

# **Организация проектной деятельности в сфере промышленности и торговли на региональном уровне**

**Методика оценки и лучшие практики**

**Н.С. Климан,**  
Заместитель генерального директора  
Центра управления проектами в промышленности

**Г.Л.Ципес,**  
Главный консультант IBS,  
Вице-президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»

## Проектная деятельность в сфере промышленности и торговли

Органы исполнительной власти,  
курирующие вопросы  
промышленности

Промышленные предприятия –  
участники проектов

### Федеральный уровень

Департаменты - кураторы  
проектов

Центр управления проектами  
в промышленности



### Система управления проектной деятельностью в сфере промышленности

- Организационные структуры
  - Связь со стратегией
- Нормативная база проектного управления
  - Процессы управления проектами
- Системный инжиниринг
  - Культура проектной деятельности
- Цифровизация проектного управления



Госкорпорации



Компании



Инжиниринговые  
центры



Малые инновационные  
предприятия

### Региональный уровень

Подразделения - кураторы  
проектов

Ведомственный проектный офис  
региона



## Общий подход Минпромторга России к оценке эффективности проектной деятельности

Компетентный заказчик + Зрелая система управления + Компетентный исполнитель =  
**Эффективные и результативные проекты**

Органы исполнительной  
власти, курирующие вопросы  
промышленности

Модель компетентности органа  
исполнительной власти в  
области управления проектами

*Методическая база*

- IPMA Delta®

*Апробация*

- Пилотный проект в  
департаменте Минпромторга  
России

Система управления  
проектной деятельностью в  
сфере промышленности

Модель зрелости системы  
управления проектами ОИВ в  
сфере промышленности

*Методическая база*

- Методические рекомендации,  
разработанные Федеральным  
проектным офисом

*Апробация*

- Конкурс «Проектный Олимп –  
2018», 9 участников

Промышленные предприятия  
– участники проектов

Модель компетентности субъекта  
промышленной деятельности в  
области управления проектами

*Методическая база*

- IPMA PEB, IPMA OCB, CMMI

*Апробация*

- Методика зарегистрирована  
Федеральным агентством по  
техническому регулированию и  
метрологии

# Модель зрелости системы управления проектами в сфере промышленности

## Объект оценки

**Системы управления проектами органов исполнительной власти, курирующих вопросы промышленности и торговли**

## Методическая база

### Нормативные акты, отражающие управления проектами в ОИВ и отраслевую специфику

- Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288
- Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти, утвержденные Аппаратом Правительства Российской Федерации от 12 марта 2018 г. № 1937п-П6.
- Методика оценки организаций в рамках Системы добровольной сертификации субъектов промышленной деятельности по управлению проектами ПМ-ПРОМ-СЕРТ, зарегистрированной Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (12 мая 2017 г.)

### Национальные стандарты в области проектного управления

- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»
- ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения»

## Цели проведения оценки

### Выявить в ходе оценки

... самые развитые системы управления проектной деятельностью в регионах

... региональные системы управления проектами наиболее близкие к подходам Минпромторга России

... лучшие практики, сформированные на региональном уровне

### Использовать результаты оценки

... для гармонизации ведомственной и региональных практик

... для тиражирования лучших практик проектного управления

## Особый фокус внимания – гармонизация региональных решений с ведомственным подходом

### Общие вопросы

- Нормативное закрепление
- Создание органов управления
- Достаточность элементов системы
- Функционирование системы
- Качество процессов

### Специальные вопросы

- Стратегическое целеполагание
- Ранжирование проектов
- Вовлеченность предприятий
- Управление рисками
- Лучшие практики

## Области и критерии оценки

Всего - 38 критериев

### 1. Организация проектной деятельности

- 1.1. Нормативное обеспечение
- 1.2. Постоянные органы
- 1.3. Временные органы

350



### 2. Стратегическое управление

- 2.1. Стратегическое планирование
- 2.2. Отбор проектов
- 2.3. Формирование портфеля

300



### 3. Управление проектами

- 3.1. Запуск проектов
- 3.2. Планирование проектов
- 3.3. Мониторинг проектов
- 3.4. Управление изменениями
- 3.5. Завершение проектов

250



### 4. Культура проектной деятельности

- 4.1. Методология проектной деятельности
- 4.2. Обучение и подтверждение квалификации
- 4.3. Совершенствование проектной деятельности

100



## Методика оценки по критериям - принцип «чек-листа»

### Определение критериев

Подход выбран с учетом текущего уровня зрелости региональных систем управления проектной деятельностью

- Критерии описаны с максимальной степенью подробности
- Для каждого критерия определен фиксированный перечень вопросов, каждому из которых приписан определенный вес, учитываемый в итоговой оценке

### Пример «чек-листа». Суммирование оценок или выбор варианта

3.2.2.	Согласование и утверждение сводных планов	30	15	Согласование сводных планов	
				6	Все сводные планы согласованы с Проектным офисом
				5	Все сводные планы согласованы с участниками проектов
				4	Документирование результатов согласования сводных планов
			15	Процедура утверждения сводного плана	
				5	Определение лиц или органов, утверждающих сводные планы проектов
				5	Утверждение сводных планов проектов документируется
5	Ведется реестр сводных планов				
3.2.3.	Участие в реализации мероприятий любого проекта более пяти организаций, не являющихся ОИВ субъекта	10	10	Утвержденный сводный план любого проекта предусматривает:	
				10	Участие в качестве ответственного исполнителя разных мероприятий одного проекта более 5 коммерческих организаций
				5	Участие в качестве ответственного исполнителя разных мероприятий одного проекта более 5 организаций, включая государственные (бюджетные) учреждения



## Лучшие практики, представленные регионами

### 1. Организация проектной деятельности

- Сопровождение и экспертная поддержка инвестиционных проектов с привлечением специализированной некоммерческой организации
- Экспертиза проектных инициатив уполномоченными организациями с компенсацией затрат предприятий за счет мер поддержки регионального ФРП
- Включение руководителей структурных подразделений в состав проектного офиса для максимального учета идей и инициатив субъектов промышленной деятельности

### 2. Стратегическое управление

- Фокусировка внимания на региональных «зонах роста» и разработка инициатив для проектов федерального уровня
- Использование стратегии социально-экономического развития региона в качестве инструмента взаимоувязки возможностей и потребностей региона с целями и задачами федеральных проектов
- Применение механизма ранжирования проектов в портфеле проектов на основе комплексного набора параметров ценности и реализуемости проектов

### 3. Управление проектами

- Формирование методического обеспечения работы проектного офиса, охватывающего все этапы жизненного цикла проектов и области управления
- Детальная проработка методики анализа и мониторинга рисков с учетом отраслевой специфики

### 4. Культура проектной деятельности

- Формирование команд проектов и назначение проектных ролей с учетом результатов тестирования и присвоения рангов гражданским служащим
- Трехлетний цикл планирования индивидуального профессионального развития сотрудников ОГВ, включенных в проектную деятельность
- Проведение «проектных дней» с целью повышения вовлеченности и мотивации сотрудников к проектной деятельности

# Организация проектной деятельности в сфере промышленности и торговли на региональном уровне

Методика оценки и лучшие практики

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**