

ОТЧЕТ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ
ИССЛЕДОВАНИЯ

Современные практики управления проектами 2022–2024

Академический
директор исследования

Павел Алферов

Отраслевые партнеры:

Национальная
ассоциация управления
проектами СОВНЕТ

АНО «Центр оценки
и развития проектного
управления»

ИЮНЬ
2024

Оглавление

Охват и цель исследования	4
Методология	5
Об исследовании	6
Профиль участников	7
Гендерный состав	7
Возраст	7
Должность и уровень образования	8
Экспертиза	9
Опыт в управлении проектами	9
Сертификация в области проектного управления	9
Профиль проектов	10
Распределение проектов по отраслям	10
Распределение проектов по типам	11
Распределение проектов по секторам	12
Доля проектов, выполненных с использованием Agile-подхода	12
Успешность проектов	13
Факторы успешности проектов	14
Пять ключевых элементов успеха	14
Востребованность инструментов и их влияние на успех проекта	24
Ключевые риски	27
Выводы и рекомендации по итогам исследования	32
На старте	36
В ходе проекта	36
Команда исследовательского проекта	38
Партнеры исследовательского проекта	39
Управление проектами: образовательные программы	40
Приложение 1	41
Приложение 2	65



Вступительное слово

Американский бейсболист Йоги Берра как-то сказал: «Теория утверждает, что разницы между теорией и практикой не существует. Практика утверждает обратное». Это исследование проводилось для того, чтобы закрыть этот разрыв — разрыв между теорией и практикой. Между богатым спектром зарубежных и российских проектных стандартов, методологий, инструментов, с одной стороны. И между практическими подходами к реализации проектов и получению результатов — с другой стороны. Разрыв этот очень велик. Мы постарались понять, что же реально происходит в российских проектах и что помогает им становиться успешными.

Павел Алферов,
академический
директор исследования



Охват и цель исследования

В исследовании приняло участие 320 человек, которые описали 341 проект из 23 разных индустрий. Участники описывали проекты, которые проводились (начинались, велись и финализировались) в течение двух лет, с начала 2022 года до начала 2024-го, в России.

Целью исследования было определить:

- какие факторы в максимальной степени влияют на успех и провал проекта;
- какие подходы, инструменты и практики управления проектами наиболее востребованы сейчас;
- как использование различных практик повышает шансы на успех проекта;
- какие есть различия между отраслями и видами проектов;
- какие риски наиболее значимы.

Это первая попытка такого исследования, охватывающего самые разные виды проектов — от девелоперских до образовательных.

В качестве отправной точки и базы для сравнения результатов было выбрано канадское исследование Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? (2020), которое на данный момент является одним из наиболее представительных. И тем не менее оно не может быть источником релевантных рекомендаций для управленческой практики в России. Исследование Школы управления СКОЛКОВО ставило задачей адаптировать и усовершенствовать использованный подход и приземлить исследование на реалии сферы в нашей стране, зафиксировав индустриальные тренды и трансформационные процессы, которые происходят в последние годы.

320

человек

приняли участие
в исследовании

22

человека

описали 2 проекта

всего описан

341

проект

1 анкета исключена
из-за ошибок



Методология

Базовый метод проведения исследования — онлайн-анкетирование респондентов и выборочные интервью с экспертами на отдельных этапах исследования.

Анкета содержала 37 вопросов.

Тематические блоки в анкете

Описание профиля респондента	Опыт и экспертиза в проектном управлении	Характеристики проекта	Характеристики команды проекта	Подходы, методологии и инструменты, использованные в ходе проекта
Пол Возраст Образование Должность	Длительность опыта в проектном управлении Экспертиза в проектном управлении Сертификаты в области проектного управления	Продолжительность проекта Сектор проекта (государственный, коммерческий, НКО) Отрасль проекта Тип проекта	Территориальное расположение команды Деление команды на подгруппы Размер команды Роль в проекте Формат работы команды	Фреймворки Документы и артефакты Методики и инструменты IT-системы Дополнительные инструменты

Также был проведен ряд интервью с экспертами для обсуждения текущей ситуации в проектном управлении и имеющихся трендов. Цитаты экспертов приведены по тексту отчета.



Об исследовании

Сроки проведения исследования

1 ноября 2023 года —
20 мая 2024 года

ЭТАПЫ

1

Дизайн и подготовка

ноябрь —
декабрь
2024

Разработка анкеты-
опросника

Проектирование
выборки

Верификация анкеты-
опросника на тестовой
выборке

Подбор каналов
и механизмов
распространения
анкеты-опросника

2

Сбор информации

декабрь
2023 —
апрель
2024

Сбор информации:
анкетирование
и проведение интервью
с экспертами

3

Обработка результатов

март —
апрель
2024

Анализ и формулировка
выводов исследования,
подготовка отчета

4

Подготовка публикации

май —
июнь
2024

Подготовка публикаций
и проведение
конференции
по результатам
исследования

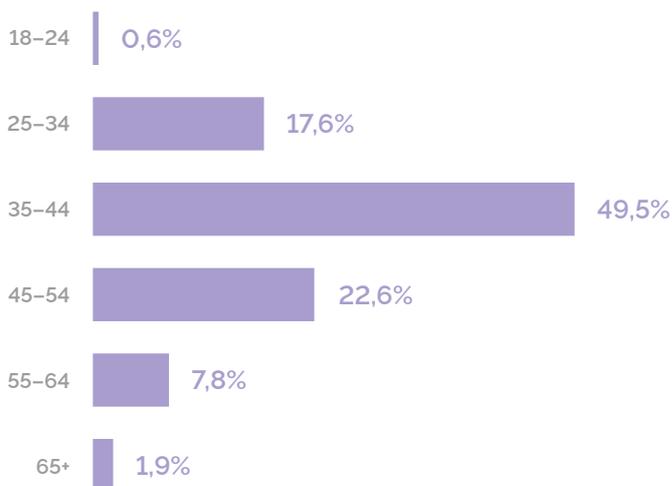


Профиль участников

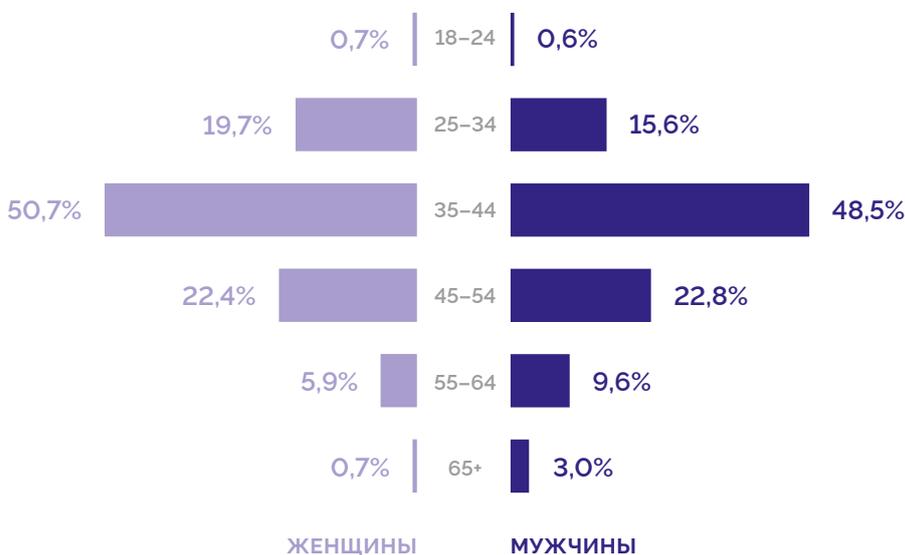
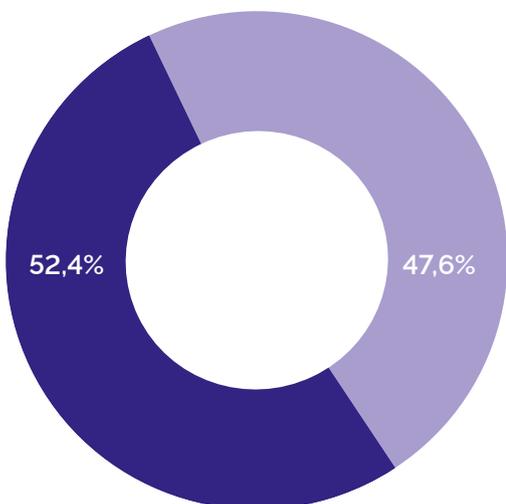
Ядро аудитории респондентов — опытные менеджеры проектов. Это подтверждается и возрастным распределением (основная часть — участники в возрасте от 35 до 54 лет), и уровнем образования, и должностью в компаниях. С точки зрения гендерного состава явного перевеса нет, что отражает современные тенденции в профессии.

Больше половины респондентов прямо оценивают свою экспертизу как очень высокую и выше среднего. У 77% участников исследования опыт проектной работы — 5 и более лет, и чуть более половины имеют профессиональные сертификаты.

Возраст



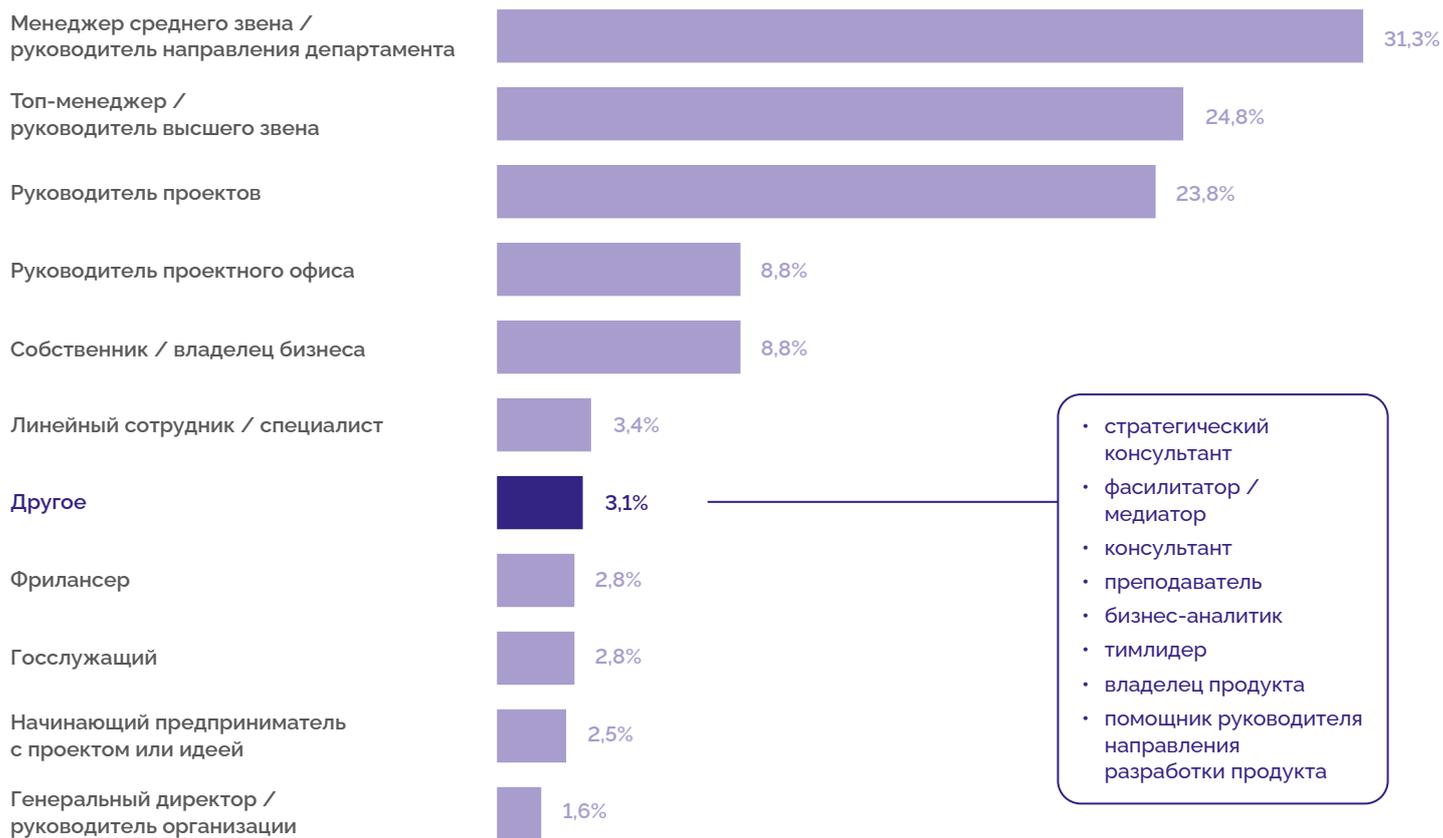
Гендерный состав



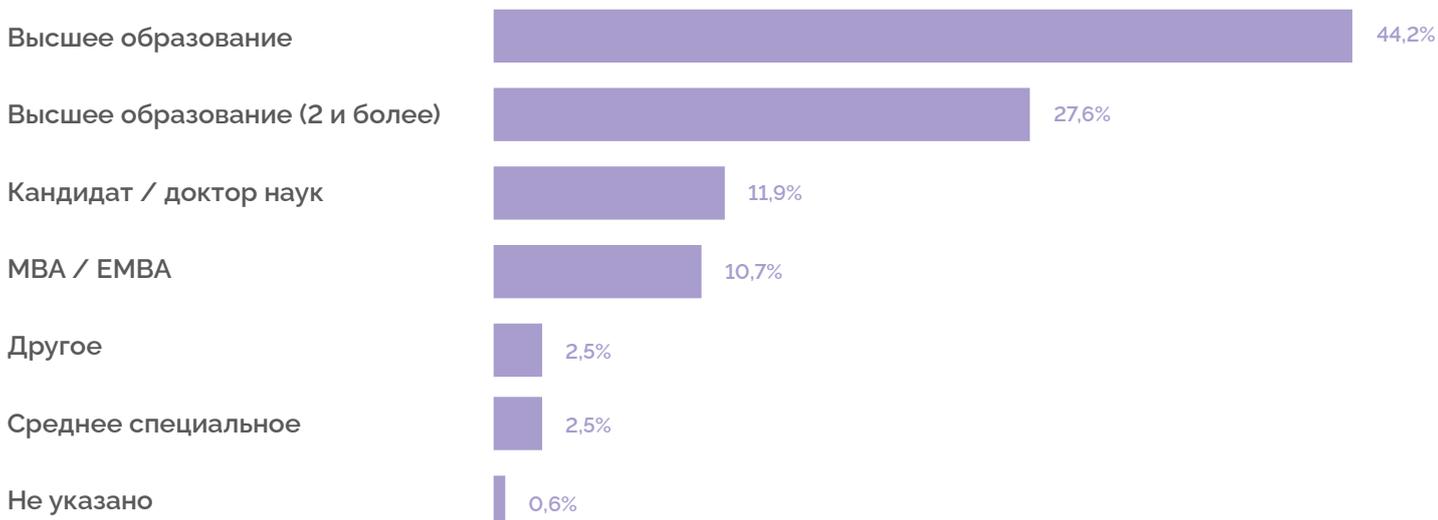


Должность и уровень образования

Укажите, какую позицию вы занимаете



Укажите ваш уровень образования





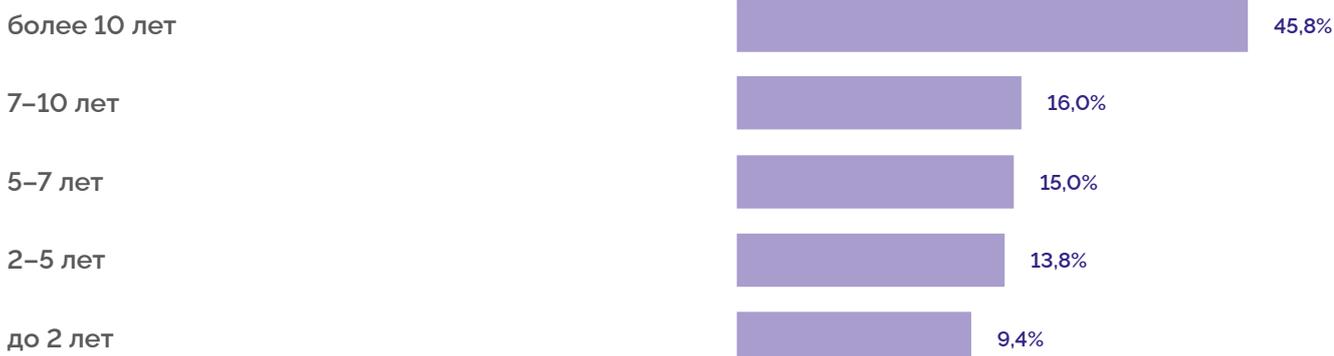
Экспертиза

Пожалуйста, оцените свою экспертизу
в проектном управлении

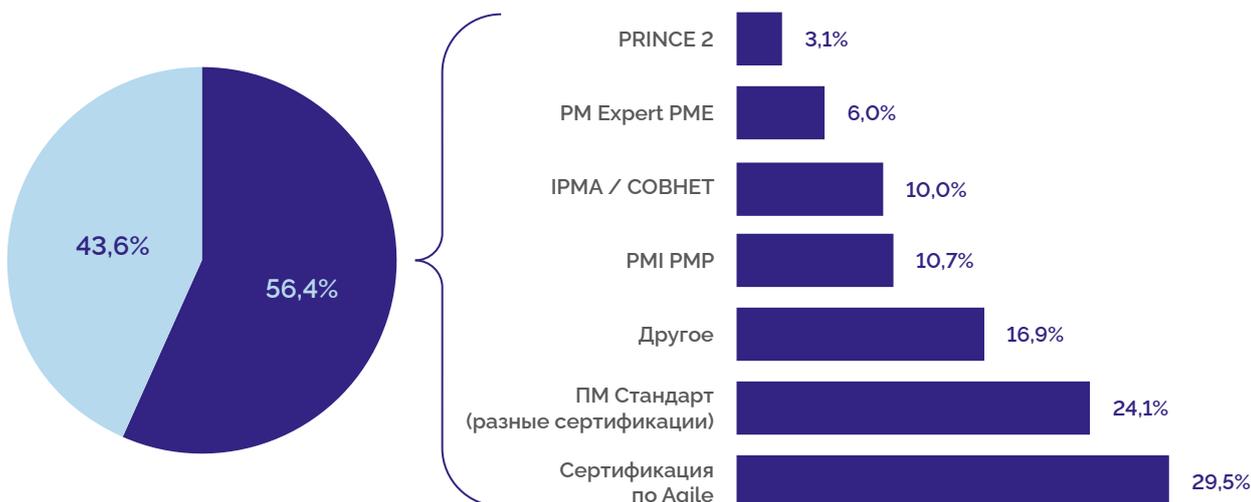


Опыт в управлении проектами

Укажите длительность вашего опыта
в управлении проектами



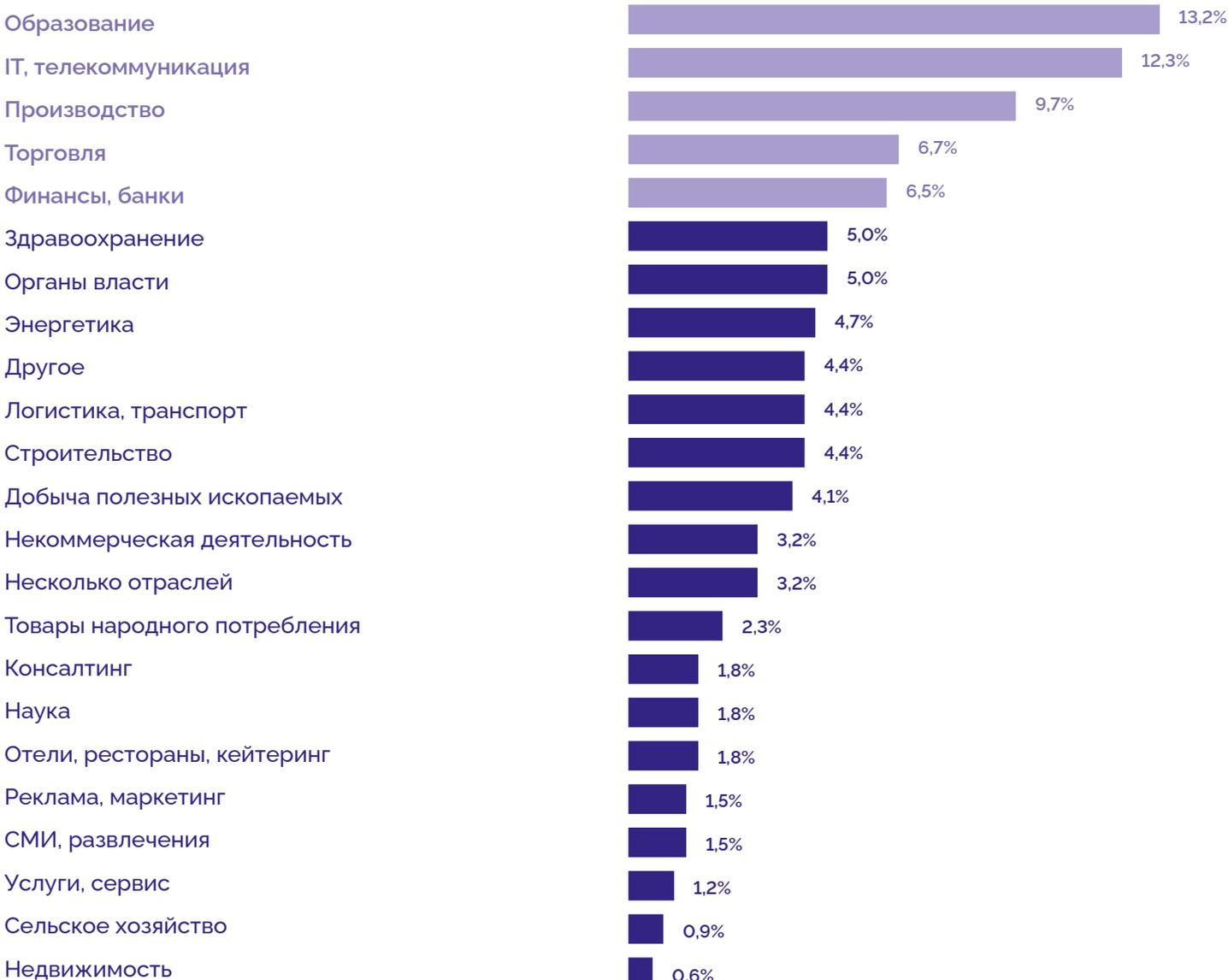
Сертификация в области проектного управления



Профиль проектов

В ходе исследования респонденты описали 341 проект из 23 разных индустрий. Проекты проводились (то есть начинались, велись и finalizировались) в течение двух лет, с начала 2022 года до начала 2024-го, в РФ.

Распределение проектов по отраслям



Распределение проектов по типам

По типу проекта лидируют проекты разработки и внедрения ИТ-систем и цифровые проекты. Также в топ-5 входят проекты организационных или социальных изменений и образовательные проекты.



Комментарий Павла Алферова

Распределение отражает существующие тренды: проектное управление чаще всего используется в области цифровизации, оптимизации процессов, на стройке. При этом проектное управление уже начало активно развиваться также в образовании и некоммерческом секторе.



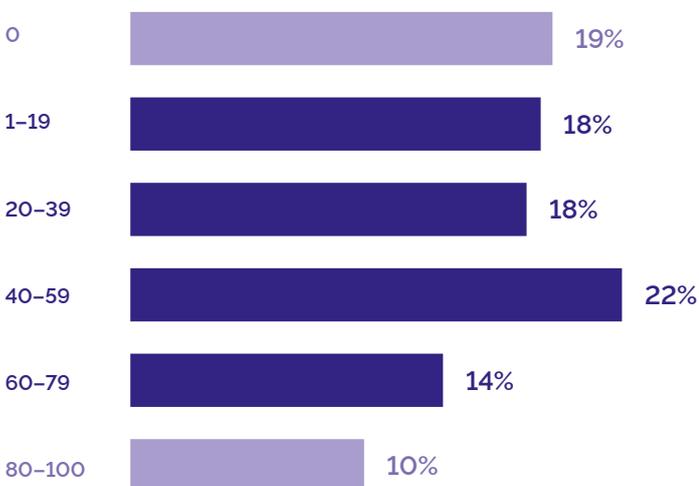
Распределение проектов по секторам



Комментарий Павла Алферова

Наше исследование доказало, что гибридизация является не трендом, а уже свершившимся фактом. Большинство проектов нельзя отнести ни к чисто классическим (всего 19%), ни к чистому управлению по Agile (10%). Сейчас 71% проектов — гибриды, то есть объединяют в своей системе управления и классические, и Agile-подходы. При этом очевидно, что и в перспективе останется ниша для так называемых «чистых» подходов и проектов, которые максимально выигрывают от их применения.

Доля проектов, выполненных с использованием Agile-подхода



Комментарий эксперта

Всегда есть и останутся проекты, требующие классического набора инструментов реализации, и мы от них никогда не уйдем. Но есть в том числе и новые проекты-продукты, реализация которых путем, например waterfall, скорее навредит, чем даст пользу. И поэтому вот здесь и применяется такой подход: мы сохраняем ориентацию на результат, срок и так далее. То есть ключевые вехи должны быть достигнуты ключевыми результатами, но внутри больше свободы в том, как их достигать. То есть способы достижения цели гибкие, при этом цель — жесткая.

Михаил Прущак,
руководитель
проектного офиса трансформации,
СИБУР



Успешность проектов

Одной из ключевых целей исследования было понять, что делает проект успешным в текущих обстоятельствах и современных реалиях. Для этого были определены критерии успешности по основным параметрам:

1. Оценка Куратором
2. Оценка Заказчиком
3. Превышение сроков
4. Превышение бюджета
5. Достижение целей

Распределение описываемых проектов сложилось таким образом:

Успешные

Куратор и Заказчик оценили проект как успешный, цели достигнуты и при этом ни сроки, ни бюджеты не превышены более чем на 10%

База 173

50,7

Проблемные

Остальное

База 100

29,3

Частично провальные

Куратор и Заказчик оценили проект как неуспешный или достигнуто меньше половины целей

База 48

Провальные

Остальное

База 20

14,1

5,9





Факторы успешности проектов

Пять ключевых элементов успеха

Главный вопрос, который ставился перед исследованием, состоял не только в том, чтобы обнаружить тренды в выборе подходов, инструментов и методов в современной сфере управления проектами, но и в том, чтобы проследить, какие факторы в максимальной степени влияют на успех и провал проекта, как использование различных практик реально повышает шансы на успех проекта.

Проведенный анализ позволил выделить **5 главных элементов**, которые оказывают самое существенное влияние на результаты проекта. Для повышения наглядности результатов исследования был выведен **коэффициент «КРАЗ»** — во сколько раз отличается количество успешных проектов при крайних значениях рассматриваемого элемента-показателя*.

* Кроме данного показателя, также приводится расчет коэффициентов корреляции Спирмена и Кендалла (Spearman's rho and Kendall's Tau-b). Коэффициент Спирмена оценивает долю объясненной вариации линейной связи преобразованных (порядковость смотрится как числовые ранги) переменных, Коэффициент Кендалла оценивает, насколько не случайны (синхронны) ранги переменных

ФАКТОР 1

Полномочия руководителей проектов

Полномочия руководителя проекта сильно коррелируют с успехом. Среди тех проектов, в которых у руководителя проекта была **минимальная** возможность лично принимать решения, успешны только 15%. Там, где руководитель проекта мог самостоятельно принимать большинство решений, в 69% проектов был успех. Разница в 4,6 раза (Краз).

Важно отметить, что не во всех **типах проектов** наблюдается столь сильная взаимосвязь успеха и полномочий руководителя проекта. Например, в образовательных и строительных проектах успех наблюдался даже тогда, когда полномочия руководителя оценивались в 3 балла из 5 возможных.

×4,6

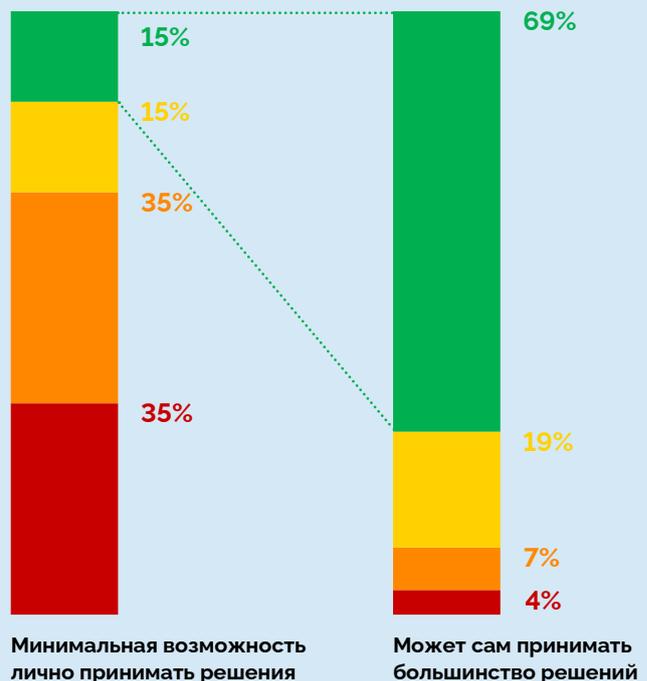
коэффициент
«КРАЗ»

Коэффициент
Спирмена

0.373

Коэффициент
Кендалла

0.326





ФАКТОР 2

Скорость принятия решений

В целом наблюдается явная и сильная взаимосвязь между скоростью принятия решений в ходе ведения проекта и его успехом. Там, где в проектах принятие решений происходило без задержек, успешным был 81% всех проектов. Интересно отметить, что среди таких проектов, где этот фактор был отмечен высоко, не было **ни одного провального**. Среди тех проектов, где решения принимались с большим количеством задержек, успех был только у 18% проектов. Разница в 4,4 раза (Краз).

Однако необходимость быстрых решений прослеживается в разных типах проектов по-разному. По результатам исследования скорость принятия решений наиболее релевантна для IT-проектов и проектов организационных изменений.

коэффициент
«КРАЗ»

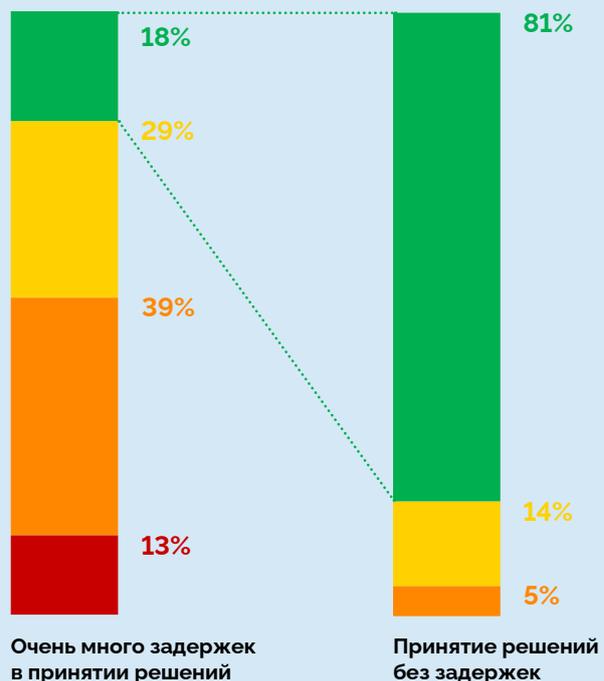
×4,4

Коэффициент
Спирмена

0.418

Коэффициент
Кендалла

0.36





ФАКТОР 3

Доступность ресурсов

Любой проект делается в условиях ограничения ресурсов. При этом если необходимые для реализации проекта ресурсы не выделяются, то и в этом случае благодаря активности и изобретательности команды результат достигается. Но только в 19% случаев.

Там же, где ресурсы на проект были выделены в необходимом объеме, проект становился успешным в 54% случаев. **Ни одного полностью провального проекта** при высоком значении этого фактора не зафиксировано. Разница в 2,9 раза (Краз).

коэффициент
«КРАЗ»

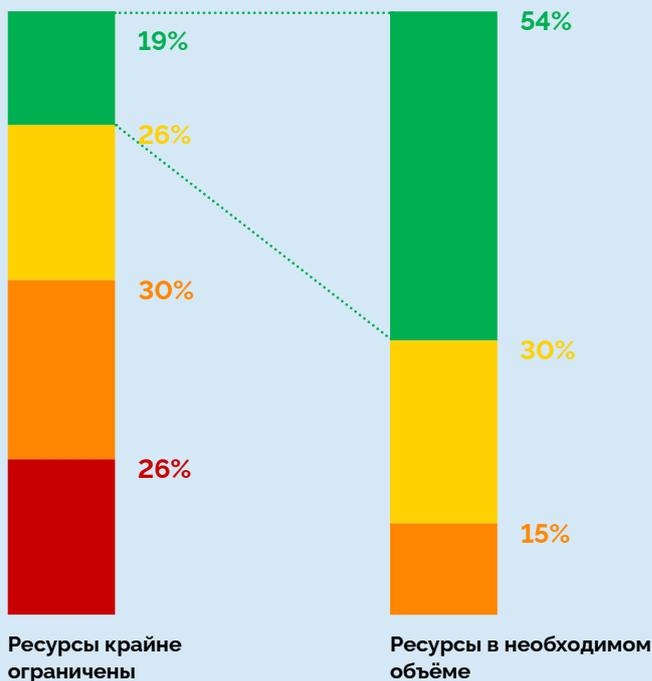
×2,9

Коэффициент
Спирмена

0.241

Коэффициент
Кендалла

0.206





ФАКТОР 4

Вовлеченность и профессионализм Куратора

Российская специфика требует пристального внимания высшего руководства к проекту. Поэтому критически важной является роль Куратора. Куратор проекта (или Спонсор проекта, англ. Project sponsor) — это определяемый на уровне организации руководитель высшего звена, который несет ответственность за успех проекта с учетом интересов и выгод организации, а также обеспечивает необходимые условия и поддержку реализации проекта.

Проекты, в которых был невовлеченный Куратор или Куратор с низкими компетенциями, были успешны только в 25% случаев. Проекты, в команде которых был профессиональный Куратор, были успешны в 62% случаев. Разница — 2,5 раза (Краз).

коэффициент
«КРАЗ»

×2,5

Профессионализм куратора

Коэффициент
Спирмена

0.334

Коэффициент
Кендалла

0.288

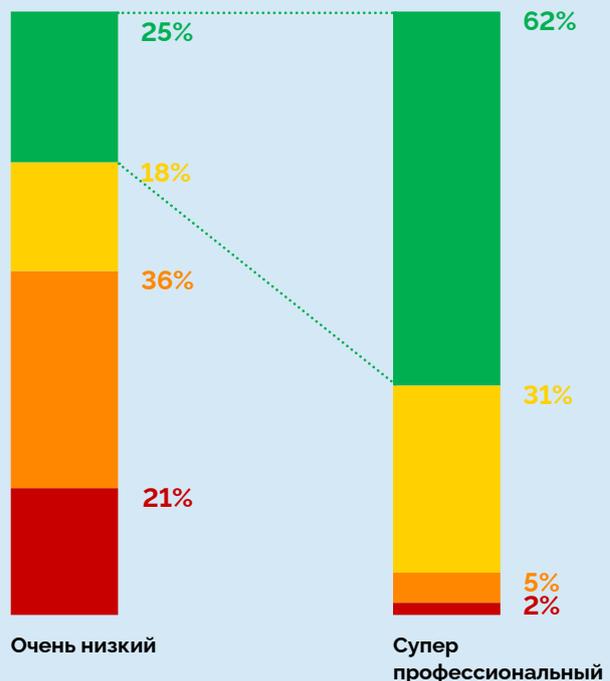
Вовлеченность куратора

Коэффициент
Спирмена

0.242

Коэффициент
Кендалла

0.207



ФАКТОР 5

Вовлеченность стейкхолдеров

В целом по всем проектам, вошедшим в контур исследования, видно, что у успешных проектов в среднем выше вовлеченность стейкхолдеров, а у провальных — ниже. Особенно сильно это проявлено в проектах организационных изменений. Там, где только некоторые стейкхолдеры были заинтересованы в проекте, успех был только в 27% случаев. Там, где все стейкхолдеры были максимально заинтересованы в проекте, успех был в 60%. Разница в 2,2 раза (Краз).

Комментарий эксперта

Явный тренд на гибриды. Но я также наблюдаю, что очень малому количеству компаний удается успешно использовать гибриды, потому что, во-первых, как говорится, привычка свыше нам дана — замена счастью она. Люди как привыкли делать, так и продолжают. И очень сложно этот тренд перебороть. И второй момент: все-таки у нас заказчик не хочет очень сильно погружаться в проект. Во многих компаниях пошли на замену заказчика — они называют это продуктовым менеджером. Как правило, сам бизнес в работе над проектом участвовать не хочет. Они хотят, как и раньше, тратить на это пять минут своего времени в неделю и не особо погружаться. И это, конечно, огромный минус. Тут надо с головами людей в первую очередь работать, а не с методологией.

Антон Калашников,
директор департамента методологии, экспертизы и контроля проектной деятельности, ИнтерРАО

×2,2

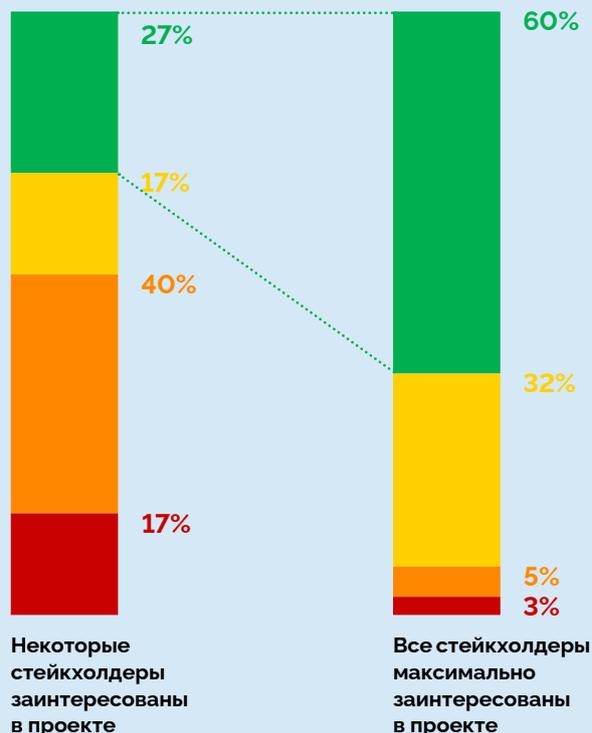
коэффициент «КРАЗ»

Коэффициент Спирмена

0.273

Коэффициент Кендалла

0.232





Другие факторы, влияющие на успех проекта

Остальные факторы не оказывают такого значимого влияния, как первые пять. Тем не менее расчет коэффициентов корреляции указывает, что и они статистически значимо влияют на успех. К сожалению, недостаточное количество проектов по отдельным типам и отраслям не позволяет сделать однозначные выводы по успешности в этих разрезах — слишком мало данных. Но для отдельных индустрий мы провели такие расчеты.

Поддержка проекта руководством
коррелирует с успешностью проектов

Коэффициент
Спирмена **0.248**

Коэффициент
Кендалла **0.215**

Опыт команды коррелирует
с успешностью проектов

Коэффициент
Спирмена **0.16**

Коэффициент
Кендалла **0.138**

Длительность проекта
коррелирует с его успешностью

Коэффициент
Спирмена **-0.227**

Коэффициент
Кендалла **0.187**

В 70–80% (!) успешных проектов отмечен высокий уровень поддержки, и наоборот: в провальных и частично провальных проектах высокий уровень поддержки наблюдается эпизодически. Данные тенденции характерны для всех типов проектов, то есть можно говорить, что данный фактор — **универсален**.

Примерно в 40% успешных проектов уровень опыта команды очень высок, и наоборот: в провальных проектах (также примерно в 40%) уровень опыта отмечается как низкий или недостаточный. Особенно это характерно для ИТ и строительных проектов. Так что можно говорить, что в сложных и инновационных проектах этот фактор обладает особой значимостью.

Чем дольше проект — тем больше вероятность его провала. Среди успешных проектов доминируют проекты длительностью 3–6 и 9–12 месяцев.



Сложность проекта также коррелирует с успешностью

Коэффициент Спирмена

-0.2

Коэффициент Кендалла

-0.171

Пол руководителя проекта коррелирует с успешностью проектов.

Коэффициент Спирмена

-0.132

Коэффициент Кендалла

-0.125

Отсутствие методологии коррелирует с успешностью проектов

Коэффициент Спирмена

-0.163

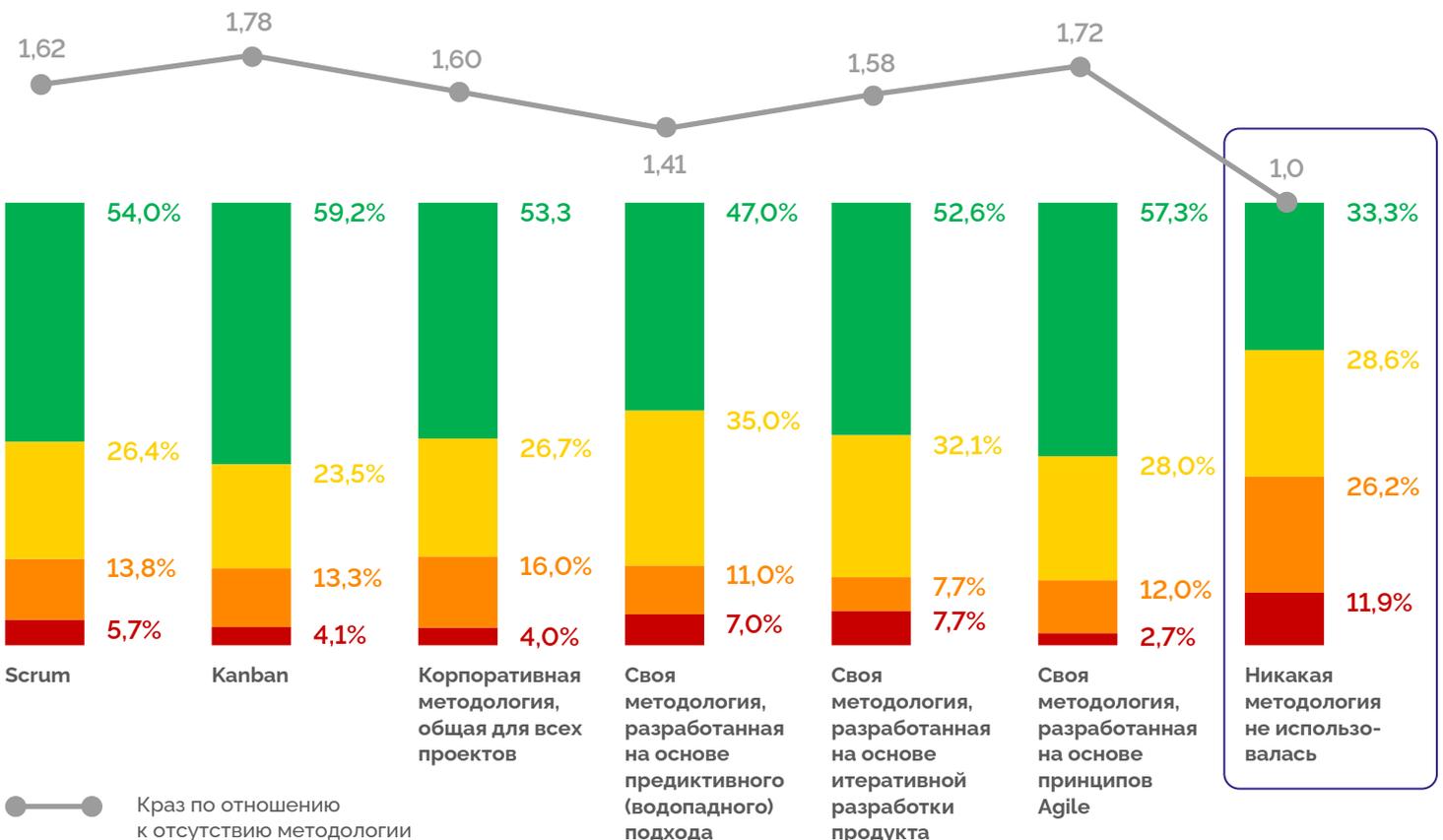
Коэффициент Кендалла

-0.153

Чем более сложен проект, тем меньше у него шансов стать успешным. Особенно проблемными являются проекты с высокой неопределенностью требований к результатам. Таким образом, видение конечного результата, его четкое понимание значительно повышают шансы проекта на успех. Это прослеживается во всех видах проектов, кроме проектов организационных изменений.

Проекты, которые реализуются женщинами, статистически более успешны.

Те проекты, которые не используют никакую методологию, значительно менее успешны, чем те, в которых сделан осознанный выбор методологии.





Факторы, не влияющие на успех проекта

При подготовке анкеты мы заложили ряд вспомогательных гипотез, которые хотели проверить. Часть результатов оказалась для нас удивительной. Например, ниже собраны факторы, которые мы считали значимыми в нашей выборке, но в реальности они не оказали влияния на успешность проектов.

Часть проекта выполнена с использованием Agile- подхода

Коэффициент
Спирмена

0.055

Коэффициент
Кендалла

0.046

При этом в канадском исследовании, на которое мы ориентировались при подготовке (Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice?, 2020), была прямая корреляция между успешностью и используемыми практиками. Исследование показало, что гибридный подход значительно повышает успешность проектов с точки зрения содержания, качества и удовлетворенности.

Комментарий эксперта

Мы не берем все как написано в Манифесте Agile. Вернее так: мы берем принципы и немножечко их приземляем на ту структуру госуправления, которая у нас есть. Что, в общем, для начала тоже неплохо. Тенденция такая прослеживается, она еще не закрепились — посмотрим. И, соответственно, вот сейчас немного так получается по наитию, немножко методом тыка. Но все же, так или иначе, есть попытки фактически гибридизации подходов.

Илья Винокуров,

заместитель начальника сводно-организационного
управления Аналитического центра
при Правительстве РФ



Опыт руководителя проекта

Коэффициент Спирмена	-0.015
Коэффициент Кендалла	-0.013

Экспертиза руководителя проекта

Коэффициент Спирмена	0.086
Коэффициент Кендалла	0.076

Сертификация руководителя проекта

Коэффициент Спирмена	0.032
Коэффициент Кендалла	0.029

Бюджет

Коэффициент Спирмена	-0.069
Коэффициент Кендалла	-0.054

Территориальная распределенность

Коэффициент Спирмена	0.012
Коэффициент Кендалла	0.01

Доля работ подрядчика

Коэффициент Спирмена	-0.098
Коэффициент Кендалла	-0.083

Техническая сложность

Коэффициент Спирмена	0.06
Коэффициент Кендалла	0.053

Отсутствие корреляции с успешностью проектов по столь значимым факторам выглядит как минимум удивительно и требует дополнительных исследований. Возможно, это связано со спецификой выборки (см. раздел [«Профиль участников»](#)).



Востребованность инструментов и их влияние на успех проекта

Вернемся к отправной точке исследования — вопросу об актуальных **инструментах, практиках и методах** проектного управления в последние два года. Одним из главных вопросов исследования был следующий: какие подходы, инструменты и практики управления проектами наиболее востребованы?

Ниже в таблице приведен список инструментов, которые стали самыми используемыми по результатам анализа ответов респондентов.



Инструмент / практика	общий % проектов, в которых встречается	% использования в провальных и частично провальных	% использования в успешных проектах
Стартовое (установочное) совещание по запуску проекта	80,9%	70,6%	85%
Бюджет (Смета) проекта	69,2%	69,1%	68,2%
План по контрольным точкам / Дорожная карта	67,2%	55,9%	71,1%
Документ, фиксирующий параметры проекта (Паспорт, Описание, Бриф, Устав)	63,6%	48,5%	70,5%
Техническое задание на продукт	58,1%	55,9%	59%
Отчет по статусу проекта	53,7%	58,5%	54,9%
Рабочий список задач	53,1%	52,9%	52,6%
Методика контрольных точек с прогнозом рисков	50,1%	39,7%	54,9%
Итоговый отчет по проекту	46,6%	26,5%	56,6%
Матрица (реестр) рисков и проблем	36,1%	30,2%	42,3%
Матрица заинтересованных сторон	34,6%	19%	39,3%



К сожалению, ввиду недостаточного количества данных, сложно установить корреляцию между успешностью проекта и используемыми инструментами. Практически все они показывают минимальную корреляцию с успешностью проекта (на уровне гипотезы).

Тем не менее в таблице выделены инструменты, которые с некоторой вероятностью показывают положительное влияние на успешность проекта.

Среди других практик и инструментов больше всего с успехом коррелировали **демонстри** с демонстрацией промежуточных результатов (корреляция = 19%) и **ретроспективы** (корреляция = 20%). Заметим, что в провальных проектах — более чем в половине случаев — эти встречи вообще не проводились.

Из всех дополнительных инструментов выше всего положительная корреляция с успехом у системы **нематериальной мотивации команды** проекта (корреляция = 19%). Любопытным образом по этому фактору выделяются ИТ-проекты на фоне остальных категорий: если в менее успешных проектах нематериальная мотивация встречается эпизодически, то в успешных ИТ-проектах мы видим применение инструментов нематериальной мотивации уже в половине случаев.

Комментарий эксперта

Во многих компаниях начали уделять больше внимания проектному менеджменту. Это абсолютно точно. Если сравнить проекты, которыми я занимался десять лет назад, то я, по сути, был таким единственным человеком-амбассадором проектного подхода.

Сейчас все абсолютно четко начали понимать, что проект — это всегда время, это всегда определенные деньги, определенное качество, которое задается на начальном этапе реализации проекта. Можно добавить риск-менеджмент, стейкхолдер-менеджмент. Такие пять основных инструментов, которыми я постоянно пользуюсь при выполнении проектов.

Максим Рыбаков,
директор по проектам Syngenta Seeds Europe



Ключевые риски

Раздел основывается на материале статьи Павла Алферова в Harvard Business Review [«Девять рисков, которые могут погубить все ваши проекты»](#)

Мы попросили респондентов определить значимые риски, с которыми они встречались в ходе описываемого проекта, и затем проследили, есть ли корреляция между отмеченными рисками и степенью успешности проекта. Далее риски расположены в порядке от наиболее к наименее значимому.

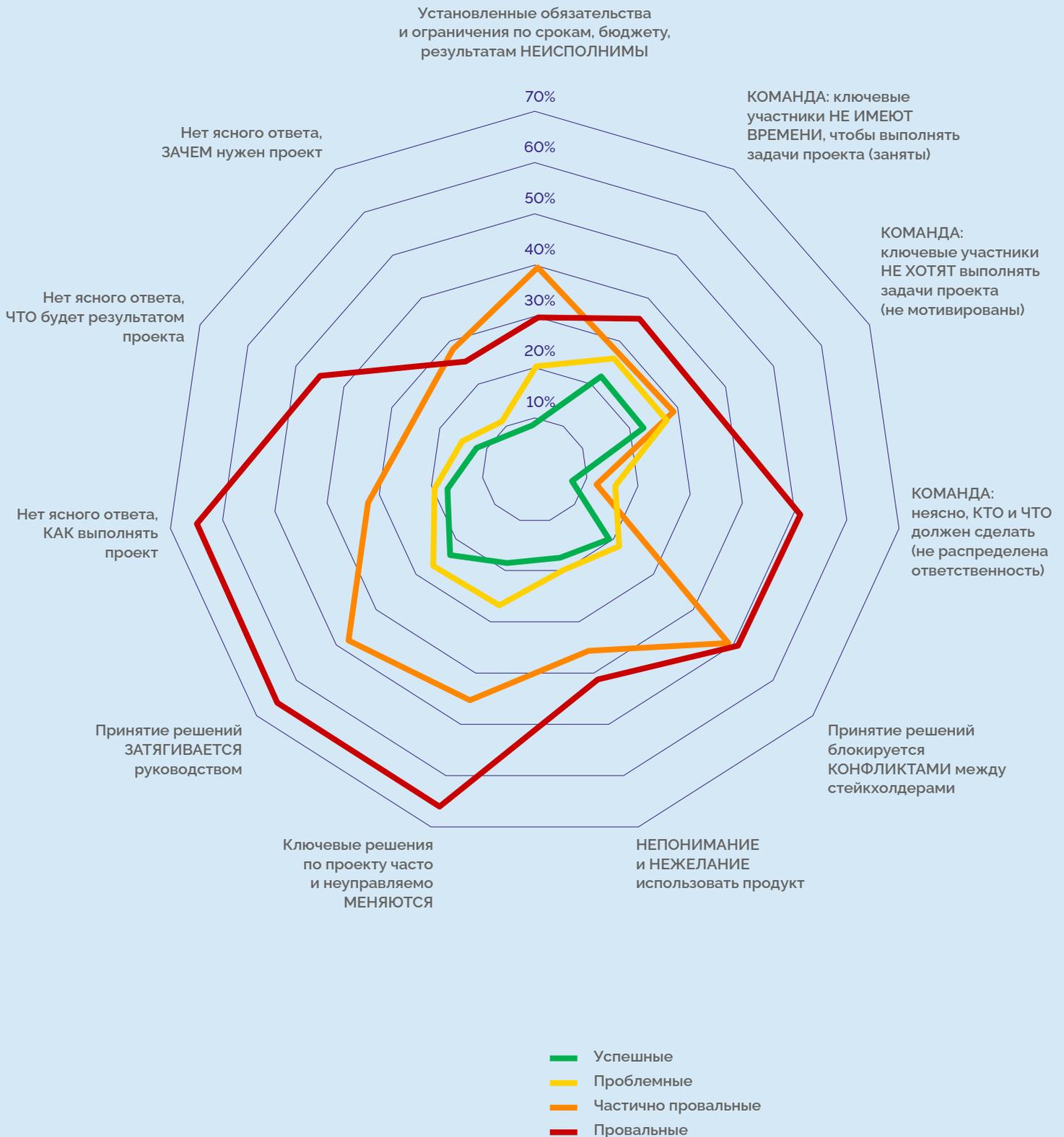
Классификация рисков:

- Нет ясного ответа, **ЗАЧЕМ** нужен проект
- Нет ясного ответа, **ЧТО** будет результатом проекта
- Нет ясного ответа, **КАК** выполнять проект
- Принятие решений **ЗАТЯГИВАЕТСЯ** руководством
- Ключевые решения по проекту часто и неуправляемо **МЕНЯЮТСЯ**
- **НЕПОНИМАНИЕ** и **НЕЖЕЛАНИЕ** использовать продукт
- Принятие решений блокируется **КОНФЛИКТАМИ** между стейкхолдерами
- **КОМАНДА**: неясно, **КТО** и **ЧТО** должен сделать (не распределена ответственность)
- **КОМАНДА**: ключевые участники **НЕ ХОТЯТ** выполнять задачи проекта (не мотивированы)
- **КОМАНДА**: ключевые участники **НЕ ИМЕЮТ ВРЕМЕНИ**, чтобы выполнять задачи проекта (заняты)
- Установленные обязательства и ограничения по срокам, бюджету, результатам **НЕИСПОЛНИМЫ**



Вопрос анкеты:

Укажите, присутствовали ли эти риски / проблемы в проекте?





Ключевые решения по проекту часто и неуправляемо МЕНЯЮТСЯ

Коэффициент
Спирмена **-0.307**

Коэффициент
Кендалла **-0.258**

Установленные обязательства и ограничения по срокам, бюджету, результатам неисполнимы

Коэффициент
Спирмена **-0.279**

Коэффициент
Кендалла **-0.240**

Принятие решений ЗАТЯГИВАЕТСЯ руководством

Коэффициент
Спирмена **-0.233**

Коэффициент
Кендалла **-0.199**

КОМАНДА: неясно, КТО и ЧТО должен сделать (не распределена ответственность)

Коэффициент
Спирмена **-0.226**

Коэффициент
Кендалла **-0.195**

Принятие решений блокируется КОНФЛИКТАМИ между стейкхолдерами

Коэффициент
Спирмена **-0.217**

Коэффициент
Кендалла **-0.183**

Данный риск показывает самую высокую отрицательную корреляцию, в успешных проектах он просто отсутствует.

По этому риску наблюдается очень сильная отрицательная корреляция. При этом мы видим, что профиль успешных проектов не сильно выделяется по нему на фоне проблемных проектов. То есть в целом можно говорить, что отсутствие этого риска связано с успехом — но нет гарантий, что лишь его устранение приведет к успеху.

Чем выше этот риск — тем вероятней провал. Особенно эта тенденция заметна в сегменте ИТ-проектов и проектов организационных изменений. Тем не менее в образовательных и строительных проектах нередки случаи, когда, несмотря на задержки, проекты оказывались успешными.

Корреляцию между успехом и этим риском нельзя назвать значимой. Но если посмотреть на успешные проекты, то в 80% и более (!) из них этот риск был минимален, и это наблюдается в отношении всех типов проектов. То есть понимание и распределение ролей в проекте выступает универсальным инструментом повышения вероятности успеха.

У успешных проектов этот риск находится на низком уровне. У всех типов проектов наблюдается общая тенденция: в ходе исследования у 50% успешных проектов не был отмечен риск конфликтов между стейкхолдерами.



Нет ясного ответа, ЧТО будет результатом проекта

Коэффициент
Спирмена **-0.206**

Коэффициент
Кендалла **-0.180**

Нет ясного ответа, ЗАЧЕМ нужен проект

Коэффициент
Спирмена **-0.202**

Коэффициент
Кендалла **-0.179**

КОМАНДА: ключевые участники НЕ ХОТЯТ выполнять задачи проекта (не мотивированы)

Коэффициент
Спирмена **-0.190**

Коэффициент
Кендалла **-0.166**

Нет ясного ответа, КАК выполнять проект

Коэффициент
Спирмена **-0.184**

Коэффициент
Кендалла **-0.157**

Среди успешных проектов в 60% случаев таких рисков не было. Интересно, что в ИТ-проектах эта связь выражена явно, хотя в литературе по проектному управлению часто говорится о том, что неопределенность конечного результата — характерная черта ИТ-проектов. Несмотря на это, согласно полученным эмпирическим данным, устранение такой неопределенности ведет к успеху.

Среди успешных проектов в 70% случаев не отмечали этот риск как значимый. И это характерно для всех типов успешных проектов. Таким образом, можно предположить, что в них целесообразность проектов и понимание задач были удачно донесены до команды и не становились барьерами во время реализации.

Для этого риска ситуация схожа с отсутствием четкого распределения ответственности между участниками команды. Примерно в половине случаев успешные проекты отличает отсутствие этого риска.

Практически во всех провальных проектах этот риск отмечается как значимый.

Малозначимые риски

Среди рисков, не показавших хоть сколько-то значимую корреляцию, отметим следующие:

НЕПОНИМАНИЕ и НЕЖЕЛАНИЕ использовать продукт

Коэффициент Спирмена -0.09

Коэффициент Кендалла -0.075

КОМАНДА: ключевые участники НЕ ИМЕЮТ ВРЕМЕНИ, чтобы выполнять задачи проекта (заняты)

Коэффициент Спирмена -0.072

Коэффициент Кендалла -0.062

Обобщая представление о значимости различных риск-факторов, можно сказать, что успешные проекты проводят **проработку проекта на старте**, — уже в этот момент исключая или минимизируя ключевые риски.

Комментарий эксперта

Мы ввели набор правил, которые требуют при старте реализации проекта их соблюдения. То есть мы говорим, что нельзя реализовать проект, не пройдя определенной подготовки. Не собрав команду, не подготовив план проекта, не сформировав цели, не обеспечив поддержкой, не связав цельный проект с целями компании — и так далее. Не надо реализовывать проект, пока вы не проведете этих действий.

Михаил Прущак,
руководитель проектного офиса трансформации,
СИБУР



Выводы и рекомендации по итогам исследования

Возвращаясь к первоначальным задачам исследования, после анализа более 300 проектов, которые велись в течение 2022–2024 гг., мы приходим к следующим основополагающим выводам:

1

Для реализации большинства современных проектов используются гибридные подходы (71% всех проектов). При этом фактор выбора гибридной методологии, чистой классики и чистого Agile-подхода не показал прямой корреляции с успешностью проекта в итоге — значимым для успеха оказался сам по себе факт применения некоторой методологии, в отличие от ее отсутствия.

2

В результате анализа различных факторов в ходе работы над проектами удалось выделить пять факторов успешности:

- a. скорость принятия решений;
- b. полномочия руководителя проектов;
- c. вовлеченность и профессионализм Куратора проекта;
- d. доступность ресурсов;
- e. вовлеченность стейкхолдеров.

Именно на них нужно в первую очередь обращать внимание при подготовке и реализации проекта.

3

Мотивация проектной команды, поддержка руководства, опыт команды, длительность и методология проекта — эти факторы оказывают значимое влияние на успешность проекта, но не являются ключевыми для его успеха.

4

Не показали прямой связи с успехом проекта **сертификация руководителя проекта, бюджет, территориальная распределенность команды проекта, доля работ, выполняемых подрядчиками, и техническая сложность работ в ходе проекта**. Это значит, что при выполнении критически важных условий из пункта 2 успешным может стать и проект, связанный с высоким уровнем технической сложности, или осложненный наличием подрядчиков, или в условиях распределенной работы.

5

Самые серьезные риски, по свидетельству респондентов, связаны со следующими обстоятельствами:

- a. затягиванием принятия решений со стороны руководства;
- b. частой сменой решений;
- c. конфликтами между стейкхолдерами;
- d. неисполнимостью установленных ограничений;
- e. непониманием, как выполнять проект.

Положив сделанные выводы в основу, можно собрать обобщенный рецепт или **модель ведения** проекта, которая значительно повышает шансы на его успешное завершение.

Рецепт состоит из 10 основных элементов.



На старте проекта:

- 1** Необходимо проработать проект, сняв ключевые риски. Для этого надо ответить на пять плюс один базовых вопросов проекта («Пентабазис»):
ЗАЧЕМ и для кого нужно реализовать проект? Какую проблему он решает? Важность и срочность — почему сейчас?
ЧТО нужно получить на выходе? Цели. Эффекты. Целевые показатели. Промежуточные и финальные результаты.
КАК пойдём к цели, как будем получать результаты? Варианты решений с учетом сроков и затрат. Выбранный подход. Этапы, блоки работ и ключевые вехи.
КТО будет принимать решения? Кто будет выполнять работы? Кто заинтересован? Кто может критически повлиять? Полномочия. Компетенции. Распределение ответственности.
ЧЕМ нужно обеспечить участников? Какие ресурсы нужны? Люди, материалы, помещения, оборудование, информация.
УСЛОВИЯ выполнения проекта: установленные ограничения (сроки, бюджет, характеристики продукта). Окружение, факторы среды. Угрозы. Возможности. Критерии успешности. Критерии провала.
Ответы на эти вопросы фиксируются в документе с описанием параметров проекта (Паспорт, Описание, Бриф, Устав). Также они должны доноситься на Стартовом (установочном) совещании по запуску проекта.
- 2** При проработке проекта необходимо искать способ по возможности максимально **ускорить проект** и как можно скорее **получать результаты** быстрыми итерациями. Динамика современного мира требует заимствования Agile-практик даже в консервативных отраслях.
- 3** Для успеха проекта **критически важна роль Куратора**. Все исследования (и примыкающая к ним практика) показывают одно — без хорошего Куратора шансы на успех проекта минимальны. Именно вовлеченность и полномочия Куратора обеспечивают скорость принятия решений на проекте.
- 4** **Лидер проекта** — еще одна позиция, которая помогает увеличить скорость принятия решений. Лидер с правильным проектным мышлением, если он мотивирован и имеет необходимые полномочия, способен вытащить самый сложный проект.
- 5** **Выстроить систему управления** (схему-рамку, framework). Лидер и Куратор проекта выстраивают систему управления проектом, отбирая наиболее релевантные инструменты и практики (см. раздел [«Востребованность инструментов и их влияние на успех проекта»](#) данного отчета). За основу можно взять любую методологию.



В ходе реализации проекта:

- 1** Критически важно **обеспечить высокую скорость принятия решений**. Это можно сделать через выделение полномочий Лидеру проекта, через выстраивание каналов оперативной эскалации, через оперативные совещания, через создание схем распределения ответственности и т.д.
- 2** Необходимо обеспечить **вовлечение заинтересованных сторон**. Это должно быть постоянным фокусом внимания Лидера проекта. Он должен работать с явными и скрытыми интересами стейкхолдеров, синхронизируя их с целями проекта.
- 3** Еще одним фокусом Лидера должны быть **мотивация и профессионализм** команды. Лидер проекта должен искать возможности развития компетенций членов команды и поднимать их мотивацию. Это напрямую коррелирует с успешностью проекта.
- 4** **Методика контрольных точек** позволяет просто и технологично отслеживать продвижение проекта и быстро решать проблемные вопросы. Ведь как говорит народная мудрость: «Даже самые большие проблемы можно было решить, пока они еще были маленькими».
- 5** Структурированный подход к проведению изменений позволяет проводить **управляемые изменения**.

Следование этим десяти простым рекомендациям, хоть и не гарантирует успех проекта, но позволит существенно повысить вероятность его успешной реализации.



Рецепт успешного проекта 5+5 элементов

На старте

В ходе проекта

1 Прорабатывать проект

Пентабазис —
зачем, что, как, кто, чем

Обеспечить высокую
скорость принятия решений

2 При проработке искать способ быстро давать результаты итерациями

Обеспечить вовлечение
заинтересованных сторон

3 Привлечение и вовлечение профессионального куратора

Поддерживать мотивацию
и профессионализм
команды

4 Выбрать мотивированного лидера с правами на принятие решений

Отслеживать прогнозы
рисков для контрольных
точек проекта

красный, жёлтый, зелёный статусы

5 Выстроить схему управления проектом (схему-рамку), собранную под проект

Проводить
управляемые изменения

каждое изменение должно быть
оценено и обсуждено



**Настанет время,
когда потомки наши
будут удивляться,
что мы не знали
таких очевидных
вещей**

Сенека



Команда исследовательского проекта

Павел Алферов

ведущий исследователь
(научный руководитель
проекта), профессор бизнес-
практики, признанный эксперт
с 20-летним опытом
управления проектами
и портфелями проектов

Виктория Садовая

аспирант ФНИСЦ РАН,
исследователь

Мария Садковская

маркетолог

Гасюкова Елена Николаевна

исследователь

Анна Захарова

руководитель проекта

По вопросам
исследования:

Анна Захарова
программный менеджер
+7 910 452 69 55

anna_zakharova@skolkovo.ru
Tg @annazharova



Партнеры исследовательского проекта

Отраслевые партнеры:

Национальная ассоциация управления проектами СОВНЕТ

Ассоциация управления проектами СОВНЕТ — это добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности.

АНО «Центр оценки и развития проектного управления»

«Центр оценки и развития проектного управления» («ЦОРПУ») — независимая площадка для работы экспертов, развивающих проектное управление в России. Организация активно содействует развитию проектного управления в Российской Федерации и СНГ, повышению эффективности применения принципов, методов и инструментов проектного управления в коммерческих и государственных организациях.

Управление проектами: образовательные программы

Школа управления SKOLKOVO предлагает программы по управлению операционной эффективностью разных уровней сложности. Программы помогают научиться грамотно управлять проектами, операционными процессами, продуктами, командами и компаниями в любых условиях. В среднем в месяц проходит 2–3 запуска программ.

Всего
в Сколково

2500+

выпускников
программ

по управлению
операционной
эффективностью

Сегодня
в портфеле Школы

7 программ

по управлению
операционной эффективностью

3

онлайн-
программы

4

очных
программы



Узнать больше
про обучение
в SKOLKOVO

Приложение 1

Исследование подходов российского бизнеса к управлению проектами. Анкета

1. Укажите длительность вашего опыта в управлении проектами. (одиночный выбор)

- Нет опыта
- до 2 лет
- 2–5 лет
- 5–7 лет
- 7–10 лет
- более 10 лет

2. Пожалуйста, оцените свои экспертные навыки (умения проводить экспертизу) в проектном управлении. (одиночный выбор)

- Очень высокие (Эксперт в этой области)
- Выше среднего (Сильный специалист в этой области)
- Средне (Специалист в этой области)
- Ниже среднего (Новичок в этой области)
- Отсутствуют

3. Укажите сертификаты в области проектного управления, которыми вы обладаете. (множественный выбор)

- Сертификация IPMA / COVENET
- Сертификация PMI PMP
- Сертификация ПМ СТАНДАРТ базовый уровень
- Сертификация ПМ СТАНДАРТ Координатор и руководитель проектов
- Сертификация ПМ СТАНДАРТ Руководитель комплексных проектов и проектов повышенной сложности или Куратор проекта
- Сертификация PM Expert PME
- Сертификация PRINCE2
- Сертификация Скрам Мастер
- Сертификация Владелец продукта
- Другая сертификация по Agile
- Другое

Не обладаю

4. Укажите, какую позицию вы занимаете. (множественный выпадающий список)

- Топ-менеджер / руководитель высшего звена
- Госслужащий
- Начинающий предприниматель с проектом или идеей
- Собственник / владелец бизнеса
- Менеджер среднего звена / руководитель направления/департамента
- Руководитель проектов
- Руководитель проектного офиса
- Линейный сотрудник / специалист
- Фрилансер
- Генеральный директор / руководитель организации
- Другое

5. Укажите ваш уровень образования. (одиночный выбор)

- Кандидат/ Доктор наук
- MBA/ EMBA
- Среднее специальное
- Высшее образование
- Высшее образование (2 и более)
- Другое

6. Укажите ваш возраст. (одиночный выбор)

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65+

7. Укажите ваш пол. (одиночный выбор)

- Мужской
- Женский



13. Укажите фактическую продолжительность проекта в месяцах. (одиночный выбор)

- до 3 месяцев
 - 3–6 месяцев
 - 6–9 месяцев
 - 9–12 месяцев
 - 12–18 месяцев
 - 18–24 месяцев
 - 24–36 месяцев
 - более 36 месяцев
 - Другое
-

14. Комментарий по превышению сроков (если было):
(свободный ответ)

15. Укажите, в какой отрасли был проект. (выпадающий список)

* например, если вы осуществили проект по внедрению CRM-системы в логистической компании, то это проект в отрасли логистика

- Средства массовой информации и развлечения
 - Здравоохранение
 - Образование
 - Некоммерческие деятельность
 - Федеральные, региональные, муниципальные органы власти
 - Консалтинг
 - Недвижимость
 - Финансы и банки
 - Реклама и маркетинг
 - Отели, Рестораны, Кейтеринг
 - Логистика и транспорт
 - Товары народного потребления
 - Торговля
 - Строительство
 - Энергетика
 - Производство
 - Добыча полезных ископаемых
 - Сельское хозяйство
 - Несколько отраслей
 - Услуги и сервис
 - Наука
 - ИТ и телекоммуникации
 - Другое
-

16. Укажите тип проекта. (выпадающий список)

- Строительные/ инжиниринговые проекты
 - Проекты разработки новых ИТ-систем / цифровые проекты
 - Проекты внедрения ИТ-систем
 - Проекты ИТ-инфраструктуры
 - Проекты создания нецифровых продуктов (НИОКР)
 - Проекты создания новых бизнесов
 - Проекты организационных / социальных изменений
 - Организация мероприятий (event)
 - Девелоперские проекты
 - Проекты слияний и поглощений
 - Проекты (программы) создания новых организаций
 - Маркетинговые проекты
 - Экспортные проекты / выход на новый рынок
 - Медицинские проекты
 - Проекты модернизации производства
 - Фармацевтические проекты
 - Финансовые проекты
 - Образовательные проекты
 - Научные проекты
 - Телекоммуникационные проекты
 - Медиапроекты
 - Другое
-

17. Укажите численность команды проекта. (одиночный выбор)

- До 10 человек
- 11–30
- 31–50
- 51–70
- 71–100
- 100–300
- Более 300

18. Укажите деление команды на подгруппы (при наличии). (одиночный выбор)

- Не было подгрупп
 - 1–3
 - 2–5
 - 6–10
 - более 10
 - Другое
-

19. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по масштабу.

(где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

* к факторам сложности масштаба проекта относятся: значительная длительность проекта, большое количество организаций, участвующих в проекте, значительный бюджет и объем контрактования, большое количество объектов управления и объем работ, значительное количество областей профессиональных компетенций

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

20. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени неопределенности требований к результатам. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

* к факторам неопределенности требований к результатам проекта относятся: наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий), большое количество сторон, определяющих требования, отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований, ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

21. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени неопределенности технологий реализации.

(где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

* к факторам неопределенности технологий реализации относятся: новизна и низкая зрелость используемых в проекте технологий, большое количество и необходимость интеграции используемых технологий, новизна технологий для исполнителей, возможная замена ключевых технологий в ходе проекта

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

22. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени критичности влияния внешних факторов. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

* к внешним факторам проекта относятся: территориальная распределенность и культурные различия участников, взаимозависимость с другими проектами, наличие существенных внешних барьеров и ограничений, особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

23. Где территориально находились члены команды? (одиночный выбор)

* выберите вариант, который лучше всего описывает местоположение большей части команды

- Располагались в одном офисе
- Находились в одном городе или регионе
- Находились в одной стране, но в разных городах
- Находились в разных странах
- Другое

24. В каком формате команда вела работу над проектом? (одиночный выбор)

- Удаленный
- В офисе
- Комбинированный формат
- Другое

25. Какой процент проекта был выполнен подрядчиками, а не внутренней командой? (одиночный выбор)

- 0%
- 1–19%
- 20–39%
- 40–59%
- 60–79%
- 80–100%



26. В каком секторе реализовывался проект?
(одиночный выбор)

- Государственные организации
- Коммерческие организации
- Некоммерческие организации
- Смешанный

27. Оцените, пожалуйста, факторы, влияющие на проект (по 5-балльной шкале, где 5 — максимальная оценка); (Матрица)

	1	2	3	4	5
Новизна проекта для организации (был ли опыт реализации подобных проектов в организации)					
1 — отсутствовал, 5 — обширный опыт					
Уровень опыта команды в подобных проектах					
1 — минимальный опыт, 5 — обширный опыт					
Поддержка проекта высшим руководством					
1 — минимальная поддержка, 5 — оказывалась максимальная поддержка					
Вовлеченность ключевых стейкхолдеров					
1 — только некоторые стейкхолдеры были заинтересованы в проекте, 5 — все стейкхолдеры были максимально заинтересованы в проекте					
Доступность ресурсов					
1 — ресурсы крайне ограничены, 5 — ресурсы были в необходимом объеме					
Полномочия руководителя проектов					
1 — минимальная возможность лично принимать решения, 5 — может сам принимать большинство решений					
Скорость принятия решений					
1 — очень много задержек в принятии решений, 5 — принятие решений без задержек					
Уровень вовлеченности Куратора проекта					
1 — Куратор мало интересовался проектом, 5 — Куратор был активно вовлечен					
Уровень профессионализма Куратора проекта					
1 — очень низкий, 5 — супер профессиональный					

1	2	3	4	5

Техническая сложность

1 — очень просто,
5 — очень сложно

28. Прокомментируйте оценки к факторам, влияющим на проект.
(свободный ответ)

29. Какая часть проекта была выполнена с использованием Agile-подхода?
(одиночный выбор)

* 100% = полностью Agile,
0 = полностью предиктивный (водопадный),
50 = равная смесь Agile и предиктивного

- 0%
- 1–19%
- 20–39%
- 40–59%
- 60–79%
- 80–100%
- Другое

30. Выберите все методологии и фреймворки, которые фактически использовались в ходе проекта. (множественный выбор)

- Scrum
- Kanban
- SAFe
- Корпоративная методология, общая для всех проектов организации
- Своя методология, разработанная под проект на основе предиктивного (водопадного) подхода
- Своя методология, созданная под проект на основе итеративной разработки продукта
- Своя методология, разработанная под проект на основе принципов Agile
- Никакая методология не использовалась
- Другое



31. Укажите, пожалуйста, какие документы/ артефакты использовались в ходе проекта.
(множественный выбор)

- Документ, фиксирующий параметры проекта (Паспорт, Описание, Бриф, Устав)
- Структурная декомпозиция работ (WBS)
- Структурная декомпозиция продукта (PBS)
- Бюджет (Смета) проекта
- Техническое задание на продукт
- Частные технические задания (ЧТЗ)
- Реестр требований
- Сценарии использования (Use cases)
- Бэклог проекта
- Бэклог спринта
- План по контрольным точкам / Дорожная карта
- Календарный план проекта из 10–100 задач
- Календарный план проекта из 100–500 задач
- Календарный план проекта из 500–2000 задач
- Календарный план проекта из более чем 2000 задач
- Рабочий список задач
- Матрица заинтересованных сторон
- Матрица (реестр) рисков и проблем
- Business case / Техничко-экономическое обоснование
- Матрица распределения ответственности (RACI)
- Реестр гипотез и экспериментов
- KANBAN-доска
- Лист открытых вопросов
- Карта влияния (Impact map)
- Звездная карта
- Отчет по статусу проекта
- Диаграмма сгорания
- План управления проектом / Регламент управления проектом
- Реестр учета изменений
- Запросы на изменение
- Ресурсный план
- План управления рисками
- План реализации выгод
- План управления качеством
- План коммуникаций
- План закупок
- Контрактная стратегия
- Стратегия экспериментов / реестр экспериментов
- Программа и методика испытаний (Процедура приемки продукта)

- Извлеченные уроки по проекту
- Итоговый отчет по проекту
- Другое

32. Укажите, пожалуйста, какие методики и инструменты использовались в ходе проекта. (множественный выбор)

- Метод набегающей волны
- Методика контрольных точек с прогнозом рисков
- Методики и сегментации целевой аудитории (сегментация на основе поведенческих переменных, JTBD-сегментация)
- Методики и инструменты исследований (Customer Journey Map, Jobs-To-Be-Done, Карта эмпатии, качественные и количественные)
- Гейтовый подход
- Методики оценки StoryPoints
- Методики приоритизации требований
- Методика PERT
- Покер планирования
- Другое

33. Укажите, пожалуйста, какие IT-системы использовались в ходе проекта.
(множественный выбор)

- Специализированная программа для создания модели проекта (MS Project, ...)
- Редакторы таблиц для создания модели проекта (MS Excel, ...)
- Программы групповой работы с документами (Office 365, Google Docs, ...)
- Таск-менеджер (Trello, Jira, Битрикс, Yandex Tracker, ...)
- Общая рабочая область (Яндекс Диск, Google Drive, Dropbox, ...)
- Общая группа в мессенджере (Telegram, WhatsApp, ...)
- «Бесконечные доски» (Miro, Mural)
- Ничто из этого не использовалось, только офисные пакеты
- Другое



34. Укажите, пожалуйста, какие дополнительные инструменты использовались в ходе проекта.
(множественный выбор)

- Стартовое (установочное) совещание по запуску проекта
- Самоорганизующаяся и самоуправляемая команда без прямого руководителя
- Члены команды 100% времени посвящают проекту
- Разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP)
- Система материальной мотивации команды проекта
- Система нематериальной мотивации команды проекта
- Система материальной мотивации пользователей продукта (Клиент)
- Система нематериальной мотивации пользователей продукта (Клиент)
- Другое

35. Укажите усредненную частоту регулярных встреч в ходе реализации проекта. (Матрица)

- * 0 — не было таких встреч,
1 — встречи по мере необходимости,
2 — ежемесячные встречи+по необходимости,
3 — раз в 2 недели + по необходимости,
4 — встречи раз в неделю+ по необходимости,
5 — ежедневные встречи+по необходимости

	0	1	2	3	4	5
Встречи команды						
Встречи с Заказчиком / Владелец продукта						
Встречи с Куратором						
Встречи топ-менеджеров по проекту (Управляющего Комитета)						
Встречи мидл-менеджеров по проекту (Оперативного Совета)						
Демодень с демонстрацией промежуточных результатов						
Планирование спринта						
Ретроспективы						

36. Укажите, присутствовали ли эти риски / проблемы в проекте.
(Матрица)

- * 1 — не было такого риска/ проблемы,
5 — был очень серьезный риск!

	1	2	3	4	5
Нет ясного ответа, ЗАЧЕМ нужен проект					
Нет ясного ответа, ЧТО будет результатом проекта					
Нет ясного ответа, КАК выполнять проект					
Принятие решений ЗАТЯГИВАЕТСЯ руководством					
Ключевые решения по проекту часто и неуправляемо МЕНЯЮТСЯ					
НЕПОНИМАНИЕ и НЕЖЕЛАНИЕ использовать продукт					
Принятие решений блокируется КОНФЛИКТАМИ между стейкхолдерами					
КОМАНДА. Неясно, КТО и ЧТО должен сделать (не распределена ответственность)					
КОМАНДА. Ключевые участники НЕ ХОТЯТ выполнять задачи проекта (не мотивированы)					
КОМАНДА. Ключевые участники НЕ ИМЕЮТ времени, чтобы выполнять задачи проекта (заняты)					
Установленные обязательства и ограничения по срокам, бюджету, результатам НЕИСПОЛНИМЫ					

37. Ваши комментарии по рискам / проблемам:
(свободный ответ)

38. Хотели бы вы описать еще один проект?
(одиночный выбор)

- Да
- Нет

Выберите еще один проект и опишите его.

39. Укажите вашу роль в проекте, который вы
будете описывать.
(одиночный выбор)

- Член проектной команды
- Координатор проекта
- Руководитель проекта
- Руководитель программы/портфеля
- Заказчик проекта
- Куратор проекта
(Спонсор проекта/Владелец проекта)
- Владелец продукта (Agile-подход)
- Скрам-мастер (Agile-подход)
- Другое

40. Одной фразой опишите, пожалуйста, суть
проекта:
(свободный ответ)

41. Оцените, пожалуйста, успешность вашего
последнего проекта по следующим
компонентам (по 5-балльной шкале, где 5 —
максимальная оценка): (Матрица)

Общая оценка успешности проекта

- 1 — полный провал,
- 2 — не очень успешен,
- 3 — сложно сказать,
- 4 — успешен,
- 5 — очень успешен

Оценка Куратором / ключевыми лицами, принимающими решения

- 1 — полный провал,
- 2 — не очень успешен,
- 3 — сложно сказать,
- 4 — успешен,
- 5 — очень успешен

Удовлетворенность клиента / заказчика

- 1 — полный провал,
- 2 — не очень успешен,
- 3 — сложно сказать,
- 4 — успешен,
- 5 — очень успешен

1 2 3 4 5

Удовлетворенность проектом команды

- 1 — полный провал,
- 2 — не очень успешен,
- 3 — сложно сказать,
- 4 — успешен,
- 5 — очень успешен

Достижение поставленных целей/ требований

- 1 — достигнуто менее 20% целей,
- 2 — 20–50% целей,
- 3 — 50–90% целей,
- 4 — 90–100%,
- 5 — сделано больше, чем требовалось

Соблюдение первоначального бюджета (Соответствие бюджета плану/факту)

- 1 — превышение больше 30%,
- 2 — превышение 10–30%,
- 3 — превышение до 10%,
- 4 — нет превышения или минимальное
- 5 — экономия бюджета

Соблюдение сроков

- 1 — превышение больше 30%,
- 2 — превышение 10–30%,
- 3 — превышение до 10%,
- 4 — нет превышения или минимальное
- 5 — быстрее сроков

1 2 3 4 5

42. Укажите фактическую продолжительность
проекта в месяцах.
(одиночный выбор)

- до 3 месяцев
- 3–6 месяцев
- 6–9 месяцев
- 9–12 месяцев
- 12–18 месяцев
- 18–24 месяцев
- 24–36 месяцев
- более 36 месяцев
- Другое

43. Укажите фактический бюджет вашего
проекта:
(свободный ответ)

* укажите сумму за весь проект в российских рублях,
тыс. с НДС

44. Комментарий по перерасходу бюджета (если был):
(свободный ответ)

45. Укажите фактическую продолжительность проекта в месяцах.
(одиночный выбор)

- до 3 месяцев
 - 3–6 месяцев
 - 6–9 месяцев
 - 9–12 месяцев
 - 12–18 месяцев
 - 18–24 месяцев
 - 24–36 месяцев
 - более 36 месяцев
 - Другое
-

46. Комментарии по превышению сроков (если было):
(свободный ответ)

47. Укажите, в какой отрасли был проект.
(выпадающий список)

* например, если вы осуществили проект по внедрению CRM-системы в логистической компании, то это проект в отрасли логистика

- Средства массовой информации и развлечения
- здравоохранение
- Образование
- Некоммерческая деятельность
- Федеральные, региональные, муниципальные органы власти
- Консалтинг
- Недвижимость
- Финансы и банки
- Реклама и маркетинг
- Отели, Рестораны, Кейтеринг
- Логистика и транспорт
- Товары народного потребления
- Торговля
- Строительство
- Энергетика
- Производство
- Добыча полезных ископаемых

- Сельское хозяйство
 - Несколько отраслей
 - Услуги и сервис
 - Наука
 - ИТ и телекоммуникации
 - Другое
-

48. Укажите тип проекта.
(выпадающий список)

- Строительные/ инжиниринговые проекты
 - Проекты разработки новых ИТ-систем / цифровые проекты
 - Проекты внедрения ИТ-систем
 - Проекты ИТ-инфраструктуры
 - Проекты создания нецифровых продуктов (НИОКР)
 - Проекты создания новых бизнесов
 - Проекты организационных / социальных изменений
 - Организация мероприятий (event)
 - Девелоперские проекты
 - Проекты слияний и поглощений
 - Проекты (программы) создания новых организаций
 - Маркетинговые проекты
 - Экспортные проекты / выход на новый рынок
 - Медицинские проекты
 - Проекты модернизации производства
 - Фармацевтические проекты
 - Финансовые проекты
 - Образовательные проекты
 - Научные проекты
 - Телекоммуникационные проекты
 - Медиапроекты
 - Другое
-

49. Укажите численность команды проекта.
(одиночный выбор)

- До 10 человек
- 11–30
- 31–50
- 51–70
- 71–100
- 100–300
- Более 300



50. Укажите деление команды на подгруппы (при наличии). (одиночный выбор)

- Не было подгрупп
- 1–3
- 2–5
- 6–10
- более 10
- Другое

51. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по масштабу. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

- * к факторам сложности масштаба проекта относятся: значительная длительность проекта, большое количество организаций, участвующих в проекте значительный бюджет и объем контрактования, большое количество объектов управления и объем работ, значительное количество областей профессиональных компетенций

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

52. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени неопределенности требований к результатам. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

- * к факторам неопределенности требований к результатам проекта относятся: наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий), большое количество сторон, определяющих требования, отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований, ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

53. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени неопределенности технологий реализации. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

- * к факторам неопределенности технологий реализации относятся: новизна и низкая зрелость используемых в проекте технологий, большое количество и необходимость интеграции используемых технологий, новизна технологий для исполнителей, возможная замена ключевых технологий в ходе проекта

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

54. Оцените, пожалуйста, сложность проекта по степени критичности влияния внешних факторов. (где 0 — ни одного из факторов не присутствовало, 5 — все присутствовали в значительной степени) (Шкала)

- * к внешним факторам проекта относятся: территориальная распределенность и культурные различия участников, взаимозависимость с другими проектами, наличие существенных внешних барьеров и ограничений, особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества

Ни одного фактора | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Все произошли

55. Где территориально находились члены команды? (одиночный выбор)

- * выберите вариант, который лучше всего описывает местоположение большей части команды

- Располагались в одном офисе
- Находились в одном городе или регионе
- Находились в одной стране, но в разных городах
- Находились в разных странах
- Другое

56. В каком формате команда вела работу над проектом? (одиночный выбор)

- Удаленный
- В офисе
- Комбинированный формат
- Другое

57. Какой процент проекта был выполнен подрядчиками, а не внутренней командой? (одиночный выбор)

- 0%
- 1–19%
- 20–39%
- 40–59%
- 60–79%
- 80–100%



**58. В каком секторе реализовывался проект?
(одиночный выбор)**

- Государственные организации
- Коммерческие организации
- Смешанный

**59. Оцените, пожалуйста, факторы, влияющие
на проект (по 5–балльной шкале, где 5 —
максимальная оценка): (Матрица)**

	1	2	3	4	5
Новизна проекта для организации (был ли опыт реализации подобных проектов в организации)					
1 — отсутствовал, 5 — обширный опыт					
Уровень опыта команды в подобных проектах					
1 — минимальный опыт, 5 — обширный опыт					
Поддержка проекта высшим руководством					
1 — минимальная поддержка, 5 — оказывалась максимальная поддержка					
Вовлеченность ключевых стейкхолдеров					
1 — только некоторые стейкхолдеры были заинтересованы в проекте, 5 — все стейкхолдеры были максимально заинтересованы в проекте					
Доступность ресурсов					
1 — ресурсы крайне ограничены, 5 — ресурсы были в необходимом объеме					
Полномочия руководителя проектов					
1 — минимальная возможность лично принимать решения, 5 — может сам принимать большинство решений					
Скорость принятия решений					
1 — очень много задержек в принятии решений, 5 — принятие решений без задержек					
Уровень вовлеченности Куратора проекта					
1 — Куратор мало интересовался проектом, 5 — Куратор был активно вовлечен					
Уровень профессионализма Куратора проекта					
1 — очень низкий, 5 — супер профессиональный					

1	2	3	4	5

Техническая сложность

1 — очень просто,
5 — очень сложно

**60. Прокомментируйте оценки к факторам,
влияющим на проект. (свободный ответ)**

**61. Какая часть проекта была выполнена
с использованием Agile-подхода? (одиночный
выбор)**

* 100% = полностью Agile, 0 = полностью предиктивный
(водопадный), 50 = равная смесь Agile и предиктивного

- 0%
- 1–19%
- 20–39%
- 40–59%
- 60–79%
- 80–100%
- Другое

**62. Выберите все методологии и фреймворки,
которые фактически использовались в ходе
проекта. (множественный выбор)**

- Scrum
- Kanban
- SAFe
- Корпоративная методология, общая для всех
проектов организации
- Своя методология, разработанная под проект
на основе предиктивного (водопадного)
подхода
- Своя методология, созданная под проект
на основе итеративной разработки продукта
- Своя методология, разработанная под проект
на основе принципов Agile
- Никакая методология не использовалась
- Другое



63. Укажите, пожалуйста, какие документы/ артефакты использовались в ходе проекта.
(множественный выбор)

- Документ, фиксирующий параметры проекта (Паспорт, Описание, Бриф, Устав)
- Структурная декомпозиция работ (WBS)
- Структурная декомпозиция продукта (PBS)
- Бюджет (Смета) проекта
- Техническое задание на продукт
- Частные технические задания (ЧТЗ)
- Реестр требований
- Сценарии использования (Use cases)
- Бэклог проекта
- Бэклог спринта
- План по контрольным точкам / Дорожная карта
- Календарный план проекта из 10–100 задач
- Календарный план проекта из 100–500 задач
- Календарный план проекта из 500–2000 задач
- Календарный план проекта из более чем 2000 задач
- Рабочий список задач
- Матрица заинтересованных сторон
- Матрица (реестр) рисков и проблем
- Business case / Технико-экономическое обоснование
- Матрица распределения ответственности (RACI)
- Реестр гипотез и экспериментов
- KANBAN-доска
- Лист открытых вопросов
- Карта влияния (Impact map)
- Звездная карта
- Отчет по статусу проекта
- Диаграмма сгорания
- План управления проектом / Регламент управления проектом
- Реестр учета изменений
- Запросы на изменение
- Ресурсный план
- План управления рисками
- План реализации выгод
- План управления качеством
- План коммуникаций
- План закупок
- Контрактная стратегия
- Стратегия экспериментов / реестр экспериментов
- Программа и методика испытаний (Процедура приемки продукта)

- Извлеченные уроки по проекту
- Итоговый отчет по проекту
- Другое

64. Укажите, пожалуйста, какие методики и инструменты использовались в ходе проекта. (множественный выбор)

- Метод набегающей волны
- Методика контрольных точек с прогнозом рисков
- Методики и сегментации целевой аудитории (сегментация на основе поведенческих переменных, JTBD-сегментация)
- Методики и инструменты исследований (Customer Journey Map, Jobs-To-Be-Done, Карта эмпатии, качественные и количественные)
- Гейтовый подход
- Методики оценки StoryPoints
- Методики приоритизации требований
- Методика PERT
- Покер планирования
- Другое

65. Укажите, пожалуйста, какие IT-системы использовались в ходе проекта.
(множественный выбор)

- Специализированная программа для создания модели проекта (MS Project, ...)
- Редакторы таблиц для создания модели проекта (MS Excel, ...)
- Программы групповой работы с документами (Office 365, Google Docs, ...)
- Таск-менеджер (Trello, Jira, Битрикс, Yandex Tracker, ...)
- Общая рабочая область (Яндекс Диск, Google Drive, Dropbox, ...)
- Общая группа в мессенджере (Telegram, WhatsApp, ...)
- «Бесконечные доски» (Miro, Mural)
- Ничто из этого не использовалось, только офисные пакеты
- Другое



66. Укажите, пожалуйста, какие дополнительные инструменты использовались в ходе проекта. (множественный выбор)

- Стартовое (установочное) совещание по запуску проекта
- Самоорганизующаяся и самоуправляемая команда без прямого руководителя
- Члены команды 100% времени посвящают проекту
- Разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP)
- Система материальной мотивации команды проекта
- Система нематериальной мотивации команды проекта
- Система материальной мотивации пользователей продукта (Клиент)
- Система нематериальной мотивации пользователей продукта (Клиент)
- Другое

67. Укажите усредненную частоту регулярных встреч в ходе реализации проекта. (Матрица)

- * 0 — не было таких встреч,
1 — встречи по мере необходимости,
2 — ежемесячные встречи+по необходимости,
3 — раз в 2 недели+по необходимости,
4 — встречи раз в неделю + по необходимости,
5 — ежедневные встречи + по необходимости

	0	1	2	3	4	5
Встречи команды						
Встречи с Заказчиком / Владелец продукта						
Встречи с Куратором						
Встречи топ-менеджеров по проекту (Управляющего Комитета)						
Встречи мидл-менеджеров по проекту (Оперативного Совета)						
Демодень с демонстрацией промежуточных результатов						
Планирование спринта						
Ретроспективы						

68. Укажите, присутствовали ли эти риски / проблемы в проекте. (Матрица)

- * 1 — не было такого риска/ проблемы,
5 — был очень серьезный риск!

	1	2	3	4	5
Нет ясного ответа, ЗАЧЕМ нужен проект					
Нет ясного ответа, ЧТО будет результатом проекта					
Нет ясного ответа, КАК выполнять проект					
Принятие решений ЗАТЯГИВАЕТСЯ руководством					
Ключевые решения по проекту часто и неуправляемо МЕНЯЮТСЯ					
НЕПОНИМАНИЕ и НЕЖЕЛАНИЕ использовать продукт					
Принятие решений блокируется КОНФЛИКТАМИ между стейкхолдерами					
КОМАНДА. Неясно, КТО и ЧТО должен сделать (не распределена ответственность)					
КОМАНДА. Ключевые участники НЕ ХОТЯТ выполнять задачи проекта (не мотивированы)					
КОМАНДА. Ключевые участники НЕ ИМЕЮТ времени, чтобы выполнять задачи проекта (заняты)					
Установленные обязательства и ограничения по срокам, бюджету, результатам НЕИСПОЛНИМЫ					

69. Ваши комментарии по рискам / проблемам: (свободный ответ)



Приложение 2



Характеристика
успешных
проектов

