

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ — 2025

Подготовлено совместно:

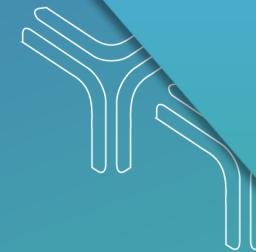


Январь 2026 года



Содержание

Ключевые выводы	3
Целевая аудитория исследования	5
Общие данные	8
Уровень зрелости управления проектами в организации	12
Реализация проектов и программ в организации	19
Роль высших органов управления организации в руководстве проектной деятельностью	22
Наличие офисов управления проектами в организации	28
Спонсор / куратор	35
Внешняя экспертиза для оценки управления проектами	53
Работа по анализу факторов успеха и причин неудач проектов	57
Роль, влияющая на успешность проекта	62
Влияние системного руководства проектной деятельностью на успешность проектов	64
Контактная информация	66
Благодарности	67



Помогаем развивать проектное управление и развиваться в нем!

ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА

Важный инструмент в работе с персоналом. Он потребуется при найме, подборе и назначении сотрудников на проект, при проведении аттестации, планировании карьерного роста и создании программ развития сотрудников.

СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ



Состоявшаяся, завоевавшая заслуженный авторитет современная российская система подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления.

РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Внешняя независимая оценка обеспечивает объективность и открывает новые направления в развитии системы управления проектной деятельностью.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЕ ПРОЕКТЫ

Комплексные проекты развития персонала. В центре внимания такого проекта – развитие или обучение персонала в самом широком смысле.



Вступительное слово



Юрий Ким

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления
(ЦОРПУ)

Несмотря на высокую проектную активность и наличие отлаженных процессов управления проектами в ключевых секторах экономики — от госсектора до ИТ и науки, реальная зрелость корпоративного руководства проектной деятельностью остается недостаточной: роли кураторов и спонсоров слабо формализованы, их вовлеченность часто номинальна или эпизодична, обучение топ-менеджмента и кураторов проектов почти отсутствует, а оценка зрелости и эффективности руководства проектами носит несистемный или субъективный характер.

Какие выводы стоит сделать?

1. Зрелость руководства и влияние на проекты

Наличие отлаженных проектных процессов при отсутствии формализованного корпоративного управления проектами может создавать иллюзию зрелости, за которой скрывается системный риск. Проекты могут технически успешно выполняться, но без стратегической привязки, четкой ответственности и поддержки руководства проектная деятельность не приносит ожидаемой бизнес-ценности. Это, в свою очередь, ведет к неустойчивым результатам и неэффективному расходованию ресурсов.

Ситуация «процессы проектного управления есть, а управления проектной деятельностью нет» делает организацию уязвимой к сбоям при масштабировании, смене персонала или кризисах.

Для устойчивого развития необходимо не просто поддерживать процессы управления проектами, а внедрить структурированное управление:

- ▶ формализовать роли куратора, спонсора, коллегиальных органов высшего уровня,
- ▶ вовлечь топ-менеджмент,
- ▶ увязать проекты со стратегией и закрепить это документально, а не понятийно.

Без этого проектное управление может остаться бюрократической процедурой, а не драйвером устойчивого роста и создания бизнес-ценности.

2. Роль куратора (спонсора) проекта

Отсутствие четко задокументированной роли куратора проекта, его низкая вовлеченность и недостаточность обучения приводят к тому, что проекты лишены стратегической поддержки и ответственности на уровне бизнеса. Когда куратор участвует номинально или только по приглашению, а не проактивно с этапа бизнес-кейса и на всем жизненном цикле проекта, снижается вероятность достижения целей, растет риск провала, команды остаются без защиты и ресурсов со стороны руководства.

Фактически проекты выполняются «в вакууме», без привязки к бизнес-интересам и без поддержки тех, кто должен нести за них ответственность.

Размытость роли куратора, отсутствие единых требований, полномочий и ожиданий ведет к непредсказуемости: один и тот же тип проекта может иметь то эффективного защитника, то «номинального» наблюдателя. Это создает неравные условия, снижает управляемость портфелем и подрывает культуру проектного управления в организации. Без формализации роли, обучения и вовлечения кураторов проектная зрелость остается декоративной: процессы работают, но результаты не гарантированы.

3. Оценка уровня зрелости системы управления проектной деятельностью (СУПД)

Отсутствие регулярной, системной и независимой оценки проектного руководства и зрелости управления проектами может приводить к «слепому» функционированию системы: организация не видит реальных слабых мест, не может объективно измерить прогресс, а управленческие решения принимаются на основе субъективных ощущений или формальных отчетов. Это создает иллюзию контроля, замедляет развитие проектной культуры, увеличивает риски стратегических провалов и снижает доверие к проектному подходу со стороны руководства и стейкхолдеров — ведь без обратной связи и внешней экспертизы невозможно выйти за рамки внутренних предубеждений и бюрократических шаблонов.

Ключевые выводы



Аскар Нуржанов

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Опрос показал высокий уровень управления проектами в организациях, что в принципе было ожидаемо. У наших респондентов есть ясное представление о том, что такое эффективное руководство проектами, при этом сама дисциплина слабо формализована.

В опросе освещены различные аспекты проектного управления. Выделю 3-топ, на мой взгляд наиболее влияющие на руководство проектами.

Роль совета директоров

Ответы выявили низкий уровень вовлеченности совета директоров (СД) в развитие руководства проектной деятельностью. Хотя именно СД, находясь на вершине корпоративного управления, должен быть проводником эффективного руководства проектами и транслировать стратегию в проекты. Контроль реализации проектов сосредоточен в руках исполнительных органов управления, что может негативно сказываться на соблюдении стратегического контекста.

Согласно опросу, офисы управления портфелем проектов (стратегический офис) сосредоточены на методологии и отчетности, а не на создании условий для успешной реализации проектов. Стратегический офис в основном подчиняется руководителю организации и в малой мере совету директоров. Это создает условия для нарушения баланса в пользу операционных интересов, а не долгосрочных целей.

Независимая оценка

Важнейшим фактором эффективного руководства является привлечение независимой экспертизы

для оценки условий и хода реализации самих проектов.

В большинстве случаев внешняя экспертиза не привлекается, что ведет к субъективному представлению о здоровье проектов.

Служба внутреннего контроля слабо привлекается для обзора проектной деятельности, что также может косвенно говорить о недостаточной вовлеченности СД в создание культуры управления рисками и изменениями в руководстве проектами.

Спонсорство

Спонсор / куратор – важнейший субъект руководства проектами. Опрос показал высокий уровень назначения спонсоров на проекты, но только четверть опрошенных указывают на активное участие спонсоров в процессах управления проектами, а большинство подчеркивают, что спонсоры посвящают проектам менее 20% времени.

Спонсоров специально не готовят – об этом свидетельствует низкий процент ответов о наличии учебной программы и должностной инструкции для спонсоров.

Спонсор является ключевой фигурой, связывающей стратегию организации с целями проекта, руководство организации с командой проекта. Но, по мнению участников опроса, роль спонсора находится на втором месте по влиянию на успешность проекта со значительным отставанием от роли менеджера проекта.

Целевая аудитория исследования

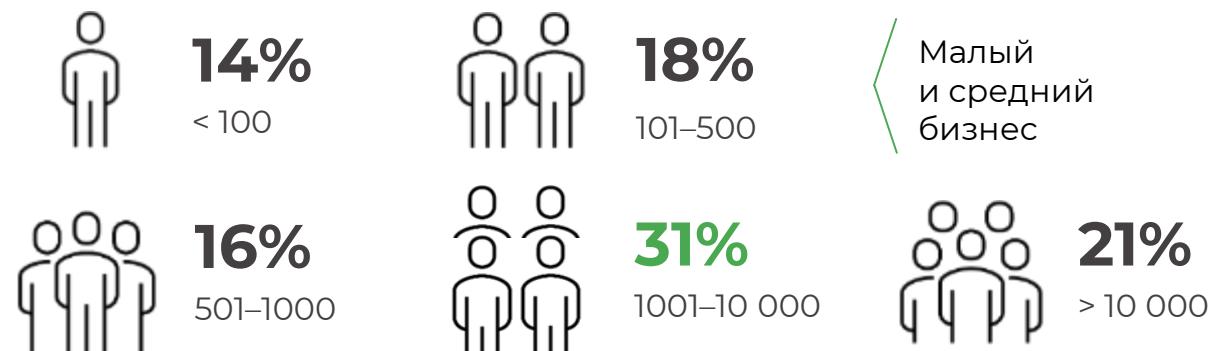
на вопросы ответили
216 респондентов

1 Распределение по отраслям

- 17%** Госсектор
- 12%** Добыча и переработка полезных ископаемых
- 12%** Производство промышленных товаров
- 11%** ИТ-индустрия
- 10%** Наука и образование
- 7%** Строительство
- 31%** Другие отрасли*

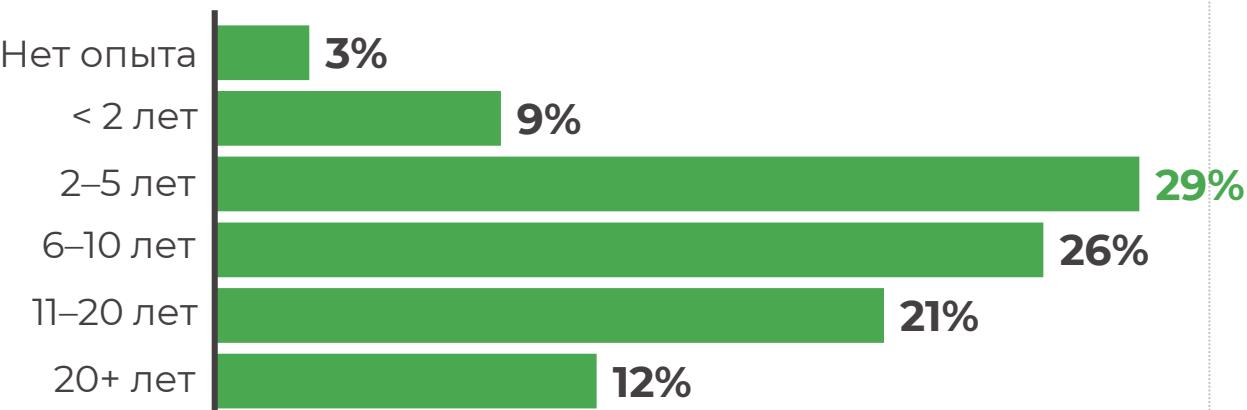
* Транспорт и логистика, здравоохранение, энергетика, финансовый сектор, консалтинг, судостроение, самолестостроение, продажи B2B, ретейл, сельское хозяйство

2 Численность персонала



3 Профиль участника

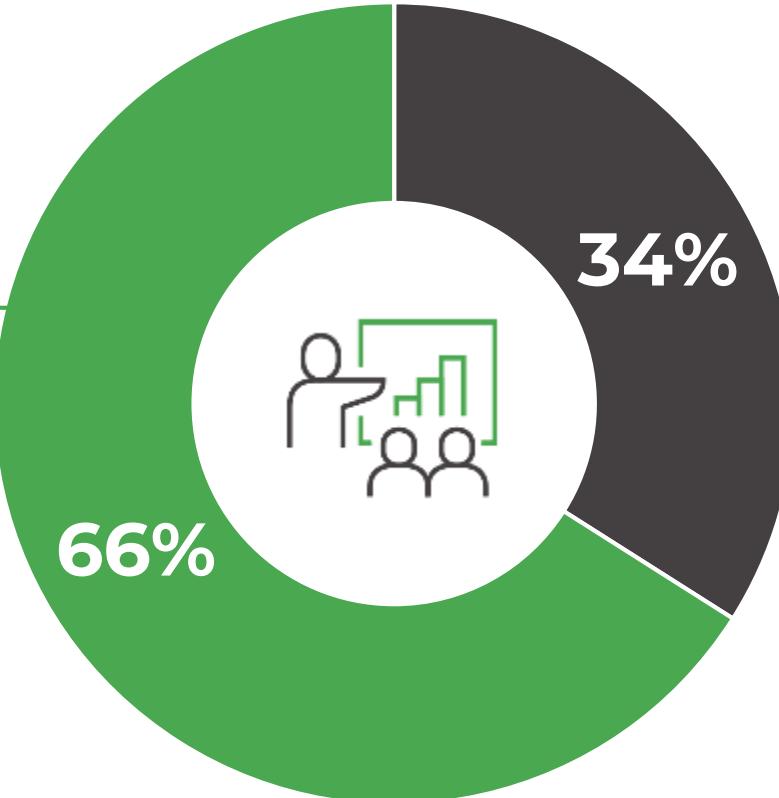
Опыт участия в проектах



В вашей организации проекты в основном реализуются как...

ВНУТРЕННИЕ ПРОЕКТЫ

Ваша организация является заказчиком, и третьи стороны могут привлекаться как исполнители работ проекта



ВНЕШНИЕ ПРОЕКТЫ

Ваша организация является подрядной / сервисной организацией (исполнитель) по отношению к заказчику

Комментарий эксперта

В исследовании в качестве респондентов выступает достаточно представительная, репрезентативная аудитория.

Топ-5 ответов получены от проектно-ориентированных секторов, которые включают госсектор, добычу и переработку полезных ископаемых, производство промышленных товаров, ИТ-индустрию, науку и образование. В каждом из них идут значимые процессы внедрения и развития проектной деятельности, реализуются комплексные проекты и программы.

- ▶ Государственный сектор лидирует благодаря национальным проектам и цифровой трансформации.
- ▶ Сектор добычи и переработки полезных ископаемых активно инвестирует в модернизацию и экологию.
- ▶ Представители производства промышленных товаров внедряют индустрию 4.0 и энергоэффективные решения.
- ▶ ИТ-индустрия развивает цифровые платформы и ИИ.
- ▶ Наука и образование фокусируются на исследованиях и инновациях.

Все эти сектора демонстрируют высокую проектную активность.

И в этом участвует средний и крупный бизнес с типовыми проектными темами – ИТ-проекты, крупные капитальные проекты, проекты модернизации, связанные с приобретением и / или заменой оборудования, и проекты организационных изменений (инжиниринг, трансформация и пр.).



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Комментарий эксперта

Выборка организаций в опросе представительная: госсектор, промышленность, ИТ-индустрия. В основном в исследовании участвовал крупный бизнес – 68% (по количеству работников).

Преобладают проекты, предполагающие наличие высокого уровня управления проектами и руководства проектной деятельностью (ИТ-проекты, крупные капитальные проекты, приобретение и замена оборудования, проекты организационных изменений).

Тип реализуемых проектов говорит о том, что организации активно инвестируют в проекты развития. При этом существует некоторый баланс между материальными и нематериальными результатами проектов.

59% респондентов – специалисты с опытом участия в проектах более 5 лет. Кроме того, более половины опрошенных выступают в роли проектных руководителей. 2/3 респондентов представляют организации, являющиеся владельцами / заказчиками проектов.

Большой опыт участия в проектах и руководящие роли респондентов говорят в пользу достаточно объективной оценки проектной деятельности, представленной в нашем исследовании.

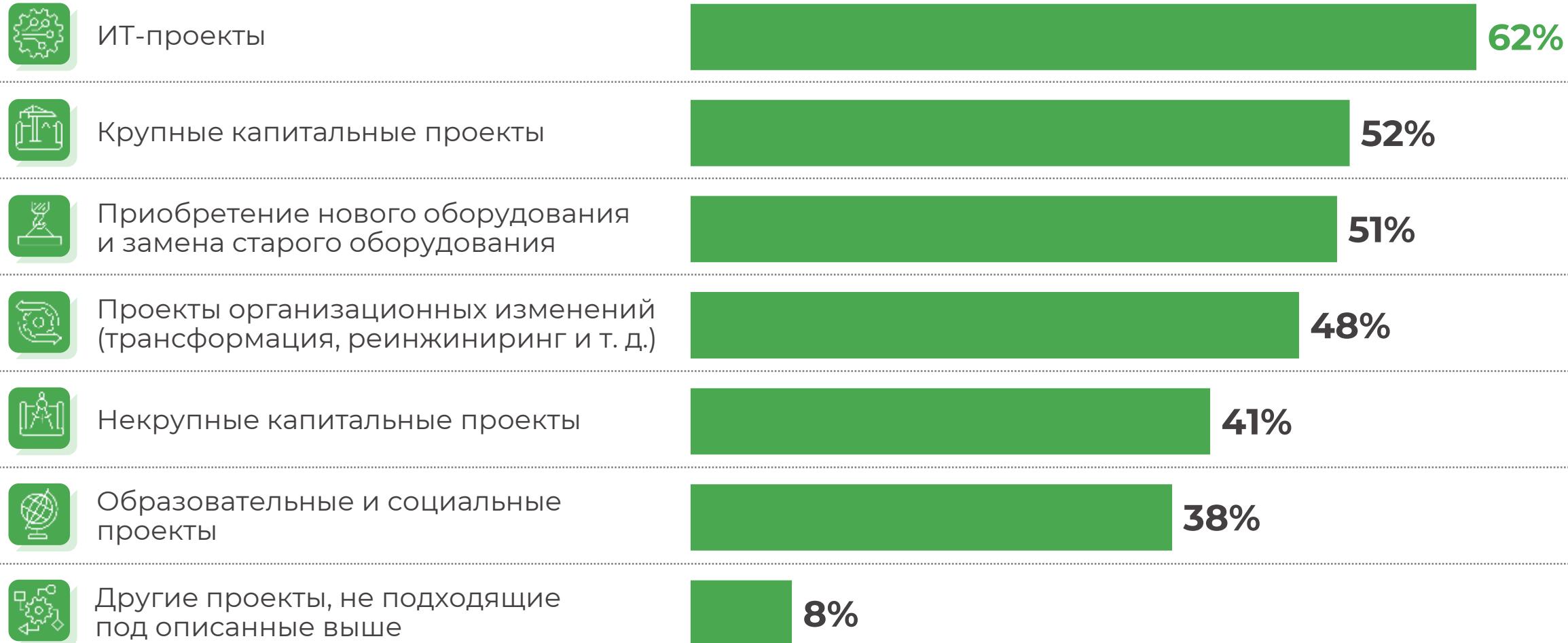


**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Какие проекты реализуются в организации?

Возможно несколько вариантов ответа



Какие проектные роли определены в организации?

Возможно несколько вариантов ответа

ТОП-5

86%

Руководитель
(менеджер)
проекта

73%

Участник команды
(матричная и проектная
структура)

71%

Заказчик/
представитель
заказчика

60%

Сотрудник с
обязанностями по
проектным задачам

56%

Спонсор /
куратор
проекта

Руководитель офиса управления проектами

 50%

Администратор проекта

 47%

Специалист офиса управления проектами

 30%

Руководитель портфеля проектов

 29%

Руководитель программы проектов

 27%

Лидер пакета работ / рабочей группы

 23%

Другое

 3%

Какую роль вы обычно исполняете в проекте?

ТОП-5

27%

Руководитель
(менеджер)
проекта

19%

Руководитель
офиса управления
проектами

10%

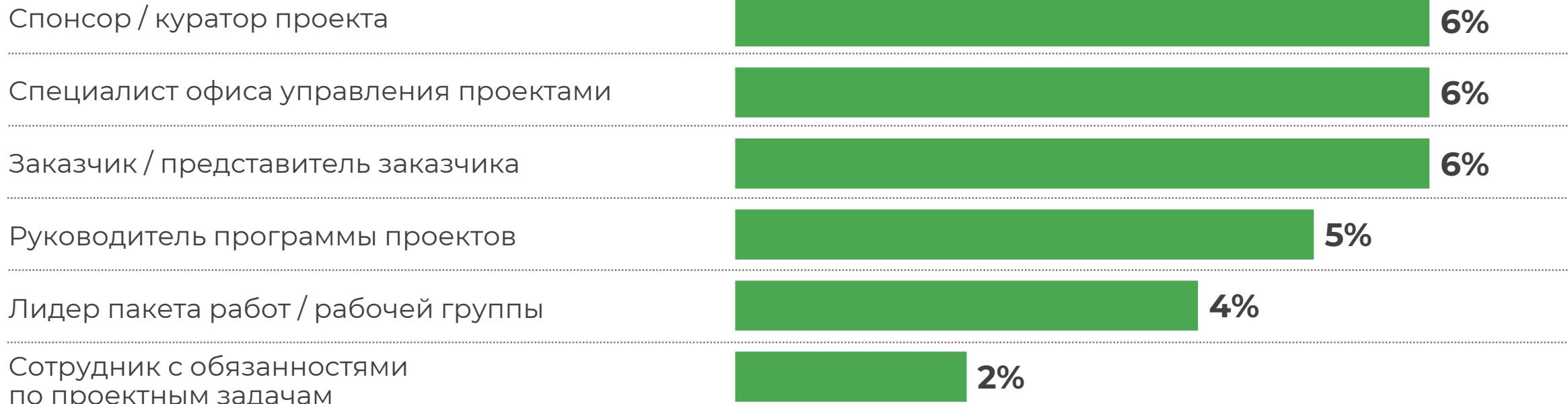
Руководитель
портфеля
проектов

8%

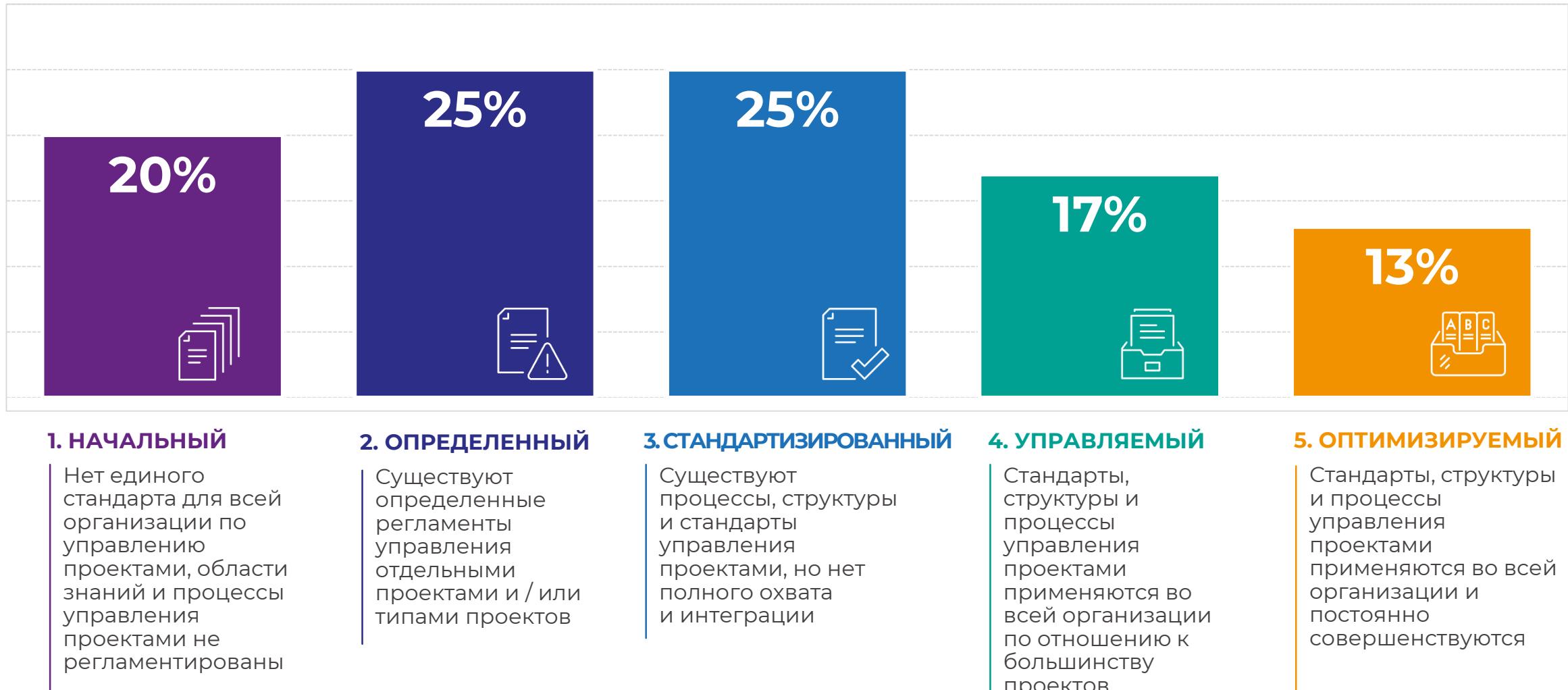
Участник
команды проекта

7%

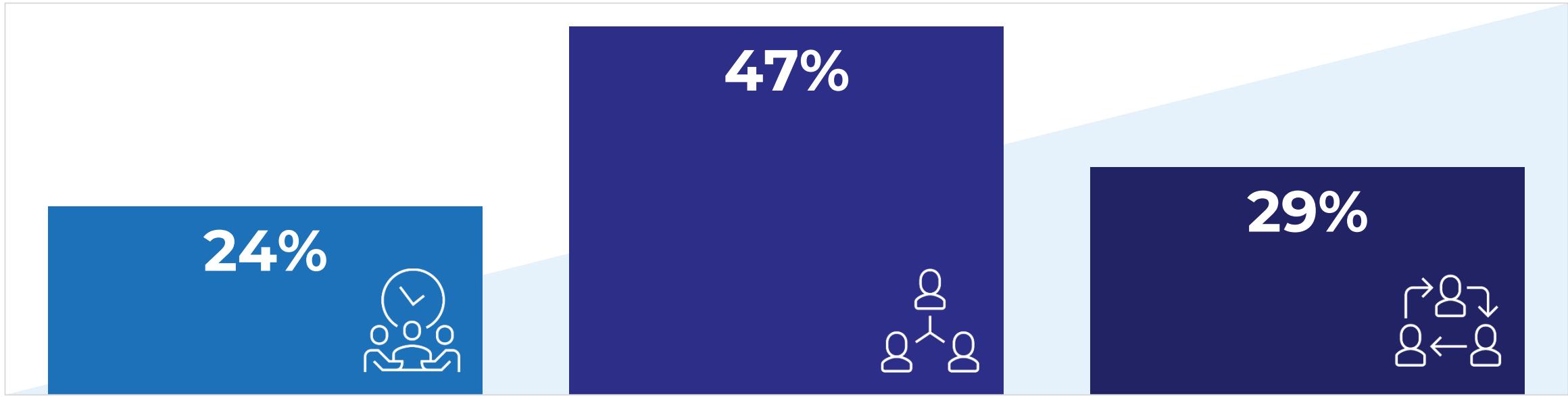
Администратор
проекта



Оцените уровень зрелости управления проектами в организации



Оцените уровень зрелости руководства проектной деятельностью в организации



НИЗКИЙ

В организации не определены принципы проектного управления, представители высших органов управления организации не проявляют лидерства по вопросам проектной деятельности, в организации не распространена система назначения спонсоров / кураторов проектов

СРЕДНИЙ

В организации приняты негласные принципы по отдельным аспектам проектного управления, отдельные представители высших органов управления организации проявляют лидерство по отдельным вопросам проектного управления или по отдельным проектам, на некоторые проекты назначаются спонсоры / кураторы проектов

ВЫСОКИЙ

В организации утверждены высокоуровневые принципы проектного управления, представители высших органов управления организации проявляют лидерство в вопросах организации проектной деятельности, на проекты назначаются спонсоры/кураторы согласно принятой матрице распределения полномочий

Комментарий эксперта

Как правило, респонденты склонны завышать уровень зрелости проектного управления своей организации. Но даже с учетом экспертных «поправочных коэффициентов» (в сторону уменьшения реального уровня зрелости) видно, что в организациях респондентов определены и реально работают проектные процедуры, потому что более 80% опрошенных отметили свой уровень зрелости не ниже «Определенного», указав на наличие регламентов, структур, выстроенных процессов управления и поддерживающих информационных систем.

У большинства есть офисы управления проектами.

При этом уровень зрелости руководства проектной деятельностью скорее можно назвать низким или средним. Принципы корпоративного руководства в управлении проектами либо не определены (24%), либо существуют, но негласно (47%).

Governance существует в неформализованном, неописанном формате, скорее как договоренность: что надо делать так, а не как правило, которому неукоснительно следуют.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Комментарий эксперта

Респонденты продемонстрировали ожидаемо высокий уровень зрелости управления проектами. Половина отметила зрелость на 2-м и 3-м уровнях, 30% выбрали 4-й и 5-й уровни зрелости. При этом надо отметить, что в этом выборе представителей ИТ-сектора в 2 раза больше, чем представителей остальных секторов, что также ожидаемо.

При оценке зрелости руководства проектной деятельностью 71% опрошенных отметили «низкий» и «средний» уровни. Высокий уровень руководства проектной деятельностью не является утвердившейся дисциплиной с установленными принципами на уровне высшего руководства.

Среди респондентов, указавших «высокий» уровень зрелости руководства проектной деятельностью, более четверти составляют представители госсектора. Это, несомненно, результат повышения культуры управления на государственном уровне за прошедшие 10 лет. Далее следует сектор «Добыча и переработка полезных ископаемых» традиционно с высоким уровнем самого корпоративного управления.

Дополнительное наблюдение: в организациях с высоким уровнем руководства проектной деятельностью, а также со зрелостью управления проектами на уровне 4 и 5 преобладают респонденты (78%) с опытом участия в проектах более 5 лет. 82% проектов в таких организациях являются успешными (при общем уровне 48%).



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Оцените уровень успешности проектов в организации (качественная оценка)



В ОСНОВНОМ УСПЕШНЫЕ

Проекты завершены в рамках ограничений по срокам и бюджету, в соответствии с утвержденным содержанием



В ОСНОВНОМ ПРОБЛЕМНЫЕ

Проекты завершены, но сроки и бюджет превышают утвержденные ограничения, содержание реализовано не в полной мере



В ОСНОВНОМ ПРОВАЛЬНЫЕ

Проекты остановлены (закрыты) по причине нецелесообразности дальнейшей реализации



Комментарий эксперта

С учетом тезисов о том, что успешность проектов во многом определяется участием первых лиц, их вовлеченностью, проявлением проектного лидерства и зрелостью этих элементов проектной деятельности, относительно невысокая зрелость руководства проектной деятельности отражается на успешности проектов.

Низкая зрелость руководства, вероятно, ведет к низкой успешности проектов. Но явную связь выстраивать рано, это предмет для отдельного исследования.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Комментарий эксперта

50% проблемных проектов в нашем опросе соответствуют цифрам в международных обзорах по нижнему диапазону.

Оптимистично выглядят 2% провальных проектов при международной оценке в диапазоне 10–20%. Скорее всего, одной из причин такой оценки является то, что превалирующей ролью респондентов является руководитель (менеджер) проектов, и то, что нет формальной процедуры закрытия проектов.

Существует некоторая корреляция между успешностью проектов и зрелостью управления проектами и руководства проектной деятельностью.

В организациях, реализующих «успешные» проекты, 5-й уровень зрелости Управления проектами, в 6 раз чаще отмечен, чем в организациях с «проблемными» и «провальными» проектами.

Если возьмем Руководство проектами, то «Высокий» уровень зрелости отмечен в 3 раза чаще в организациях с «успешными» проектами, чем в организациях с «проблемными» и «провальными» проектами.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Как принимаются решения о начале реализации проектов / программ проектов?

Возможно несколько вариантов ответа

ТОП-3

47 %

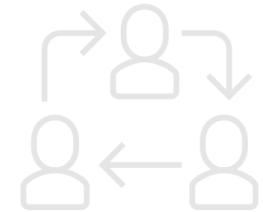
На
основе
выгод

41 %

На основе
бизнес-плана
(3–5 лет)

38 %

На основе
стратегического
плана



По требованию единоличного органа управления

38%

По требованию СД или Наблюдательного /
консультативного совета

30%

По требованию коллегиальных органов
управления

27%

На основе заявки от дивизионов / дочерних
обществ / функциональных подразделений

12%

Другое

5%

Какой орган утверждает и осуществляет контроль реализации проектов / программ / портфеля проектов?

Возможно несколько вариантов ответа

Проектный (управляющий) комитет

43%

Единоличный исполнительный орган
(например, руководитель организации)

39%

Коллегиальный исполнительный орган
(например, правление)

21%

Инвестиционный комитет

18%

Совет директоров или наблюдательный /
консультативный совет

11%

Комитет при совете директоров

5%

Не знаю

5%

Комментарий эксперта

Проводником корпоративного управления в организациях является совет директоров и соответствующие комитеты при совете директоров (например, комитет по стратегии). Ответы на вопрос, какие органы управления контролируют реализацию портфеля проектов, показывает обратную картину.

Ответ о лидерстве совета директоров в вопросах контроля портфеля проектов выбрали только 11% респондентов. Еще 5% указали на комитет при СД.

Отмечена большая роль исполнительных органов в контроле портфеля проектов. Единоличный и коллегиальный органы управления выбрали соответственно 39% и 21% участников опроса.

Значительная часть ответов (43%) пришлась на проектный комитет, который по сути также является частью исполнительной власти.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Роль высших органов управления организации в руководстве проектной деятельностью

Возможно несколько вариантов ответа

ТОП-3

45%

Вовлечены в руководство
только крупными или отдельно
выделенными проектами

45%

Контролируют формирование
портфеля проектов, организуют
его пересмотр

41%

Контролируют реализацию
всех проектов / программ
проектов

Утверждают только крупные сделки и крупные
закупки по проектам

27%

Назначают спонсоров / кураторов проектов

26%

Выступают в роли лидеров при разработке принципов
управления и осуществляют контроль за методологией

18%

Не принимают участия в руководстве
проектной деятельностью

16%

Другое

3%

Как часто проводится обзор реализации проектов на уровне высшего органа управления организации?

16 %

Еженедельно

16 %

Ежемесячно

19 %

Ежеквартально

8 %

Ежегодно

13 %

По датам
контрольных событий

10 %

По запросу

10 %

По отдельно
выделенным проектам

3 %

По завершении
проектов

5 %

Не проводится



Комментарий эксперта

Топ-3 ответов о роли высших органов управления организаций в руководстве проектной деятельностью свидетельствует о фокусе на контроле реализации проектов. По 45% набрали ответы о руководстве отдельными проектами и о контроле портфеля проектов.

Значительно меньше респондентов (26%) выбрали ответ о назначении спонсоров, что, несомненно, является элементом эффективного руководства. И только 18% респондентов выбрали ответ про лидерство высших органов управления в формирование принципов и методологической основы проектной деятельности.

Об особом внимании к постоянному контролю говорит регулярность обзоров реализации проектов. Наибольшие цифры набрали обзоры, проводимые еженедельно, ежемесячно и ежеквартально. Это не отрицательный фактор, однако наименьший показатель (3%) обзоров по завершении проекта точно не следует считать положительным индикатором. В последующих ответах мы увидим, что и постинвестиционный анализ не является приоритетным инструментом.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

В каком документе формализовано руководство проектами?

Как часть положений о проектной деятельности



Закреплено «понятийно», без формализации



Отдельный документ «Руководство проектами»



В документах, описывающих гейтовый подход
к реализации проектов



Принципы управления проектами / политика
проектной деятельности



Не закреплено



В каких проектах используется подход с установлением критериев принятия решений (гейтовый подход)?

Гейтовый подход не применяется в организации



В большинстве проектов организации



На отдельных выделенных проектах



В крупных капитальных проектах



В ИТ-проектах



В образовательных и социальных проектах



В проектах организационных изменений
(трансформация, реинжиниринг и т. д.)



Комментарий эксперта

Только 15% респондентов отметили наличие отдельного документа по руководству проектами. Мощным подспорьем в популяризации «правильного» управления проектами могли бы стать принципы или политика проектной деятельности. Но этот ответ выбрали всего лишь 5% респондентов.

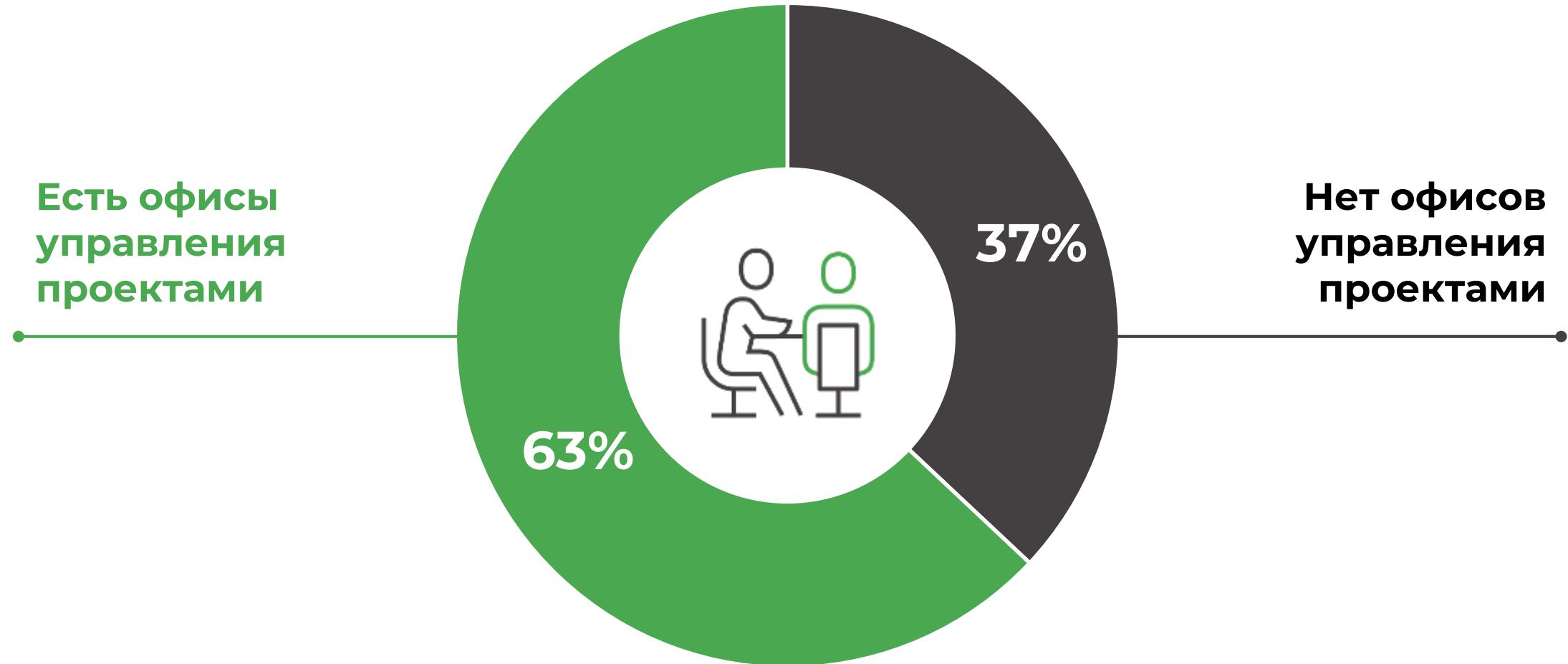
Гейтовый подход, пришедший из масштабных проектов, предполагает наличие более высокого уровня корпоративной культуры и мог служить основой руководства проектной деятельностью. 37% организаций не используют гейтовый подход вообще, а только на отдельных проектах, что достаточно объективно. Соответственно, это отражается и на наличии документов, закрепляющих этот подход.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Наличие офисов управления проектами в организации



Какие офисы управления проектами действуют в организации?

Возможно несколько вариантов ответа

Управляющий проектный офис
(консолидация менеджеров проектов)



Методологический центр
управления проектами



Офис управления портфелем проектов
организации (Стратегический офис)



Офисы управления отдельными проектами
или программами



Офисы управления программами / проектами
(на уровне функциональных подразделений)



Офисы управления программами / проектами
(на уровне дивизионов)



Какие функции выполняет в вашей организации офис управления портфелями проектов или стратегический офис?

Возможно несколько вариантов ответа

Разработка и поддержание методологии
проектного управления в организации



Сбор и распространение отчетной информации
по портфелю проектов



Администрирование отдельных проектов
(высокого приоритета)



Играет управляющую и контролирующую роль
по отношению ко всем ОУП в организации



Ранжирование / приоритизация
портфеля проектов



Другое



Комментарий эксперта

Полученные ответы говорят о концентрации управления проектами – офисы управления проектами находятся на уровне головного офиса. Почти половина участников опроса выбрали проектный офис, консолидирующий менеджеров проектов, как ответ на вопрос о назначении офиса. Некоторая доля ответов приходится на дивизиональные и функциональные офисы (21 и 18% соответственно).

По мнению респондентов, стратегические офисы (портфель проектов) организаций в основном занимаются методологией и отчетностью (61 и 57% ответов соответственно).

Примерно по 1/3 ответов приходится на координирующую роль стратегического офиса и функцию ранжирования / приоритизации портфеля проектов. Это по-хорошему и должно быть частью основного набора функций офиса управления портфелем (стратегического офиса), но, судя по ответам, так не получается на практике.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Какому органу управления организацией подчиняется офис управления портфелем проектов / стратегический офис?

Возможно несколько вариантов ответа

Единоличный исполнительный орган
(например, руководитель организации)



50%

Проектный (управляющий) комитет
организации



22%

Совет директоров или наблюдательный /
консультативный совет



13%

Коллегиальный исполнительный орган
(например, правление)



12%

Инвестиционный комитет



10%

Комитет при СД



3%

Другое



12%

Комментарий эксперта

Половина респондентов (50%) указали, что офис управления портфелем проектов напрямую подчиняется единоличному исполнительному органу — генеральному директору или руководителю организации. Это говорит о том, что проектное управление в российских компаниях чаще всего сосредоточено на уровне операционного менеджмента, а не встроено в систему корпоративного управления на уровне совета директоров или наблюдательного совета.

Только 13% компаний отмечают подчиненность стратегического офиса Совету директоров или консультативному органу, что свидетельствует о недостаточной интеграции проектного управления в контуры стратегического надзора. В зрелых корпоративных моделях именно этот уровень обеспечивает баланс между операционной скоростью и стратегической устойчивостью.

При этом 22% офисов работают в структуре проектных или управляющих комитетов, что можно рассматривать как промежуточный этап — переход от проектной функции к корпоративной функции стратегического управления. Доля инвестиционных комитетов (10%) и коллегиальных исполнительных органов (12%) показывает, что отдельные компании начинают связывать управление проектами с инвестиционным циклом и управлением портфелем инициатив.

Таким образом, данные подтверждают: в большинстве организаций офисы проектного управления остаются инструментом исполнительной власти, а не частью системы корпоративного управления и стратегического контроля. Это создает потенциал для дальнейшего развития — встраивания проектных офисов в стратегические контуры управления и повышения их роли в реализации корпоративной стратегии.



**Наталья
Сокова**

Директор
по инновациям
и развитию
в образовании,
Академия
бизнеса Б1

Комментарий эксперта

Самое большое количество ответов о подчинении стратегического офиса приходится на руководителя организации.

Это в 4 раза превышает ответы о подчинении стратегического офиса совету директоров или комитету при совете директоров. Хотя именно совет директоров является проводником стратегии организации и должен лидировать в вопросах стратегического мониторинга и контроля.

Другие ответы о подчинении также можно отнести к исполнительным органам управления, как и ответы из раздела «Другое», где фигурируют представители исполнительных органов управления. Это и руководители функциональных направлений, и заместители руководителя организации.

Перекос в подчинении стратегического офиса может говорить о том, что потенциально решения по реализуемым проектам будут приниматься в пользу кратко- и среднесрочных выгод, а не долгосрочных целей.



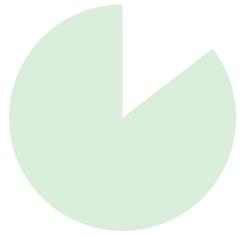
**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

На какие проекты официально назначается спонсор / куратор?

38%

На большинство проектов



25%

На отдельные проекты, определенные руководством



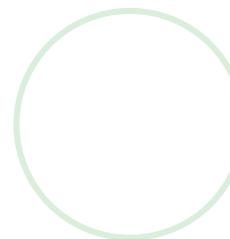
13%

На крупные проекты



24%

Не назначается



Принимает ли спонсор / куратор проекта участие в процессах управления проектом?



АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ

принимает решения, разрешает проблемы и конфликты, выходящие за пределы полномочий менеджера проекта



28%



ЧАСТИЧНОЕ УЧАСТИЕ

участвует время от времени по приглашению для рассмотрения отдельных вопросов



46%



НОМИНАЛЬНОЕ УЧАСТИЕ

формально включен в процесс, подписывает необходимые документы или присутствует на встречах без активного вовлечения.



26%

Комментарий эксперта

Опрос показал большое количество назначений кураторов на различные проекты (76%). Есть вопрос о качестве участия назначенных кураторов в процессах управления проектами.

Участники исследования отметили либо номинальное участие кураторов в проектах (26%), либо эпизодическое по приглашению (46%).

Однако успешность проекта зависит от проактивного и вовлеченного участия, когда куратор:

- ▶ лично проявляет интерес, а не приходит по приглашению руководителя проекта,
- ▶ участвует в описании бизнес-кейса, предшествующего проекту, его последующей реализации и высокоуровневом мониторинге.

Таких активных кураторов отметили только 28% респондентов.

Из тех, кто отметил активное участие спонсоров, более 70% имеют опыт проектной работы от 6 лет и более лет, и они выступают преимущественно в роли проектных руководителей или представителей заказчика.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

В каких документах закреплена роль и ответственность спонсора / куратора проекта?

30%

В положениях
о проектной
деятельности

25%

Прописывается
в проектной
документации

3%

В должностной
инструкции

42%

Нигде не
задокументирована



Комментарий эксперта

Только 3% респондентов указали, что для спонсоров имеются должностные инструкции, что само по себе ничтожно мало.

Но если посчитать за формализацию роли и ответственности спонсора общие положения о проектной деятельности и проектные документы, то получится порядка 57% против 42% ответов, указавших, что роль и ответственность спонсора не закреплены документально.

Условно можно считать, что наша оценка находится в пределах погрешности оценки в исследовании IPA*, где деление идет на документированные роль и ответственность и недокументированные. В этой публикации соответствующее распределение равно 48% против 52%.

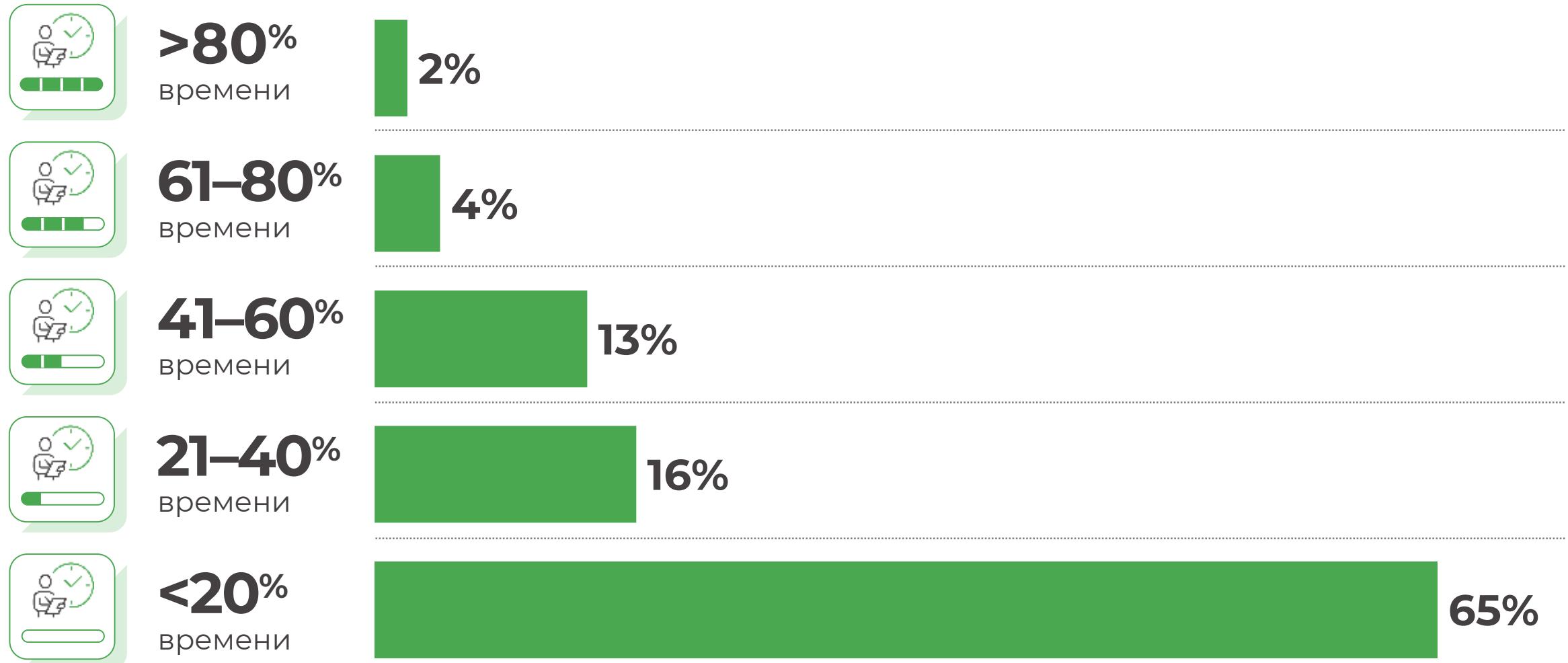


**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

*IPA's Industry Benchmarking Consortium (IBC) research study, "Getting the Project Sponsor Role Right", 2021 (<https://www.ipaglobal.com/news/article/the-project-sponsor-role-still-does-not-get-the-attention-it-demands-ipa-research/>)

Какую часть своего времени (условно необходимого на проект) спонсор / куратор посвящает вопросам управления проектами?



Комментарий эксперта

У значительной части респондентов роль куратора проекта не задокументирована (42%), либо определена в «Положении о проектной деятельности» (30%). В «Положении о проектной деятельности», как правило, формализация роли куратора номинальная и высокоуровневая, без конкретики. Этого может быть недостаточно для поддержки руководства проектами.

Вовлеченность кураторов сейчас в основном низкая: 65% отметили, что они тратят менее 20% времени, необходимого на проект.

Практика прописывания роли куратора адресно в отдельных документах (25%) тоже минимально хороша и достаточна, но может приводить к неодинаковому распределению внимания кураторов к разным проектам – разной степени вовлеченности, разному пониманию их роли, функций и полномочий и, как следствие, разной эффективности кураторов для аналогичных проектов.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Комментарий эксперта

Большинство респондентов (65%) отметили, что спонсоры и кураторы уделяют проектной деятельности менее 20% времени, необходимого для эффективного управления. Это указывает на то, что роль спонсора в российских организациях зачастую носит формальный характер и ограничивается участием в ключевых точках или утверждении решений, а не в системной вовлеченности в управление проектом.

Лишь 2% руководителей заявили, что посвящают этой функции более 80% времени. Такая картина отражает несбалансированное распределение управленческого внимания: при формальном назначении кураторов проекты часто остаются без полноценного лидерского сопровождения. В результате усиливается зависимость от компетенций менеджеров проектов и снижается устойчивость проектного цикла при смене приоритетов.

Полученные данные подтверждают необходимость развития института спонсоров и кураторов проектов — через обучение, ясное закрепление ролей в регламентах и интеграцию этой функции в систему KPI топ-менеджмента. Только при таком подходе проектное управление сможет выполнять роль инструмента реализации стратегии, а не оставаться операционной задачей на среднем уровне управления.



**Наталья
Сокова**

Директор
по инновациям
и развитию
в образовании,
Академия
бизнеса Б1

Комментарий эксперта

Опрос выявил слабую вовлеченность спонсоров в проектную деятельность.

Водораздел по времени, которое кураторы посвящают проектам находится в районе 20%. И только 35% опрошенных считает, что кураторы тратят более 20% своего времени на вопросы управления проектами.

Интересны ответы самих кураторов – 70% утверждают, что посвящают проектам более 20% своего времени.

Разные взгляды со стороны спонсоров и участников проектов на время, которое спонсоры тратят на проекты, отмечено в исследовании IPA*. В отчете сравнивается мнение спонсоров и команды проектов о времени, которое спонсоры посвящают проектам в разрезе крупных и некрупных проектов. Можно провести параллели с результатами нашего опроса.

*IPA's Industry Benchmarking Consortium (IBC) Overview "The Role Of The Project Sponsor", 2019 (<https://www.ipaglobal.com/news/article/the-role-of-the-project-sponsor/>)



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Как чаще всего проводится обучение спонсоров / кураторов по управлению проектами?

Обучение не проводится

51%

В рамках общего обучения по проектному управлению

18%

Обучаются самостоятельно

15%

В рамках корпоративного бизнес-образования

10%

Специально разработанная учебная программа

6%

Комментарий эксперта

Респонденты отметили, что обучение кураторов пока не проводится (51%). Это совпадает с наблюдениями ЦОРПУ за последние 10 лет: активно проводится подготовка и оценка руководителей проектов и проектных команд, но нет тренда на обязательное обучение топ-руководителей, от вовлеченности которых зависит успех проекта.

При этом мы наблюдаем постепенное смещение фокуса в сторону подготовки руководителей высшего звена, но пока такой активности недостаточно.

Кураторам не хватает обучения по тематике проектного управления вообще и понимаю своей роли в проектах в частности.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Комментарий эксперта

В нашем опросе только 6% респондентов отметили, что у них есть специально разработанная учебная программа по управлению проектами для спонсоров.

В исследовании IPA* у Спонсоров проектов спросили, проходили ли они тренинг «Как быть успешными спонсорами». 21% ответили утвердительно. Если мы примем во внимание только ответы респондентов в роли спонсоров проектов, то про специально разработанную учебную программу говорят 15%.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

*IPA's Industry Benchmarking Consortium (IBC) research study, "Getting the Project Sponsor Role Right", 2021 (<https://www.ipaglobal.com/news/article/the-project-sponsor-role-still-does-not-get-the-attention-it-demands-ipa-research/>)

Ответственность спонсора / куратора проектов перед высшим органом управления организацией

Возможно несколько вариантов ответа

Обеспечивает связь проекта/ программы
со стратегическими целями



Отвечает за выгоды от проекта



Организует взаимодействие с другими
проектами и функциональными службами



Является владельцем ТЭО (бизнес-кейс)
и отвечает за инвестиционные показатели



В вопросах управления рисками транслирует
риск-аппетит организации



Продвигает культуру корпоративного
управления



Другое



Ответственность спонсора / куратора по отношению к менеджеру проекта

ВЫБЕРИТЕ ТОП-5

55%

Обеспечивает
ресурсы

51%

Определяет
приоритеты

46%

Решает проблемные
вопросы и утверждает
изменения

38%

Налаживает коммуникацию
с заинтересованными
сторонами

30%

Демонстрирует
лидерство

Обеспечивает своевременные решения

28%

Разъясняет требования к проекту

26%

Управляет взаимоотношениями

22%

Организует прохождение точек принятия решения

20%

Грамотно интерпретирует отчетную информацию

12%

Комментарий эксперта

Топ-3 варианта ответов представляют «правильный» набор функций спонсора для бизнеса: связь со стратегией, ответственность за выгоды, организация межфункционального взаимодействия. Однако остальные функции также важные. Цель вопроса была определить приоритеты наших участников.

Наименьший приоритет (9%) в отношении продвижения культуры корпоративного управления. На мой взгляд, эта оценка связана с недостаточной вовлеченностью высших органов управления, особенно совета директоров, в продвижение руководства проектной деятельностью, что нашло отражение в оценке данной функции.

Как и вопросе об ответственности спонсора перед бизнесом, функции спонсора по отношению к менеджеру проекта в следующем вопросе также все «правильные». Расставленные равномерно приоритеты свидетельствуют о том, что проектное сообщество объединяет высокий уровень понимания функционала спонсора проекта.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Комментарий эксперта

Респонденты отметили, что ответственность смешена в сторону стратегических задач: связь со стратегией, определение приоритетов (что хорошо). Однако, возможно, не хватает присутствия куратора в управлении рисками и контроле проекта.



**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Кто проводит обзоры руководства проектной деятельностью?

Обзоры не проводятся



Самооценку проводят участники
проектной деятельности



Используются компетенции
менеджмента организации



Служба внутреннего контроля / СМК



Используются компетенции членов
высшего органа управления организацией



Привлекается внешняя экспертиза



Комментарий эксперта

Основная часть обзоров проводится собственными силами, участниками проектов и менеджментом организации, так считают 46% опрошенных.

Более четверти опрошенных ответили, что обзоры не проводятся. На внешнюю экспертизу приходится 3% ответов. Это может отрицательно сказываться на объективном восприятии уровня управления и руководства проектами.

Условно независимой можно назвать оценку силами СМК и использовании компетенций высших органов управления. Вместе это составляет четверть всех ответов.

Постепенно снижается роль службы внутреннего контроля как представителя комитета по аудиту при совете директоров по вопросам независимого аудита системы внутреннего контроля.

Слабая вовлеченность высших органов управления в проведение обзоров, возможно, может говорить о низком приоритете в отношении развития руководства проектной деятельностью как инструмента достижения стратегических целей.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Привлекается ли внешняя экспертиза для выражения независимого мнения о ходе реализации отдельных проектов?

Возможно несколько вариантов ответа

Внешняя экспертиза не привлекается



Привлекается для анализа крупных капитальных проектов



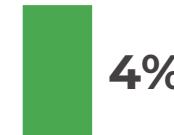
Привлекается для анализа проектов организационных изменений
(трансформация, реинжиниринг и т. д.)



Привлекается при проведении постинвестиционного анализа реализованных проектов



Другое



Комментарий эксперта

Внешняя экспертиза хода реализации проектов направлена на обеспечение объективной оценки для высшего руководства. Внешняя экспертиза определяет, имеют ли корпоративные органы полное и честное представление о рисках и проблемах проектов, а также насколько хорошо команды проектов справляются с достижением целей проектов.

Ответ об отсутствии внешней экспертизы проектов (65% опрошенных) говорит о субъективности картины здоровья проектов, получаемой высшим руководством.

Редко привлекается независимая экспертиза для постинвестиционного анализа (9% ответов). Данное наблюдение также дополняется ответами о недостаточном внимании к рассмотрению отчетов по завершению проектов и анализу факторов успеха и неудач проектов.



**Аскар
Нуржанов**

Эксперт,
Дирекция
сервисного
бизнеса
«Сибкор»

Комментарий эксперта

Из ответов респондентов видно, что внешняя экспертиза для оценки проектов не привлекается, хотя это позволило бы получить независимую оценку хода реализации проекта в части управления и руководства им.

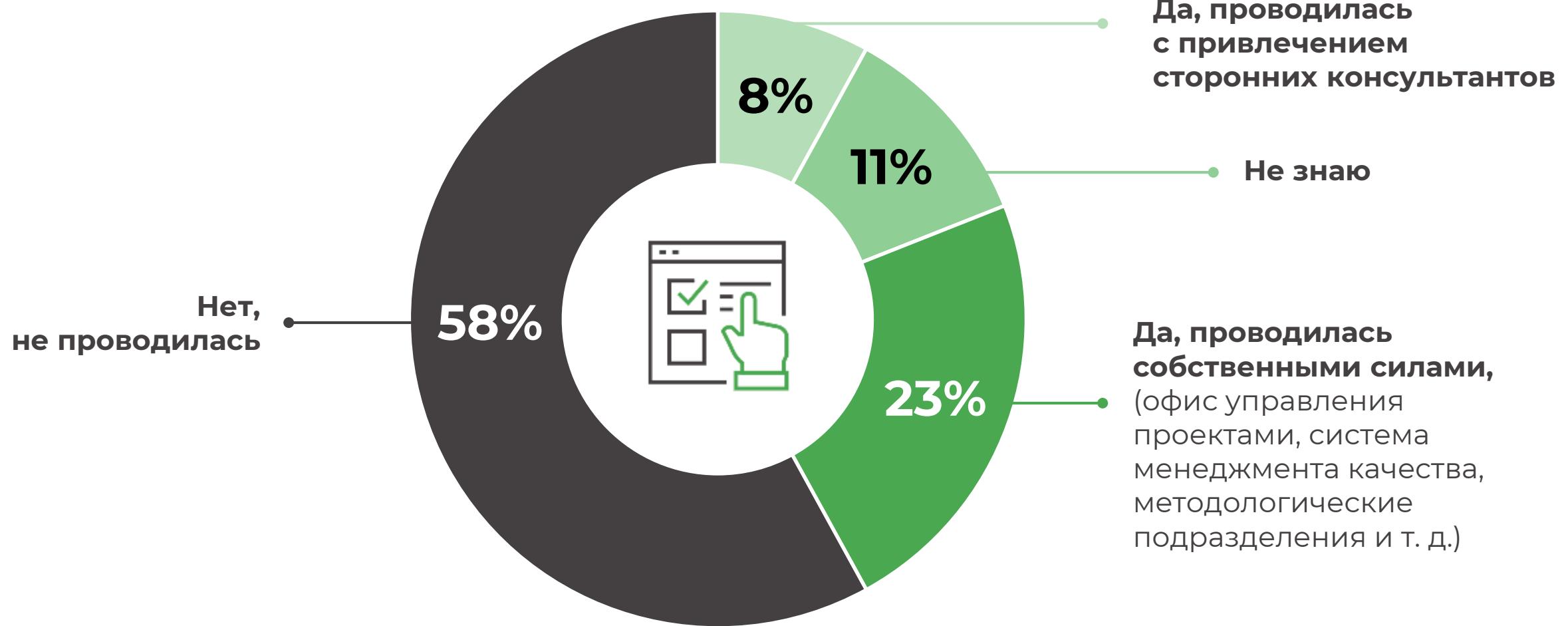
В части оценки зрелости управления проектами также видны низкие показатели данной практики – как собственными силами, так и с привлечением сторонних консультантов.



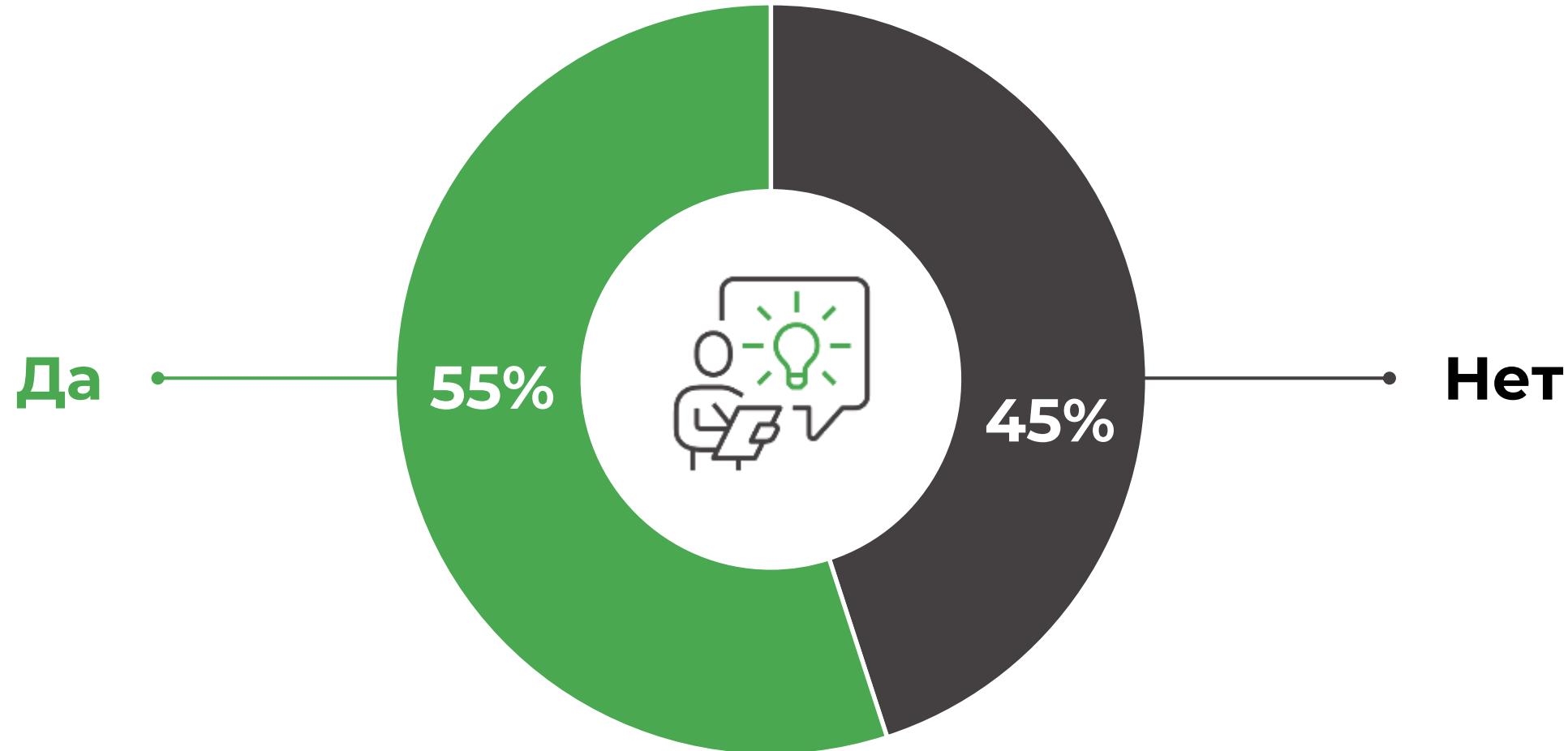
**Юрий
Ким**

Генеральный
директор,
Центр оценки
и развития
проектного
управления (ЦОРПУ)

Проводилась ли оценка зрелости управления проектами за последние 3 года?



Проводится ли в организации работа по анализу факторов успеха и причин неудач проектов?



Комментарий эксперта

Лишь чуть более половины организаций (55%) системно анализируют факторы успеха и причины неудач проектов. При этом 45% компаний такую работу не ведут вовсе, что говорит о слабой культуре проектного обучения и низком уровне институционализации управленческого опыта.

Фактически каждая вторая организация теряет возможность извлечения уроков и построения базы знаний, которая могла бы повышать предсказуемость и качество реализации будущих проектов. Отсутствие регулярного анализа ведет к повторению типовых ошибок, росту затрат и снижению доверия к проектному управлению как инструменту реализации стратегии.

Компании, где подобная практика существует, формируют замкнутый контур управления знаниями, связывая результаты постпроектного анализа с системой планирования, рисками и корпоративными стандартами. Именно этот переход от реактивного подхода к системному обучению делает проектное управление не просто инструментом, а механизмом организационного развития.



**Наталья
Сокова**

Директор
по инновациям
и развитию
в образовании,
Академия
бизнеса Б1

Комментарий эксперта

С одной стороны, отрадно, что более чем в половине организаций проводится анализ факторов успеха / неудач проектов.

С другой стороны, 55% – это очень немного. Я думаю, что если бы участникам исследования задали вопрос «Необходимо ли проводить в организации систематическую работу по анализу факторов успеха и причин неудач проектов?», то ответ «Да» был бы близок к 100%. И это действительно хорошая практика, настоящая инвестиция в будущее организации, а не дополнительные организационные и финансовые затраты, как иногда полагают. Такая работа превращает разрозненный опыт отдельных команд в структурированное организационное знание, которое становится основой для стабильного роста, снижения издержек от неудач и создания культуры постоянного совершенствования.

Однако следует не забывать, что этот анализ должен проводиться в конструктивном ключе, без поиска виноватых. Цель – это найти корневые причины проблем в процессе, организации работ проекта, а не в человеке. Тогда эта практика еще и улучшает моральный климат в командах, повышает мотивированность сотрудников и способствует их профессиональному росту.



**Иван
Филимошкин**

Директор по работе с государственными заказчиками,
ГК «Проектная ПРАКТИКА»

Какая работа по анализу факторов успеха и причин неудач проектов проводится в организации?

Возможно несколько вариантов ответа

Анализ достижения проектных параметров
(конечные результаты, выгоды)



Изучение внешнего опыта, лучших практик и
рекомендаций сторонних консультантов и экспертов



Формирование базы данных
по извлеченным урокам



Постинвестиционный анализ
реализованных проектов



Анализ планов развития участников проектной
деятельности



Актуализация регламентной базы и модели
компетенций



Аудит ИТ-решений и систем, необходимых
для администрирования проектов



Комментарий эксперта

На практике анализ факторов успеха может быть встроен в стандартный контур закрытия проекта. Можно провести «проектный ретробрифинг», где каждый отвечает на три вопроса: что сработало, что не сработало, что мы сделали бы иначе?

Фиксируем 5–7 ключевых инсайтов, относящихся к планированию, коммуникациям, вовлеченности заказчика, рискам и управлению изменениями. Эти наблюдения заносятся в единую базу знаний или реестр «уроков проекта», где указывается источник и контекст (тип проекта, бюджет, отрасль). На следующем цикле планирования офис проектного управления (или куратор портфеля) использует эти выводы при разработке стандартов, шаблонов и чек-листов.

Такой формат не требует больших ресурсов, но позволяет сделать обучение на опыте частью корпоративной памяти.

Компании, которые внедрили этот подход, например крупные игроки в энергетике и телеком-секторе, уже используют аналитику уроков проектов как источник данных для риск-реестров, обучения проектных команд и корректировки стандартов. Это позволяет им снижать долю повторяющихся неудач и ускорять внедрение улучшений.

Именно переход к такой практике — от «реакции на ошибки» к управлению знаниями — отличает зрелые проектные организации от тех, кто все еще работает в режиме «пожарного управления».

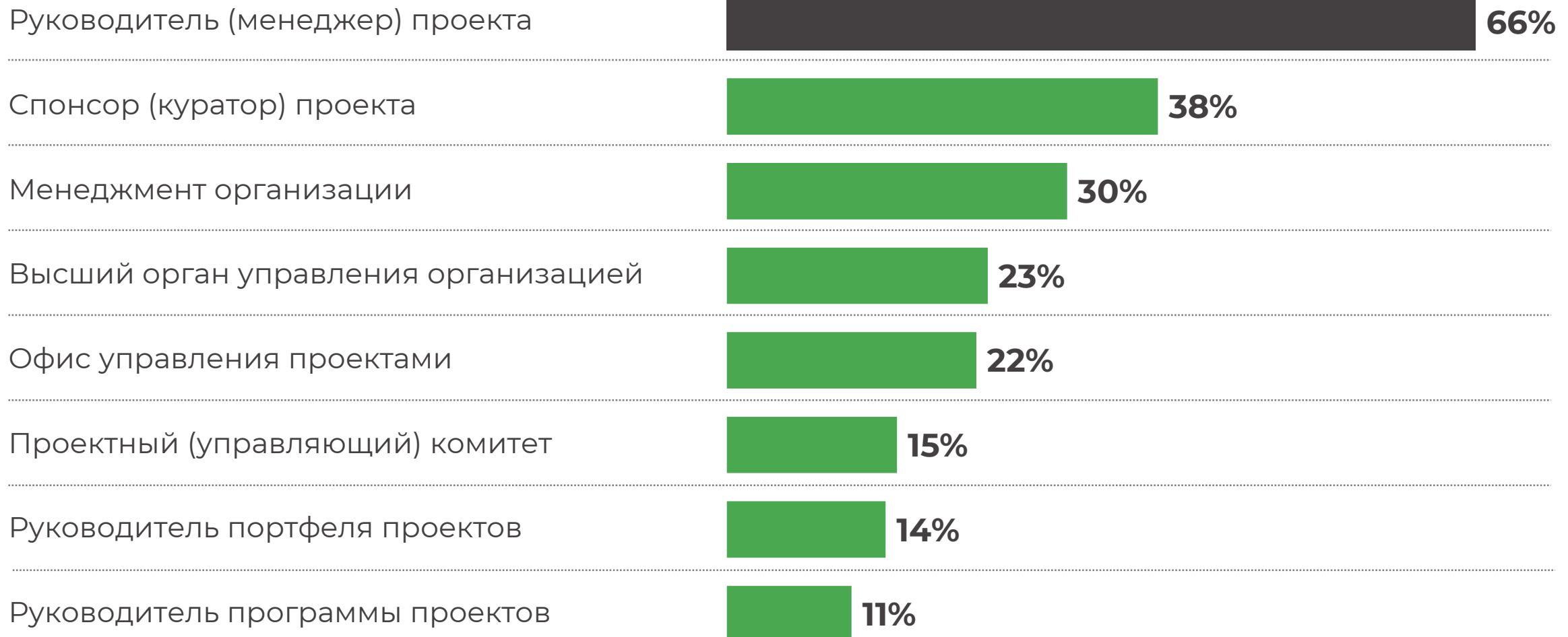


**Наталья
Сокова**

Директор
по инновациям
и развитию
в образовании,
Академия
бизнеса Б1

Какая проектная роль в вашей организации в большей степени влияет на успешность проекта?

Возможно несколько вариантов ответа



Комментарий эксперта

В управлении любым проектом можно выделить две ключевые роли, которые существенно влияют на успех, – это куратор и руководитель. В этом плане результаты исследования не удивляют.

При этом менеджмент организации, попавший на третье место, – это, строго говоря, вовсе не проектная роль. И такой выбор респондентов может говорить либо об отсутствии в организациях «правильных» проектных комитетов / проектных офисов, либо об их слабой вовлеченности в проектную деятельность.



**Иван
Филимошкин**

Директор по работе с государственными заказчиками,

ГК «Проектная
ПРАКТИКА»

Выберите справедливые утверждения о влиянии системного руководства проектной деятельностью на успешность проектов

Возможно несколько вариантов ответа

Критически важно установить «тон сверху»: руководство не только декларирует ценность, но и следует принципам



Без организации руководства проектной деятельностью проекты обречены на провал



Необходимо предоставить максимальные полномочия менеджеру проекта



Для успешности проектов достаточно процессов управления проектами



Зачем придумывать «параллельные структуры», если есть организационная иерархия?



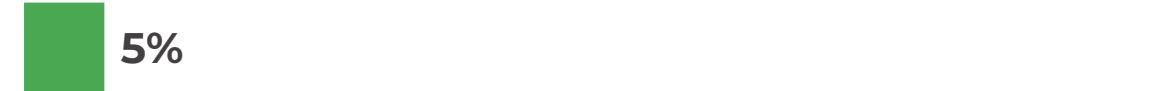
Успешность не зависит ни от руководства, ни от управления проектной деятельностью, все зависит от внешних условий



Формализация не нужна, главное – денежная мотивация участников проекта



Другое



Комментарий эксперта

Из ответов видно, что респонденты в целом поддерживают системный подход к управлению проектами. Популярность ответов про «тон сверху», максимизацию полномочий менеджера проекта, а также комментарии, оставленные в варианте ответа «Другое», тем не менее, показывают явную неудовлетворенность текущим состоянием дел в проектной деятельности конкретных организаций.

Налицо полуrevолюционная ситуация: «низы не могут, но хотят». А что же у нас с верхами – руководителями организаций и их отношением к проектной деятельности? Наверное, это тема для отдельного исследования.



**Иван
Филимошкин**

Директор по работе
с государственными
заказчиками,

ГК «Проектная
ПРАКТИКА»

Контактная информация

АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1

Внедряем новейшие подходы к обучению руководителей и команд.

- Мировой опыт и лучшая практика консультантов Б1
- Собственная исследовательская база и библиотека практических кейсов
- 100+ программ, направленных на развитие цифровых компетенций, навыков управления финансами, операционной эффективностью, проектами и командами и лидерства



www.academyb1.ru

АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ «СОВНЕТ»

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. Представляет интересы IPMA в России.



www.sovnet.ru



ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ (ЦОРПУ)

Активно занимается повышением эффективности применения принципов, методов и инструментов проектного управления в коммерческих и государственных организациях РФ и стран СНГ. Является оператором российской модели сертификации ПМ СТАНДАРТ. Занимается оценкой проектного персонала и уровня зрелости организаций.

www.isopm.ru

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ winbd

Готовим управленцев для развития бизнеса
Развиваем лидеров, способных управлять компанией в эпоху перемен и нестабильности

- Лидерство
- Управление проектами + продуктами
- Технологии: нейросети + роботы

www.winbd.ru



Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

- ▶ Ольгу Цопову (Академия бизнеса Б1), продюсера исследования
- ▶ Ольгу Таранченко (АНО «ЦОРПУ»), организатора исследования
- ▶ Анастасию Шлыкову (Группа компаний Б1), редактора
- ▶ Александру Окулову (Академия бизнеса Б1) и визуальных ассистентов (Группа компаний Б1)
- ▶ Яну Рейзвих, Максима Алексеева (Группа компаний Б1), веб-дизайнеров

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе



Хотите внести вклад в следующее
исследование, став респондентом?
[ЗАПОЛНИТЕ КОРОТКУЮ ВЕБ-ФОРМУ](#)



О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026
Все права защищены.