедрение "спальных зон" в ходе индивидуальной и командной деятельности повышает уровень регуляции деятельности.**

Элементы Компетентности, разрабатываемые на основе Ситуационной Чувствительности профессионалов управления проектами



- 1. Интегративная ситуационная чувствительность** – прозорливость, проницательность, слабые и скрытые сигналы, внутренний голос.
- 2. Восприятие смысловой целостности ситуации** – чувства, восприятие, предвидение.
- 3. Актуализация скрытых "спящих" способностей профессионала** - многозадачность, разучивание, ломка стереотипов.
- 4. Восприятие группы как коллективного субъекта** – когерентные интегрированные команды с единым общим взглядом, высоким уровнем согласования и со-организации за счёт со-настройки сознания членов группы.
- 5. Рефлексия, осознанность и рефлексивное понимание** – дистанцирование, преодоление эффекта "размытого взгляда", выявление и фиксация новых характеристик ситуации, средств и способов действий.
- 6. Управление состояниями сознания** – интерес, предвидение, вдохновение, "телесное знание", чувство времени, волевой фактор при управлении вниманием и фоновым восприятием, де-автоматизация и разучивание.

Преимущества аккредитации программ по управлению проектами для ВУЗов:

- Подтверждение соответствия программы международным и национальным требованиям, предъявляемым к знаниям и навыкам специалистов по управлению проектами.
- Конкурентное преимущество перед другими учебными заведениями.
- Использование бренда и маркетинговых возможностей COBHET для продвижения образовательных услуг в области управления проектами.
- Участие в мероприятиях COBHET на специальных условиях.
- Весомый вклад в повышение качества российского образования.
- Повышение конкурентоспособности и занятости своих выпускников, за счёт:
 - ✓ Получения знаний и навыков в сфере управления проектами, принятых в мировой практике;
 - ✓ Возможности получения сертификата COBHET «Начальный уровень профессиональных знаний по управлению проектами» при условии успешного прохождения экзамена;
 - ✓ Получение скидки при прохождении сертификации по модели 4-L-C IPMA-COBHET.

Базовый документ СОВНЕТ

**ПОЛОЖЕНИЕ
о добровольной
аккредитации
программ по управлению
проектами
высших учебных заведений**

**Пакет документов по
аккредитации программ по
управлению проектами.**

**Аккредитованы учебные программы 11 ВУЗов
<http://www.sovnet.ru/accreditation/academy/>**

Свидетельство об аккредитации программы



Аккредитованные университеты и учебные центры



Пример успешного комплексного подхода Сбербанк России 2008-18. Масштабы задачи.



Размерность задачи

- ~ **2000** проектов в них **св.80000** задач
- ~ **7000** пользователей системы АС ЦУП
- **17** территориальных и **3** дочерних банка

Оценка компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями по модели IPMA Delta®

ИТ блок ОАО «Сбербанк РФ» сертифицирован на 2-й класс компетентности в управления проектами по IPMA Delta



Стандартизированный
Существуют процессы, структуры и стандарты управления

ПП&П, которые в основном применяются в организации

1. Обеспечить эффективность, экономичность и управления в управлении проектами, программами и портфелями.

ПП&П за счёт:

- приоритизации, категоризации и оценки проектов, оптимизации портфеля
- Постановки целей проектов и программ, управления ими по SMART,
- Управления ожиданиями стэйкхолдеров,

2. Обеспечить развитие персонала, инструментария и базы знаний и деловой культуры и этики в управлении проектами, программами и портфелями.

Определенный
Существуют определенные стандарты управления ПП&П, структуры и процессы используются эпизодически

Начальный
Достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Некоторые сотрудники работают удовлетворительно, но управления ПП&П в целом не удовлетворительно. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области

Управляемый
Существуют стандарты, структуры и процессы управления ПП&П, которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства

Оптимизируемый
Существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления ПП&П, которые применяются во всей организации и постоянно совершенствуются

Основа успеха - поддержка высшего руководства и комплексный системный подход



С 2014 года обучение и сертификацию проходят все руководители проектов и программ Сбербанка РФ (на 18.02.2019 более 2204 человек)



Развитие успеха - проект «Базовый Продукт» Сбербанка РФ первым в России в 2012 году получает высшую награду IPMA за совершенство в управлении проектом

Основа успеха - поддержка высшего руководства и комплексный системный подход



Развитие успеха – программа Централизация 2.0 Сбербанка РФ получает высшую награду IPMA 2015 года за совершенство в управлении проектом



Обучение и сертификацию проходят все руководители проектов и программ Сбербанка РФ (более 1950 человек в 2014-18 годах)



АО НИЖЕГОРОДСКАЯ ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ» (АО «НИАЭП») ГК АСЭ – инжиниринговый дивизион Росатома

Стратегическое партнёрство СОВНЕТ Победа НИАЭП в конкурсе Лучший проект года 2015 и Проектный Олимп 2015 и НИАЭП с 2014 года



Обучение и сертификацию проходят все руководители проектов и программ АО НИАЭП (401 человек с 2014 года, 401-й Президент АСЭ В.И. Лимаренко)

В 2018 году проведён асессмент (оценка) компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями по модели IPMA Delta®, НИАЭП сертифицирован первым в России на 4-й класс компетентности

**30-й Всемирный Конгресс IPMA в
Астане 6 сентября 2017 года
Команды ПАО «Сбербанк» и ИК АСЭ**



Серебряные призёры конкурса лучших молодых Руководителей Проектов IPMA



**Андрей Белозеров, ГК «Текора»
2008 год, Рим**



**Денис Фадин ПАО «Сбербанк»
2018 год, Хельсинки**



Постоянное совершенствование и успех!

30-й Всемирный Конгресс IPMA в Астане 5 сентября 2017 года
Президенты IPMA Reinhard Wagner и СОВНЕТ Александр Товб вручают
А.А. Слепнёву Почётную Грамоту IPMA и Памятный Знак
«Признание выдающихся достижений Департамента проектной деятельности
Правительства РФ в развитии и продвижении Управления Проектами в
госуправлении в Российской Федерации»



**Посвящённый тридцатилетию СОВНЕТ
32-й Всемирный Конгресс IPMA
«Проектное управление в эпоху цифровой трансформации»
успешно прошёл
в Санкт-Петербурге 21-23 сентября 2021 года**



**2 победы проектов Сбера в конкурсе IPMA PEA
награждение на 32-м Всемирный Конгресс IPMA
«Проектное управление в эпоху цифровой трансформации»
в Санкт-Петербурге 22 сентября 2021 года**





9-й ежегодный конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп». Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации и Ассоциация управления проектами SOVNET



Номинация SOVNET
«Лучший Проект года»



Награждение победителей номинации Лучший Проект 2021 года на 32-м Всемирном Конгрессе IPMA «Проектное управление в эпоху цифровой трансформации» в Санкт-Петербурге 22 сентября 2021 года





АГЕНТСТВО
РАЗВИТИЯ
ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ



ПРОЕКТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ 2023



Агентство
развития
Проектного
Управления



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КОМАНД
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Партнеры



Министерство финансов
Российской Федерации



Правительство
Омской Области



Национальная
ассоциация
управления проектами

Контакты



8 (499) 277-
2871

✉ pr-2019@fa.ru

🌐 проектный-
руководитель.рф

Победители конкурса Проектный Руководитель 2019



Победители получают в награду ваучер на бесплатную профессиональную сертификацию на соответствующий их компетентности уровень IPMA-SOVNET

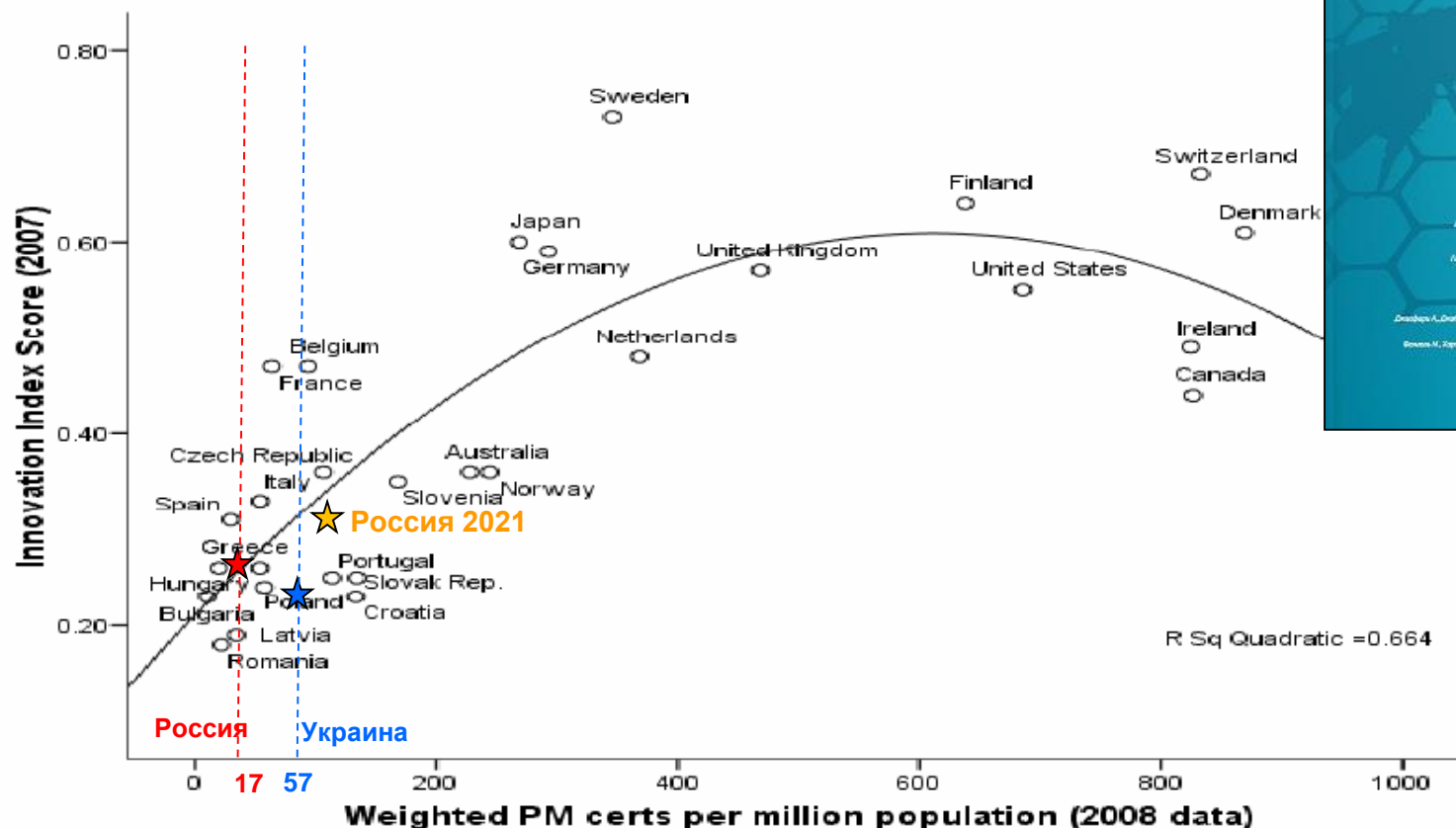
<https://www.sovnet.ru/specialists/candidates>

Связь динамичного инновационного развития и проектного управления

Место России?

Индекс инновационности ЕС (25 показателей)

Figure 3 Innovation v Project Management Score



Индекс уровня управления проектами (данные за 2008 год)

Управление проектами и программами №3 (19, 2009),

Э. Нотон, Д.Каванах «Инновации и управление проектами – исследование связей»

Молодёжное крыло – Young Crew SOVNET – часть Young Crew IPMA

Миссия: Формирование профессиональной молодежной среды и специализированной площадки для обмена мнениями, знаниями и опытом по лучшим практикам управления проектами на основе требований IPMA/SOVNET.



<https://sovnet.ru/crew/about>

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



ВОПРОСЫ

?

Александр Товб

IPMA Honorary Fellow, Advisory Committee Member

Президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»

Главный редактор журнала «Управление проектами и программами»

Тел. +7 495 723-72-29

atovb@sovnet.ru

