

Р.А. Нугайбеков, Д.Г. Максин, А.В. Ляшук

# КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

От методологии к практике



Москва  
2015

УДК 658.5  
ББК 65.291.217  
Н87

**Нугайбеков Р.А.**

Н87 Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике / Р.А. Нугайбеков, Д.Г. Максин, А.В. Ляшук. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 236 с.

ISBN 978-5-9614-5051-4

Как сделать эффективной компанию со сложной организационной структурой? Как убрать межфункциональные барьеры? Как вовлечь максимальное количество персонала в процесс повышения эффективности компании? Как убрать излишние бюрократические процедуры? Ответ на эти и многие другие вопросы дает книга «Корпоративная система управления проектами», ведь каждая компания стремится к тому, чтобы решать все проблемы, связанные с ресурсами, технологиями управления, и стать более эффективной в области проектного менеджмента.

Акцент, сделанный авторами книги, на совмещении современной методологии и лучших практик внедрения КСУП, позволяет читателям — руководителям проектов и всем тем, кто причастен к проектной деятельности, — понять типовые ошибки в процессе создания КСУП, улучшить контроль и планирование при реализации проектов, ускорить процесс принятия решений по проектам и обеспечить единство понимания и технологий при управлении проектами в организации.

УДК 658.5  
ББК 65.291.217

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Р.А. Нугайбеков, 2015  
© Д.Г. Максин, 2015  
© А.В. Ляшук, 2015  
© ТМС групп, 2015  
© ООО «Интеллектуальная литература», 2015

ISBN 978-5-9614-5051-4

# Содержание

Перечень использованных сокращений.....	6
Предисловие .....	7
Введение.....	8
<b>1. Стандарты по проектной деятельности</b>	
<b>1.1. ISO 21 500:2012. Руководство по управлению проектами .....</b>	<b>13</b>
1.1.1. Назначение.....	13
1.1.2. Структура .....	14
1.1.3. Краткое описание .....	14
1.1.4. Практическая ценность и особенности применения .....	15
<b>1.2. ICB IPMA.....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Назначение .....	16
1.2.2. Структура .....	16
1.2.3. Краткое описание .....	17
1.2.4. Практическая ценность и особенности применения .....	19
<b>1.3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Назначение .....	19
1.3.2. Структура .....	20
1.3.3. Краткое описание .....	21
1.3.4. Практическая ценность и особенности применения .....	22
<b>1.4. ГОСТ Р 54 869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» .....</b>	<b>23</b>
1.4.1. Назначение .....	23
1.4.2. Структура .....	23
1.4.3. Краткое описание .....	23
1.4.4. Практическая ценность и особенности применения .....	24
<b>1.5. Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами .....</b>	<b>25</b>
1.5.1. Назначение .....	25
1.5.2. Структура .....	25
1.5.3. Краткое описание .....	26
1.5.4. Практическая ценность и особенности применения .....	29
<b>1.6. Стандарт управления проектной деятельностью в УК ООО «ТМС групп» ....</b>	<b>29</b>
1.6.1. Назначение .....	29
1.6.2. Структура .....	30
1.6.3. Краткое описание .....	30
1.6.4. Практическая ценность и особенности применения .....	37
<b>2. Корпоративная система управления проектами</b>	
<b>2.1. Предпосылки для создания корпоративной системы управления проектами .....</b>	<b>40</b>

<b>2.2. Корпоративный стандарт управления проектами .....</b>	<b>47</b>
2.2.1. Назначение и структура .....	47
2.2.2. Процессный подход. Процессы и процедуры управления проектами .....	49
2.2.3. Формирование структуры и состава КС .....	52
2.2.4. Общий глоссарий .....	55
2.2.5. Положение по определению проектов/программ .....	59
2.2.6. Процессы, процедуры и регламенты проектной деятельности .....	61
2.2.7. Организационные структуры управления .....	62
2.2.8. Методические рекомендации, инструкции, шаблоны документов .....	63
<b>2.3. Информационная система управления проектами .....</b>	<b>63</b>
2.3.1. Назначение и ключевые требования .....	64
2.3.2. Структура и функциональность .....	66
2.3.3. Программное обеспечение .....	67
<b>2.4. Персонал в КСУП .....</b>	<b>76</b>
2.4.1. Ролевая структура проекта .....	76
2.4.2. Заказчик проекта .....	79
2.4.3. Куратор (спонсор) проекта .....	80
2.4.4. Руководитель (менеджер) проекта .....	81
2.4.5. Администратор проекта .....	84
2.4.6. Проектный офис / офис управления проектами .....	84
2.4.7. Команда проекта .....	86
2.4.8. Организационные структуры .....	90
<b>3. Внедрение корпоративной системы управления проектами на предприятии</b>	
<b>3.1. Диагностика .....</b>	<b>98</b>
3.1.1. Определение текущей ситуации .....	99
3.1.2. Интервьюирование .....	100
3.1.3. Разработка основных решений .....	103
<b>3.2. Разработка корпоративного стандарта .....</b>	<b>104</b>
3.2.1. Цели и задачи этапа .....	105
3.2.2. Формирование структуры и состава КС .....	106
3.2.3. Разработка КС .....	111
3.2.4. Согласование и утверждение КС .....	135
3.2.5. Итоги этапа .....	136
<b>3.3. Разработка ИСУП .....</b>	<b>136</b>
3.3.1. Цели и задачи этапа .....	136
3.3.2. Уточнение и формализация требований к IT-решению .....	137
3.3.3. Разработка IT-решения .....	138
3.3.4. Демонстрация разработанного IT-решения .....	139
3.3.5. Развертывание решения и передача в тестовую эксплуатацию .....	140
3.3.6. Итоги этапа .....	144
<b>3.4. Обучение персонала .....</b>	<b>144</b>
3.4.1. Определение требований к системе обучения персонала управлению проектами и стандартам .....	145
3.4.2. Разработка программы обучения для персонала различного уровня .....	150
3.4.3. Оценка эффективности обучения .....	154
3.4.4. Итоги этапа .....	158

<b>3.5. Создание проектного офиса (службы управления проектами, СУП).....</b>	<b>159</b>
3.5.1. Принятие решения о создании СУП.....	159
3.5.2. Функции службы управления проектами.....	161
3.5.3. Обучение специалистов СУП.....	161
3.5.4. Вовлечение специалистов службы управления проектами в проект внедрения КСУП.....	164
3.5.5. Итоги этапа.....	164
<b>3.6. Этап проведения пилотного проекта.....</b>	<b>166</b>
3.6.1. Выбор пилотного проекта.....	167
3.6.2. Проведение пилотного проекта по новым требованиям.....	169
3.6.3. Принятие решения о дальнейшем положении проекта внедрения КСУП в организации.....	173
<b>3.7. Подведение итогов и окончание проекта внедрения КСУП.....</b>	<b>175</b>
<b>Основные результаты и перспективы развития проектной деятельности в УК ООО «ТМС групп».....</b>	<b>178</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>182</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>183</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>186</b>
<b>Приложение А. 100 правил руководителей проектов NASA.....</b>	<b>189</b>
Инициация проекта.....	190
Коммуникации.....	190
Персонал.....	191
Доклады и отчеты.....	192
Контракты и субподрядчики.....	193
Инженеры и ученые.....	194
Аппаратное обеспечение.....	195
Компьютеры и программное обеспечение.....	195
Старшие менеджеры, руководители программ и те, кто над ними.....	196
Планирование, бюджетирование и оценки.....	196
Заказчик.....	197
Инструкции NASA по управлению.....	197
Принятие решений.....	197
Профессиональная этика и порядочность.....	198
Управление проектом и рабочая группа.....	198
Переговоры и предотвращение неудач.....	198
<b>Приложение В. Примеры шаблонов основных проектных документов.....</b>	<b>200</b>
Устав проекта.....	201
Приложение № 1 к уставу проекта.....	203
Приложение № 2 к уставу проекта.....	204
Приложение № 3 к уставу проекта.....	205
Приложение № 4 к уставу проекта.....	205
<b>Приложение С. Анкета «Информационная система управления проектами» для УК ООО «ТМС групп».....</b>	<b>208</b>
<b>Приложение D. Техническое задание на настройку и внедрение ИСУП в УК ООО «ТМС групп».....</b>	<b>213</b>

## Перечень использованных сокращений

ICB	IPMA competence baseline — международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами IPMA
IPMA	International project management association — международная ассоциация управления проектами
ISO	International organization for standardization
IT	information technology
NCB	National competence baseline — национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами
ИСУП	информационная система управления проектами
КИС	корпоративная информационная система
МП	менеджер проекта
НТК	национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами
НРБ	нормативно-регламентная база
СМК	система менеджмента качества
СОВНЕТ	название Российской национальной ассоциации управления проектами
СУПД	система управления проектной деятельностью
УК	управляющая компания
УП	управление проектами, управление проектом
ПК	проектный комитет
ПО	программное обеспечение
ЦРП	цели, результаты, продукт
КСУП	корпоративная система управления проектами
КС	корпоративный стандарт управления проектами
ППП	портфель проектов и программ компании (организации)
ЖЦ	жизненный цикл



## Предисловие

Термин «корпоративная система управления проектами» (КСУП) сегодня становится популярным среди руководителей высшего и среднего звена. Внедрение КСУП в организации рассматривается в качестве комплексного подхода, позволяющего упорядочить процессы реализации проектов, обеспечить своевременное принятие управленческих решений и минимизировать риски и проблемы, неизбежно возникающие в такой сложной для управления области, как проектная деятельность.

Однако внедрение КСУП — непростой проект, требующий развития нормативно-регламентной базы компании, использования современных методов и инструментов управления, повышения квалификации персонала. Тем более ценным является опыт компаний, опирающихся на современную методологию проектного менеджмента в собственной деятельности. УК ООО «ТМС групп» является приме-

ром компании, для которой использование методологии и инструментов профессионального менеджмента проектов является неотъемлемой частью системы управления. В книге последовательно рассматривается опыт построения корпоративной системы управления проек-

### Управляем проектами — управляем будущим

тами, начиная с обзора международных стандартов проектного менеджмента, которые легли в основу корпоративного стандарта управления проектами УК ООО «ТМС групп». Подробное описание всех элементов КСУП и процесса внедрения системы, представленные в книге, будут полезны в первую очередь руководителям и специалистам, которые понимают необходимость внедрения методологии проектного менеджмента в своих компаниях и хотели бы использовать имеющийся опыт.

Благодарим УК ООО «ТМС групп» и авторов книги за данное издание и желаем им дальнейших успехов!

*Алексей Владимирович Полковников,  
президент Ассоциации управления  
проектами СОВНЕТ,  
руководитель подкомитета  
по стандартизации  
в области управления проектами  
при Росстандарте*



## Введение

Каждый руководитель задается вопросами: «Как сделать эффективной компанию со сложной организационной структурой?», «Как убрать межфункциональные барьеры?», «Как вовлечь максимальное количество персонала в процесс повышения эффективности компании?», «Как убрать излишние бюрократические процедуры?»

Эти вопросы актуальны не только для УК ООО «ТМС групп», но и для других предприятий. Многолетние поиски, эксперименты и накопленный в результате принятых решений опыт заставил

нас взяться за перо в надежде, что он пригодится и другим участникам бизнес-сообщества.

УК ООО «ТМС групп» — крупная сервисная компания, насчитывающая около 4500 работников и ведущая работу одновременно над десятками проектов. Предприятие имеет многоуровневую систему управления, немалый территориальный разброс, что требует более эффективной организационной структуры, реализации новых методов управления.

Мы — молодая компания, вышедшая из недр старой крупной производственной системы. С первых же дней перед нами стояла задача не просто улучшить и развить бизнес, но бук-

вально организовать его заново. Одним из путей нашего развития могло быть создание огромного аппарата управления, который в дальнейшем стал бы тормозом и существовал сам для себя. Но мы решили выбрать другие, самые современные методы управления, какие только нашли на тот момент.

Именно проектное управление, как я убедился на опыте, является продуктивным инструментом, который может помочь руководителю адекватно управлять компанией и принимать решения, основываясь на фактах и здравом смысле.

Конечно, этапы внедрения и развития проектного управления не проходили гладко: на ранних этапах возникало отторжение этой системы со стороны персо-

### Управление проектами — ключ к стратегическому успеху предприятия (компании)



нала, при внедрении информационной составляющей было сложно встроить ее в производственные процессы. Но, пройдя «огонь, воду и медные трубы», можем сказать, что все оказывается намного легче и эффективнее, когда управление проектами становится таким же стандартом, как и стандарты качества работы и трудового распорядка.

Результаты нашей работы представлены в книге, которую вы сейчас читаете. В ней мы постарались описать наш опыт создания корпоративной системы управления проектами (КСУП) и связанные с этим сложности, дать несколько советов по внедрению системы. Это содержится в третьей главе книги. Во второй главе мы отразили теоретическую основу, которая может стать хорошим методологическим фундаментом для создания КСУП. Первая глава является своеобразной «законодательной базой» управления проектами — это обзор актуальных стандартов проектного менеджмента, основные положения которых дают возможность понять лучшие практики профессионалов по управлению проектами. Таким образом, книга представляет собой системный обзор процесса внедрения КСУП — от лучших мировых практик к практике локальной, от теории и методологии — к прикладным практическим действиям.

Надеемся, книга будет полезна вдумчивому читателю.

*Ренат Ардинатович Нугайбеков,  
директор УК ООО «ТМС групп»*

*Три пути ведут к знанию:  
путь размышления — это путь самый благородный,  
путь подражания — это путь самый легкий  
и путь опыта — это путь самый горький.*

Конфуций

С конца 90-х гг. XX в. наблюдается интенсификация развития управления проектами (УП) как профессиональной дисциплины, осуществляется практическая реализация процессов глобализации и унификации в области УП [29]. Одна из ключевых задач в этих процессах состоит в разработке и внедрении в практику системы стандартов, требований и руководств по УП.

Процесс стандартизации призван обеспечить наличие системы формализованных описаний такого емкого понятия, как «управление проектами», а именно определить:

- ключевые понятия и термины;
- требования к содержанию и качеству выполнения процессов и функций управления;
- требования к компетентности задействованного персонала.

Разработка стандартов осуществляется посредством сбора, аккумулирования, обработки и структурирования информации о полученном и одобренном опыте успешной реализации проектной деятельности.

Задача стандарта по управлению проектами состоит в том, чтобы [38]:

- **определить:** а) предмет управления проектами; б) общий язык и терминологию; в) роли участников проектов;
- **способствовать развитию:** а) практики управления проектами; б) различных групп профессионалов в области управления проектами;
- **быть основой для квалификации и сертификации:** а) отдельных профессионалов управления проектами; б) практик управления проектами.

Стандартизация в управлении проектами может распространяться на два вида элементов [38]:

- 1) объекты (организации и отдельные проекты) — элементы, описываемые в виде глоссариев, процессов и методов;
- 2) субъекты (люди) — элементы, описываемые в форме требований к квалификации.

Современные стандарты в области управления проектами описаны на трех уровнях — международном, национальном и корпоративном [38].

Международные стандарты представлены стандартами международных профессиональных организаций, например ICB IPMA, и стандартами ISO (International Organization for Standardization), например ISO 10 006:2003 или ISO 21 500:2012.

Национальные стандарты представлены стандартами национальных профессиональных организаций и стандартами, входящими в национальные (государственные) системы стандартов и требований. Примерами национальных стандартов по УП в Российской Федерации являются: Национальные требования к компетент-

ности специалистов по управлению проектами (НТК), ГОСТ Р 54 869–2011, ГОСТ Р 54 870–2011, ГОСТ Р 54 871–2011.

Корпоративные стандарты представлены совокупностью документов, регламентирующих деятельность компаний (организаций) по реализации проектов. Примерами таких стандартов являются внутренние нормативные документы ОАО «Сбербанк России», например «Политика по управлению проектной деятельностью»; Стандарт управления проектной деятельностью в УК ООО «ТМС групп» и многие другие.

Особый интерес представляют национальные и корпоративные стандарты, разработанные и действующие в Российской Федерации, так как они отражают опыт и учитывают специфику проектной деятельности в России и написаны на русском языке.

Ниже приведены описания самых известных и популярных в России стандартов по УП, в том числе и переведенные на русский язык.

## 1.1. ISO 21 500:2012. Руководство по управлению проектами

Стандарт «ISO 21 500:2012. Руководство по управлению проектами» (ISO 21 500:2012 — Guidance on project management, далее — ISO 21 500), опубликованный Международной организацией по сертификации (ISO), представляет собой изложение минимального набора элементов управления проектом. Он описывает схемы и процессы проектного менеджмента, которые важны и/или могут повлиять на эффективность выполнения проекта.

### 1.1.1. Назначение

Основное назначение стандарта:

- улучшить понимание принципов и практик проектного менеджмента всеми причастными к процессу управления проектом;
- описать наилучшие способы действия по ведению проекта;
- задать основу для улучшения проектной деятельности в организации;
- послужить основой для разработки национальных и корпоративных стандартов в области управления проектами.

Все вышеперечисленное становится возможным благодаря тому, что ISO 21 500 описывает высокоуровневую модель управления проектами. Эта модель может быть адаптирована к любой предметной области и использоваться в любых компаниях, реализующих проекты.

Стандарт ISO 21 500 был опубликован в сентябре 2012 г. На момент написания книги новых версий, изменений и дополнений опубликовано не было.

## 1.1.2. Структура

ISO 21 500, описывая область управления проектами, уделяет внимание аспектам терминологии. Стандарт четко обозначает ключевые термины и определения области проектного менеджмента. Указанные термины применяются в тексте стандарта и рекомендованы к использованию при управлении проектами.

Ключевыми понятиями проектного менеджмента, обозначенными в стандарте, являются [3]:

- проект;
- управление проектами;
- стратегия организации (и ее связь с проектной деятельностью);
- окружение проекта;
- политика проектной деятельности;
- проектная и операционная (линейная) деятельность;
- заинтересованные стороны и организационная структура компании;
- компетенции проектного персонала;
- жизненный цикл проекта;
- ограничения проекта;
- взаимодействие между ключевыми идеями проектной деятельности и операциями.

Каждое из указанных ключевых понятий подробно разъясняется и описывается его взаимосвязь с остальными понятиями.

Поскольку стандарт ISO 21 500 является ориентированным на процесс управления проектом, в нем достаточно подробно описаны элементы (тематические группы) и структура (группы процессов управления) проектной деятельности, а также область приложения описанного процесса.

## 1.1.3. Краткое описание

Стандарт ISO 21 500 определяет четыре уровня в управлении проектами [3]:

- 1) организационная среда — включает в себя миссию и стратегию организации, ее политику и цели; проекты зачастую являются основным способом достижения стратегических целей;
- 2) окружение проекта — включает в себя все факторы (как внутри организации, так и за ее пределами), которые могут повлиять на осуществление проекта;
- 3) организация проекта — включает в себя проекты, организованные в соответствии с принятой политикой, нормами и требованиями;
- 4) проект — включает в себя набор процессов по созданию продукта проекта и по управлению проектом, а также процесс их поддержки.

Основное внимание стандарт уделяет процессу управления проектом, которое рассматривается с позиции [3]:

- групп процессов по управлению проектом — их в стандарте пять: инициация, планирование, выполнение, контроль и завершение;
- тематических групп, систематизирующих процессы управления по темам.

В стандарте выделяются десять тематических групп: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, время, стоимость, риски, качество, поставки, коммуникации.

При сочетании тематических групп и групп процессов управления формируются отдельные рекомендуемые процессы, которые необходимо осуществлять руководителю проекта. Всего выделено 40 отдельных процессов. Для каждого отдельного процесса описаны назначение, исходная информация (подается на «вход» процесса), конечная информация (итог реализации процесса). При этом каждый из процессов может повторяться для обновления исходной информации.

### 1.1.4. Практическая ценность и особенности применения

Стандарт описывает универсальные процессы управления проектом без привязки к отрасли, в которой действует отдельно взятая организация.

Все выделенные процессы управления проектом могут применяться как к проекту в целом, так и к отдельно взятому этапу проекта.

Процессы управления проектом могут включаться или исключаться из общей схемы, описанной в стандарте. Однако при этом должны быть соблюдены следующие требования:

- проект начинается, когда исполняющая этот проект организация завершила процессы, требуемые для запуска нового проекта;
- проект заканчивается, когда продукты проекта были приняты или проект был преждевременно завершен, вся проектная документация предоставлена и все процессы закрытия были завершены.

Все процессы, описанные в стандарте, зачастую накладываются друг на друга, поэтому есть множество вариантов для осуществления управления проектом. Выбор того или иного способа зависит от множества факторов, таких как цели, которые требуется достичь, риски, масштаб, временные ограничения, опыт проектной команды, доступность ресурсов, объем имеющейся архивной информации, зрелость управления проектами организации, а также отрасль и требования, существующие в данной отрасли.

## 1.2. ISB IPMA

International Competence Baseline of the International Project Management Association (ISB IPMA) — стандарт, описывающий международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (УП), разработанные международной ассоциацией управления проектами.

Международная ассоциация управления проектами (IPMA) зарегистрирована в Швейцарии как некоммерческая профессиональная организация, основной функцией которой является содействие развитию и широкому применению на практике методов и средств УП в разных странах мира.

IPMA создана в 1965 г. как форум для обмена опытом менеджерами проектов, работающих в разных странах мира. В 1967 г. в Вене был проведен первый Международный Конгресс IPMA. Членами IPMA являются в основном национальные ассоциации по УП. В настоящее время в ассоциацию входит 55 стран.

### 1.2.1. Назначение

В 1998 г. на съезде Совета делегатов IPMA была утверждена концепция универсальной международной системы сертификации профессионалов по УП. Для решения задач профессиональной сертификации необходим был стандарт, устанавливающий нормы и требования, которые будут определять уровень компетентности, необходимой для сертификации. Такие требования были определены путем систематизации накопленного к тому времени опыта в области УП и описаны в ICB.

ICB создан на основе национальных требований к компетентности (National Competence Baseline, NCB, НТК) следующих национальных ассоциаций по УП: АРМ (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция).

В 1998 г. IPMA утвердила систему ратификации четырехуровневой сертификационной программы (4-LC — Four Level Certification), которая получила всемирную известность. С 1999 г. международная программа сертификации стала реализовываться.

Составители ICB подчеркивают, что это не учебник и не сборник рецептов. Он открывает путь к знаниям, опыту и индивидуальному мастерству в сфере УП, описывая их в структурированном виде. Основное назначение стандарта ICB IPMA определяет международные требования к компетентности специалистов по УП и является основой для их профессиональной сертификации. ICB IPMA — основа всех сертификационных программ национальных ассоциаций и их сертификационных центров.

Актуальная редакция ICB IPMA — 3.0, которая была введена в действие в марте 2006 г. взамен редакции 2.0, действующей с 1999 г.

### 1.2.2. Структура

В основе структуры ICB находится так называемая диаграмма компетентности «Глаз» [2], отображающая всю совокупность элементов УП, которую видит менеджер проекта (МП) при оценке определенной ситуации (рис. 1).

ICB содержит описание трех групп компетенций, или элементов компетентности:

1. Техническая компетентность — предназначена для описания основополагающих элементов компетентности, характеризующих саму суть управления проектами, например «Управление закупками и контрактами».

- II. Поведенческая компетентность — предназначена для описания элементов, характеризующих личность и поведение специалиста с позиций его компетентности в сфере управления проектами, например «Конфликты и кризис».
- III. Контекстуальная компетентность — предназначена для описания элементов, относящихся к окружению проекта. Это направление включает элементы компетентности, характеризующие способность менеджера проекта функционировать в организации, сфокусированной на проекты, в том числе умение выстроить отношения с линейными менеджерами, например «Реализация портфеля проектов и программ».



Рис. 1. Диаграмма компетентности «Глаз» ICB

Таким образом, всего в стандарте ICB описано 46 компетенций, структурированных по трем группам компетентности [2].

### 1.2.3. Краткое описание

Описание каждого из 46 элементов компетентности ICB (компетенций) содержит [2, 38]:

- 1) название;
- 2) характеристику содержания;
- 3) возможные (минимальные) технологические шаги процесса управления;
- 4) темы для ознакомления с компетенцией;
- 5) критерии оценки опыта, необходимые для проведения сертификации специалистов по каждому уровню;
- 6) указания на взаимосвязи с другими элементами компетентности.

ICB включает 20 технических элементов компетентности (таблица 1).

**Таблица 1.** Технические элементы компетентности ИСВ

1.01	Успешность управления проектом	1.11	Время и этапы жизненного цикла проекта
1.02	Заинтересованные стороны	1.12	Ресурсы
1.03	Требования и цели проекта	1.13	Стоимость и финансы
1.04	Риски и возможности	1.14	Закупки и контракты
1.05	Качество	1.15	Изменения
1.06	Организационная структура проекта	1.16	Контроль и отчетность
1.07	Командная работа	1.17	Информация и документация
1.08	Разрешение проблем	1.18	Коммуникации
1.09	Структура проекта	1.19	Инициация проекта
1.10	Замысел и итоговый продукт проекта	1.20	Закрытие проекта

ИСВ включает 15 поведенческих элементов компетентности (таблица 2).

**Таблица 2.** Поведенческие элементы компетентности ИСВ

2.01	Лидерство	2.09	Продуктивность
2.02	Вовлечение и мотивация	2.10	Согласование
2.03	Самоконтроль	2.11	Переговоры
2.04	Уверенность в себе	2.12	Конфликты и кризисы
2.05	Разрядка	2.13	Надежность
2.06	Открытость	2.14	Понимание ценностей
2.07	Творчество	2.15	Этика
2.08	Ориентация на результат		

ИСВ включает 11 контекстуальных элементов компетентности (таблица 3).

**Таблица 3.** Контекстуальные элементы компетентности ИСВ

3.01	Ориентация на проект	3.07	Системы, продукты и технологии
3.02	Ориентация на программу	3.08	Управление персоналом
3.03	Ориентация на портфель проектов	3.09	Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды
3.04	Осуществление проектов, программ и портфелей проектов	3.10	Финансы
3.05	Постоянная (родительская) компания	3.11	Юридические аспекты проекта
3.06	Бизнес и предпринимательская деятельность		

При этом руководство ИСВ не содержит описание конкретных методов, инструментов, способов. В нем содержатся описания предметных областей, методологических подходов к определению задач, а также приводятся, где это служит



иллюстрацией, и некоторые примеры методов. Методы и инструменты могут быть определены самими организациями. Менеджеру проекта следует подбирать методы и инструменты, соответствующие конкретной ситуации в ходе управления проектом.

В ISB включены также основные термины и понятия, задачи, обобщенный обзор передового опыта в области УП, навыки, функции, процессы, методы, технологии и инструментарий, которые обычно используются в УП, а также специальные знания о нововведениях и их применении в управлении отдельными проектами. ISB представлен на трех языках: английском, немецком и французском.

### 1.2.4. Практическая ценность и особенности применения

Практическая ценность стандарта ISB в том, что он является:

- основой для описания компетентности специалистов по УП в целом;
- методологической основой («каркасом»), на которой можно создавать модели компетенций специалистов по УП для различных стран, предметных областей и конкретных организаций;
- источником для разработки различных образовательных программ подготовки специалистов по управлению проектами, повышения квалификации и развития компетентности в области управления проектами и проектной деятельности компании.

## 1.3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge; далее — PMBOK®) представляет собой национальный американский стандарт, который содержит профессиональные знания по процессу управления проектами. Выпуском стандарта занимается Институт управления проектами (PMI — Project Management Institute), находящийся в штате Пенсильвания, США. Официальный перевод на русский язык осуществляется представительством PMI в России.

### 1.3.1. Назначение

PMBOK® содержит методические рекомендации для руководства отдельным проектом, опирающиеся на лучшие практики и передовой опыт специалистов в управлении проектами. В руководстве даны определения ключевым аспектам проектного менеджмента, а также описан жизненный цикл управления проектами и сопутствующие процессы.

PMBOK® является универсальным стандартом и может быть использован в качестве основного справочного материала по управлению проектами для программ

профессионального развития и сертификации. Также стандарт может быть взят за основу и адаптирован под нужды проектной деятельности в любой организации, реализующей проекты.

Первое издание PMBOK® вышло в свет в 1986 г. и выдержало несколько редакций.

В 1996 г. PMBOK® был доработан, а в 2000-м выпущено издание PMBOK® Guide 2000, считающееся вторым изданием стандарта.

В 2004 г. PMI выпустил свое очередное творение — PMBOK® Guide Third Edition, которое получило самое большое распространение свода знаний по управлению проектами PMI.

31 декабря 2008 г. вышла в свет новая версия методологии — PMBOK® Fourth Edition, которая, как предшественник, была детально переработана и стала по сути таким же революционным изданием.

Текущая (на момент написания книги) версия стандарта — PMBOK® Fifth Edition — была выпущена в январе 2013 г.

Дата выпуска PMBOK® Guide Sixth Edition еще неизвестна, но, вероятнее всего, PMI выпустит этот стандарт в 2016 г., поскольку обновляется PMBOK® регулярно, с частотой один раз в четыре года.

### 1.3.2. Структура

В пятой редакции стандарта PMBOK® выделено несколько ключевых структурных элементов.

Во-первых, обозначается основной объект стандартизации — проект, а также взаимосвязи между проектами, программами, портфелями и операционной деятельностью.

Во-вторых, описан типовой жизненный цикл проекта (рис. 2) и влияние организационных политик на проектную деятельность.



Рис. 2. Жизненный цикл согласно пятой редакции стандарта PMBOK®

В-третьих, в пятой редакции стандарта PMBOK® описана технология управления проектом через обозначение групп управленческих процессов (обозначены пять групп) и функциональных областей (выделены десять областей).

И наконец, в приложении к стандарту раскрыты межличностные навыки качества, которые важны для деятельности руководителя проекта. К таким навыкам отнесены [1]:

- лидерство;
- командообразование;
- мотивация;
- коммуникация;

- воздействие;
- принятие решений;
- политическая и культурная осведомленность;
- ведение переговоров;
- построение доверительных отношений;
- управление конфликтами;
- наставничество;

Все перечисленные качества могут помочь руководителю эффективно реализовать процесс управления проектом.

### 1.3.3. Краткое описание

Согласно РМВОК®, проект осуществляется через объединение нескольких ключевых процессов управления. В стандарте пять групп процессов, определяющих управленческую суть:

- 1) инициация (initiation);
- 2) планирование (planning);
- 3) выполнение (executing);
- 4) контроль (controlling);
- 5) завершение (closing).

Пять групп процессов затрагивают ряд областей знания. В пятой редакции РМВОК® выделены десять ключевых областей [1]:

- 1) управление интеграцией проекта (Project Integration Management) — включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов по управлению проектом;
- 2) управление содержанием проекта (Project Scope Management) — включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект ключевых (тех и только тех) работ, которые необходимы для успешного завершения проекта;
- 3) управление сроками проекта (Project Time Management) — включает в себя процессы, посредством которых обеспечивается своевременное завершение проекта;
- 4) управление стоимостью проекта (Project Cost Management) — объединяет процессы управления расходами и обеспечения завершения проекта в рамках утвержденного бюджета;
- 5) управление качеством проекта (Project Quality Management) — включает в себя процессы и действия исполняющей организации, политику в области качества и осуществляется посредством системы управления качеством, предусматривающей определенные правила и процедуры, а также действия по постоянному совершенствованию процессов, проводимые при необходимости на всем протяжении проекта;

- 6) управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management) — включает в себя процессы организации, управления и руководства командой проекта;
- 7) управление коммуникациями проекта (Project Communications Management) — включает в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и использования информации проекта;
- 8) управление рисками проекта (Project Risk Management) — включает в себя процессы, необходимые для повышения вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий в ходе его реализации;
- 9) управление поставками проекта (Project Procurement Management) — включает в себя процессы покупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей проект организации;
- 10) управление заинтересованными сторонами проекта (Project Stakeholder Management) — включает в себя процессы, необходимые для идентификации лиц (или организаций), которые могут повлиять на проект или находиться под его влиянием; а также включает те процессы, которые необходимы для разработки приемлемых управленческих стратегий вовлечения этих лиц (или организаций) в проект.

Каждая область знания включает в себя те и только те процессы, реализация которых позволяет реализовать оговоренное содержание в указанные сроки и в рамках выделенного бюджета. В итоге пересечением пяти групп процессов и десяти областей знаний образовано 47 процессов, которые могут быть осуществлены командой управления в ходе реализации проекта. Описание каждого процесса содержит четыре ключевых элемента: входы, выходы, инструменты и методы, шаги процедуры (методики, инструкции) реализации процесса. Все процессы содержат перечисленные элементы, что позволяет не только понять методологию управления, но и применить конкретные методики ведения проекта, которые заслужили доверие в среде профессионалов проектного менеджмента.

### 1.3.4. Практическая ценность и особенности применения

Стандарт может быть использован как основа для унификации проектной деятельности организации. Также он может быть полезен при организации взаимодействия по проекту, задавая общий лексикон и общий подход к управлению проектом. Помимо этого, следует учесть несколько ограничений стандарта.

Упор в стандарте РМВОК® сделан на процесс управления, который максимально унифицируется и не увязывается с конкретной предметной областью.

Стандарт является национальным стандартом США и ориентирован в первую очередь на специфику реализации управленческих процессов в данной стране.

## 1.4. ГОСТ Р 54 869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»

ГОСТ Р 54 869 устанавливает требования к процессу управления проектом от его начала до завершения. Стандарт является универсальным для любой предметной области и содержит требования, которые могут быть применимы как физическими, так и юридическими лицами для любых проектов (по виду, типу, сложности и т. д.).

### 1.4.1. Назначение

ГОСТ Р 54 869 устанавливает требования к управлению проектом для обеспечения эффективного достижения целей проекта. Указанные в стандарте требования применимы для организации любого рода проектной деятельности, повышения ее эффективности, усовершенствования процесса управления проектами, а также для оценки соответствия отдельно взятой проектной деятельности требованиям, определенным в стандарте.

Данный стандарт был утвержден 9 января 2013 г. На момент написания книги иных версий не имелось.

### 1.4.2. Структура

ГОСТ Р 54 869 представляет собой общее описание рекомендованных требований к управлению проектами. Они сгруппированы по процессам управления, среди которых выделяют процессы [14]:

- инициации;
- планирования;
- организации исполнения;
- контроля и завершения.

Помимо указанных разделов, ГОСТ предлагает собственные термины и определения, относящиеся к области проектного менеджмента, а также описание отдельных аспектов организации самого процесса управления проектом. В приложении обозначены основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязи.

### 1.4.3. Краткое описание

ГОСТ Р 54 869 содержит ряд ключевых разделов, каждый из которых описывает требования к отдельным процессам управления:

1. Процесс инициации проекта — формальное открытие проекта.
2. Процессы планирования проекта — описание образа наиболее вероятных исходов действий по управлению проектом. Процесс планирования включает в себя процессы планирования отдельных областей проекта [14]:

- а) планирование содержания проекта — определение требований проекта и состава работ проекта;
  - б) разработка расписания — определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом;
  - в) планирование бюджета проекта — определение порядка и объема обеспечения проекта финансовыми ресурсами;
  - г) планирование персонала проекта — определение порядка обеспечения проекта человеческими ресурсами;
  - д) планирование закупок в проекте — определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций;
  - е) планирование реагирования на риски — определение основных рисков проекта и порядка работы с ними;
  - ж) планирование обмена информацией в проекте — определение порядка обмена информацией между лицами, участвующими в реализации проекта и заинтересованными в результатах проекта;
  - з) планирование управления изменениями в проекте — определение порядка работы с изменениями в проекте.
3. Процесс организации исполнения проекта — организация выполнения проекта согласно разработанным планам.
  4. Процесс контроля исполнения проекта — проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям.
  5. Процесс завершения проекта — формальное закрытие проекта.
  6. Требования к управлению документами проекта — общие требования, предъявляемые к документообороту.

Помимо указанных разделов, ГОСТ [14] описывает ключевые роли:

- заказчик проекта — физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта;
- руководитель проекта — лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;
- куратор проекта — лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта;
- команда проекта — совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

#### 1.4.4. Практическая ценность и особенности применения

ГОСТ Р 54 869–2011 может использоваться с целью оценки соответствия управления проектом установленным в стандарте требованиям.

При этом в стандарте нет требований, обязательных для какого-то определенного вида проектов; нет требований к методам реализации процессов управления проектами, а также требований к предпроектной и послепроектной деятельности. Основным объектом для стандартизации должны выступать, по версии ГОСТа, результаты («выходы») процессов управления проектом.

## 1.5. Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами

Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (National Competence Baseline, NCB, НТК) — стандарт, описывающий национальные требования, разработанные Российской ассоциацией управления проектами (СОВНЕТ) на основе стандарта ISB IPMA с учетом осуществленных разработок и накопленного опыта УП в России.

Российская национальная ассоциация управления проектами (СОВНЕТ) была создана в конце 1990 г., а в феврале 1991 г. вошла в состав IPMA.

### 1.5.1. Назначение

СОВНЕТ, как и другие национальные ассоциации, на основании двусторонних соглашений с IPMA получила право самостоятельно осуществлять сертификацию проектных менеджеров под эгидой IPMA. При этом СОВНЕТ разработала и утвердила собственную детальную документацию для сертификационной программы и Национальные требования к компетентности (НТК, NCB). При разработке НТК национальным ассоциациям предоставляется определенная свобода действий для учета особенностей национальной культуры и достижений в области управления проектами [38].

Итак, назначение стандарта НТК в том, что он, так же как и ISB, определяет международные требования к компетентности специалистов по УП и является основой для их профессиональной сертификации. НТК — основа сертификационной программы России, которая реализуется сертификационным центром СОВНЕТ-СЕРТ в рамках национальной ассоциации УП.

Актуальная редакция НТК — 3.0, которая была введена в действие в сентябре 2010 г. взамен редакции 2.0, действующей с 1999 г.

### 1.5.2. Структура

На базе разработок и опыта СОВНЕТ совокупность возможных процессов управления проектами рассматривается в рамках активной комплексной кибернетической системы, включающей объекты, субъекты и процессы управления, получившей название «системная модель управления проектами» [13].

Системная модель представляет собой свернутые структуры («деревья»), включающие все элементы проектного управления, сгруппированные по трем блокам: объекты управления, субъекты управления, процесс управления. Все элементы модели «Глаз» ISB соотносятся с названными блоками системной модели управления проектами [38].

В НТК все элементы компетентности сгруппированы в соответствии с системной моделью и ISB в следующие четыре группы:

- I. Объекты управления и контекстуальная компетентность.
- II. Субъекты управления и поведенческая компетентность.

III. Процессы управления и техническая компетентность.

IV. Базовая (общая) компетентность.

Визуализация полученной модели может быть сделана по аналогии с диаграммой компетентности «Глаз» ИСВ (рис. 3) и в дальнейшем будет называться «диаграмма компетентности «Глаз» НТК» [38].

Общее количество элементов компетентности (компетенций) в НТК равно 55. Соотношение содержания описания элементов компетентности в ИСВ и НТК сведены в таблицу 4.

Из дополнительных элементов компетентности четыре компетенции выделены в отдельную группу компетенций под названием «Базовая (общая) компетентность», которая в диаграмме компетентности «Глаз» НТК представлена «Зрачком» (рис. 3).



Рис. 3. Диаграмма компетентности «Глаз» НТК

Таблица 4. Соотношение содержания описания компетенций в ИСВ и НТК

Элементов, полностью совпадающих по содержанию с элементами ИСВ 3.0	34
Элементов, расширенных по содержанию по сравнению с элементами ИСВ 3.0	7
Элементов, разделенных по содержанию	5
Дополнительных элементов	9
<b>Всего</b>	<b>55</b>

### 1.5.3. Краткое описание

В НТК описаны 55 элементов компетентности (компетенций). Описание каждого элемента включает [38]:

- 1) ключевое определение — общее представление о компетенции;
- 2) свод знаний — позволяет более детально описать назначение элемента компетентности в УП;



- 3) возможные шаги процесса — минимальный набор технологических шагов применения элемента компетентности в процессе управления проектом;
- 4) темы для изучения — разделы дисциплины «Управление проектами», описывающие детали вопросов, связанных с описываемым элементом компетентности;
- 5) критерии оценки компетентности по уровням — критерии оценки, необходимые для проведения сертификации специалистов по каждому уровню;
- 6) основные связи — перечисление других элементов компетентности, с которыми тесно связана описываемая компетенция.

НТК включает 10 элементов компетентности, входящих в группу «Объекты управления и контекстуальная компетентность» (таблица 5).

**Таблица 5.** Элементы, входящие в группу «Объекты управления и контекстуальная компетентность»

1	Проект	6	Требования, цели и стратегия проекта
2	Программа	7	Критерии успешности проекта
3	Портфель	8	Структуры проекта
4	Проектно-ориентированная организация	9	Этапы и жизненный цикл проекта
5	Системы, продукты, технологии	10	Окружение проекта и деловая активность организации

НТК включает 24 элемента компетентности, входящих в группу «Субъекты управления и поведенческая компетентность» (таблица 6).

**Таблица 6.** Элементы, входящие в группу «Субъекты управления и поведенческая компетентность»

1	Заинтересованные стороны проекта	13	Эффективность
2	Постоянная/родительская организация	14	Согласование
3	Команды проекта	15	Переговоры
4	Организационная структура проекта	16	Конфликты и кризисы
5	Руководство и лидерство	17	Надежность
6	Вовлеченность и мотивация	18	Понимание ценностей
7	Самоконтроль	19	Этика
8	Уверенность и убедительность	20	Разрешение проблем
9	Снятие напряженности	21	Информация и документы
10	Открытость	22	Стандарты

Окончание таблицы 6

11	Творческий подход	23	Правовое обеспечение проектной деятельности
12	Ориентированность на результат	24	Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон

НТК включает 17 элементов компетентности, входящих в группу «Процессы управления и техническая компетентность» (таблица 7).

**Таблица 7.** Элементы, входящие в группу «Процессы управления и техническая компетентность»

1	Проектно-ориентированное управление	10	Управление стоимостью и финансированием проекта
2	Внедрение проектного управления	11	Управление качеством в проекте
3	Инициация проекта	12	Управление рисками и возможностями проекта
4	Планирование проекта	13	Управление человеческими ресурсами в проекте
5	Организация и контроль выполнения проекта	14	Управление коммуникациями в проекте
6	Анализ и регулирование выполнения проекта	15	Управление закупками и контрактами в проекте
7	Закрытие проекта	16	Управление изменениями в проекте
8	Управление предметной областью проекта	17	Управление безопасностью в проекте
9	Управление проектом по временным параметрам		

НТК включает четыре элемента компетентности, входящих в группу «Общая компетентность» (таблица 8).

**Таблица 8.** Элементы, входящие в группу «Общая компетентность»

1	Системная методология управления проектами	3	История и тенденции развития проектного управления
2	Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами	4	Особенности управления проектами в условиях кризиса

Однако степень детализации описания элементов компетентности в НТК, так же как в ИСВ, недостаточна, чтобы положения стандарта можно было применять на практике. Поэтому предполагается, что для практического применения положения стандарта должны быть локализованы, а необходимые методы и инструменты подобраны или разработаны исходя из потребностей проектов в конкретной прикладной области.

### 1.5.4. Практическая ценность и особенности применения

Практическая ценность стандарта НТК в том, что он является:

- основой для обеспечения терминологического единства в управлении проектами в России;
- источником систематизированного описания модели, позволяющей определять потенциальные задачи управления проектами и развивать методы и средства решения этих задач;
- основой для описания компетентности специалистов с учетом практики УП в России;
- методологической основой, на которой можно создавать модели компетенций специалистов по УП для различных предметных областей и конкретных организаций в России;
- источником для разработки различных образовательных программ подготовки специалистов по управлению проектами, повышения квалификации и развития компетентности в области управления проектами и проектной деятельностью компаний в России.

«По своему содержанию и информационной насыщенности НТК в настоящем его виде представляет собой российский свод знаний, информационных материалов по управлению проектами и может служить путеводителем в мир управления проектами, а также основой для последующей подготовки национальных стандартов и нормативных документов по управлению проектами» [38].

## 1.6. Стандарт управления проектной деятельностью в УК ООО «ТМС групп»

Стандарт управления проектной деятельностью в УК ООО «ТМС групп» (далее — Стандарт) — комплект документов, являющийся Корпоративным стандартом, который определяет деятельность подразделений и должностных лиц компании в области управления проектами, программами и портфелями проектов, реализуемыми в интересах УК ООО «ТМС групп» (далее — Компании) [35].

### 1.6.1. Назначение

Стандарт действует в качестве нормативно-организационного документа, его исполнение является обязательным для всех участников проектов УК ООО «ТМС групп» и управляемых организаций. Стандарт призван обеспечить применение formalизованных методов и процедур управления проектами, программами и портфелями проектов, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления программами и проектами Компании [35].

## 1.6.2. Структура

В структуре Стандарта выделены следующие элементы.

1. Общая часть:
  - общие принципы управления проектной деятельностью;
  - уровни управления проектной деятельностью;
  - организация процесса управления проектной деятельностью.
2. Управление портфелем проектов и программ в Компании:
  - основные принципы управления портфелем проектов и программ;
  - организационно-ролевая структура управления портфелем проектов и программ;
  - процедуры управления портфелем проектов и программ.
3. Управление программами проектов в Компании:
  - основные принципы управления программами;
  - организационно-ролевая структура управления программой проектов;
  - процедуры управления программой проектов.
4. Управление проектами в Компании:
  - основные принципы управления проектами;
  - организационно-ролевая структура управления проектом;
  - процессы и процедуры управления проектом.
5. Альбом шаблонов документов по проектной деятельности.

## 1.6.3. Краткое описание

**1. Общая часть.** В этом разделе Стандарта определяется место проектной деятельности и указываются особенности последней в структуре Компании, вводятся необходимые определения, описываются общие принципы проектной деятельности.

**Общие принципы управления проектной деятельностью.** Компания выделяет в своей проектной деятельности стандартные объекты управления: проект, программу проектов, портфель проектов и программ. Сравнительные характеристики выделенных объектов управления проектной деятельностью представлены в таблице 9. Классификационные основания для проектов приведены в таблице 10.

**Таблица 9.** Сравнительные характеристики объектов управления

Объекты управления	Содержание	Планирование	Управление	Показатели успешности	Мониторинг
Портфель проектов и программ	Ориентация на стратегию	Детализация на уровне программ и проектов	Управление руководителями программ и проектов	Достижение стратегических целей компании	Мониторинг исполнения программ
Программа проектов	Ориентация на прибыль	Детализация на уровне вех проекта	Управление руководителями проектов	Финансовые показатели (чистая прибыль)	Мониторинг контрольных вех проекта, финансовых показателей

Окончание таблицы 9

Объекты управления	Содержание	Планирование	Управление	Показатели успешности	Мониторинг
Проект	Цели, выраженные в количественных показателях	Детализация на уровне работ и операций	Управление командой проекта	Сроки, стоимость, качество	Мониторинг работ, качество продукта проекта

Таблица 10. Классификационные основания проектов

Классификационный признак	Типы проектов
По срокам реализации	Долгосрочные — более 1 года
	Среднесрочные — до 1 года
	Краткосрочные — от 2 месяцев до 1 года
По ожидаемому экономическому эффекту проекта <sup>1</sup>	Крупный (ожидаемый экономический эффект — более 1 млн руб.)
	Средний (ожидаемый экономический эффект — не менее 500 000 руб. и не более 1 млн руб.)
	Мелкий (ожидаемый экономический эффект — от 100 000 руб. до 500 000 руб.)

**Уровни управления проектной деятельностью.** В этом разделе Стандарта определены уровни ответственности руководителей и сотрудников за организацию и реализацию проектной деятельности Компании (таблица 11).

Таблица 11. Уровни ответственности в проектной деятельности Компании

Зона ответственности	Должность
Миссия, видение, стратегия	Директор УК ООО «ТМС групп»
Портфель проектов и программ	Заместители директора УК ООО «ТМС групп»
Программа проектов	Исполнительные директора управляемых организаций, руководители контрактов и отделов
Проект	Сотрудники Компании

Здесь же приведены классификационные основания портфелей и программ с указанием должностей тех сотрудников Компании, которые могут исполнять роли руководителей этих объектов управления (таблицы 12 и 13).

<sup>1</sup> Проекты с ожидаемым экономическим эффектом до 100 000 руб. реализуются как мероприятия в составе программ проектов.

Таблица 12. Классификация портфелей проектов и программ

Наименование портфеля проектов и программ	Руководитель портфеля
По обеспечению техники безопасности	Главный инженер УК ООО «ТМС групп»
По снижению издержек	
По повышению производительности	Заместители директора УК ООО «ТМС групп»
По качеству	
По развитию бизнеса	Руководители отделов УК ООО «ТМС групп»

Таблица 13. Классификация программ проектов

Наименование программы проектов	Руководитель программы проектов
По обеспечению техники безопасности	Исполнительный директор управляемой организации. Руководители отделов
По снижению издержек	
По повышению производительности	
По качеству	
По развитию бизнеса	
Проекты развития	
Обеспечение рентабельности контракта	Руководители контрактов

**Организация процесса управления проектной деятельностью.** В данном разделе описывается корпоративная система управления проектной деятельностью (КСУП), которая включает [35]:

- 1) внутренние нормативные документы (корпоративный стандарт), регламентирующие управление проектной деятельностью;
- 2) организационные структуры, осуществляющие управление и координацию проектной деятельностью Компании, а именно:
  - а) проектный комитет, принимающий решения в области проектной деятельности;
  - б) служба управления проектами;
  - в) проектные офисы в структурных подразделениях;
- 3) информационную систему управления проектами (ИСУП), используемую для централизованного сбора, хранения и анализа данных о программах, проектах и портфеле проектов Компании;
- 4) систему обучения и аттестации участников проектной деятельности.

Для организации контроля проектной деятельности управляемых организаций и подразделений в Компании описаны и заведены в системе менеджмента качества (СМК) процессы по проектной деятельности (таблица 14). Руководители управляемых организаций и подразделений компании отвечают за формирование и реализацию соответствующих портфелей программ и проектов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Если программа/проект из портфеля является стратегической, то программа/проект подлежит оценке директором УК ООО «ТМС групп».