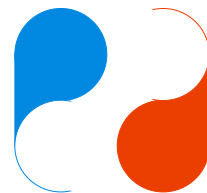


Инновационное развитие и проектный менеджмент



Евразийский центр управления проектами
2008

Нормативные основы проектного менеджмента в РФ и СНГ

IPMA

ICB → НТК = Библия управления проектами

PMI

PMBOK = Процессный подход к управлению проектами

Законодательство РФ, стран СНГ

Техническое регулирование, сертификация продуктов и услуг, отраслевые стандарты по управлению проектами

Отраслевые нормативные документы

Отраслевые стандарты по управлению проектами

Корпоративные ОРД

Корпоративные стандарты по управлению проектами

Архивы

Корпоративные стандарты по управлению проектами



Участники проекта

Личные представления об управлении проектами

Российские наработки: Системная модель СОВНЕТ (IPMA)

Субъекты управления (Z)

1. инвестор

2. заказчик

3. генконтрактор

4. генподрядчик

5. исполнители

6. соисполнители

7. прочие

1. менеджер проекта

2. функциональные менеджеры проекта

Объекты управления (Q)

Проекты и программы (K)

1. проекты

2. программы, портфели

3. организации, предприятия

Фазы жизненного цикла объекта управления (C)

1. концепция

2. разработка

3. реализация

4. завершение

Уровни управления (T)

1. стратегическое

2. год

3. квартал

4. месяц

5. декада

6. сутки

7. смена

8. прочее

Функциональные области управления (S)

1. предметная область

2. время

3. стоимость

4. качество

5. риски

6. персонал

7. коммуникации

8. контракты

9. изменения

10. прочее

Стадии процесса управления (F)

1. инициация

2. планирование

3. организация и контроль

4. анализ и регулирование

5. закрытие

Российские наработки: Теория активных систем ИПУ РАН

Теория активных систем (active systems theory) – раздел теории управления социально-экономическими системами (активными системами, организационными системами), изучающий свойства механизмов их функционирования, обусловленные проявлениями активности участников системы.

Активная система (active system) – система, хотя бы один элемент которой обладает свойством активности.

ОБЗОР И КЛАССИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

Описание модели организационной (активной) системы (ОС) определяется заданием:

- состава ОС (участников, входящих в ОС, то есть ее элементов);
- структуры ОС (совокупности информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками ОС);
- множеств допустимых стратегий участников ОС, отражающих, в том числе, институциональные, технологические и другие ограничения их совместной деятельности;
- целевых функций участников ОС, отражающих их предпочтения и интересы;
- информированности – той информации, которой обладают участники ОС на момент принятия решений о выбираемых стратегиях;
- порядка функционирования: последовательности получения информации и выбора стратегий участниками ОС.

Функции управления

Процессное управление (функции и задачи)	планирование	организация	стимулирование	контроль
Проектное управление (фазы проекта)	концепция	разработка	реализация	завершение
Управление деятельностью (процессуальные компоненты)	цель	способ	мотив	результат

Российские наработки: Метод ЦПА и ГУП РАН

Инструменты для инициации и планирования проектов.

Ценностные цели

Основные проблемы

Проблемы и задачи

Решения

Проблемно – управленческая матрица

№ и наименование проблемы	Идея (концепт) решения	Нормативно-правовой акт, организационно-управленческое решение
----------------------------------	-------------------------------	---

Система управления проектом

В существующих стандартах и литературе нет единого подхода к построению общей системы проектного менеджмента.

Так, в модели PMI упор делается на описание через процессы.

Модель IPMA строится на основе функционального подхода.

С.А. Мишин предпринял попытку объединить разные подходы, воспользовавшись методикой, применяемой в объектно-ориентированном анализе и программировании (ООАП). Методика ООАП позволяет строить модели различных бизнес-систем, а затем, на основании построенной модели, разрабатывать электронные программы для автоматизации работы бизнес-системы.

Виды стандартов

1. **международные** — стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
2. **национальные** - созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
3. **общественные** - подготовленные и принятые сообществом специалистов;
4. **частные** - комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;
5. **корпоративные** - разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Международные стандарты

В качестве международных стандартов существуют три системы:

- **стандарт PMI** (Project Management Institute, USA);
- **стандарт IPMA** (International Project Management Association);
- **стандарт ИСО**, в частности, ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов"

Национальные стандарты

Национальные стандарты существуют примерно в 50 странах. Обыкновенно, за основу берется одна из трех указанных международных систем. В Великобритании, Германии и Японии национальные стандарты имеют свои специфические черты.

В России общепризнанный национальный (государственный) стандарт не существует.

Ассоциация по управлению проектами (Россия, SOVNET) на основе стандарта IPMA разработала и опубликовала в 2001 г. "Основы Профессиональных Знаний. Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК). На 2008 запланирован выпуск новой версии НТК.

Перевод стандарта ИСО 10006:2003 зарегистрирован в системе Госстандарта России (регистрационный №876 Всероссийского Института классификации, терминологии и информации по стандартизации и качеству, ВНИИКИ).

Оба стандарта носят рекомендательный характер.

Стандарт PMI популяризируется в России частным образом или в порядке общественной инициативы.

Корпоративные стандарты

Основными для практики являются корпоративные стандарты. Если в организации нет своих стандартов, хотя бы в виде устоявшейся практики (образцов выполнения прежних проектов), то организация обречена на неудачу своих проектов.

В России и СНГ корпоративные стандарты по управлению проектами:

- (1) отсутствуют;
- (2) присутствуют, но вредят деятельности компании;
- (3) существуют в работоспособном варианте, но содержат те или иные изъяны.

Мало кто слышал о российской компании, имеющей полноценный пакет стандартов по управлению проектами.

Конструирование корпоративных стандартов

В любом случае, для организации возникает **задача конструирования корпоративной модели** проектного бизнеса. При конструировании должны быть соблюдены условия:

- непротиворечивость с основами проектной технологии;
- соответствие уровню зрелости организации;
- соответствие виду деятельности компании;
- соответствие стратегии компании;
- минимизация ресурсов на конструирование и внедрение.

Пример определения проекта в стандарте R0

Проект - деятельность по созданию долгосрочного или внеоборотного актива		
Свойства	Методы	События
<ul style="list-style-type: none"> • цели проекта; • результаты проекта; • жизненный цикл проекта (бинарность); • требования и ограничения; • допущения 	<ul style="list-style-type: none"> • продюсирование (инициация) проекта; • анализ прогнозируемой эффективности; • установление управленческих и продуктовых фаз; • динамическое планирование; • управление закупками и контрактами; • управление качеством проекта; • управление событиями и рисками проекта; • превентивные действия; • управление ритмом; • текущее управление; • контроль выполнения проекта • закрытие проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • возникновение идеи проекта; • предложение об улучшении проекта; • прогнозирование негативного события; • наступление отклонений от плана проекта; • кризисные ситуации

Пример определения продукта проекта в стандарте R0

<p>Продукт проекта - объект, появляющийся после выполнения проекта: материальный объект, предоставленная услуга, нематериальный актив, знания, ноу-хау и т.д.</p>		
Свойства	Методы	События
<p>1. жизненный цикл создания продукта;</p> <p>2. (специальные параметры, определяемые Требованиями заказчика)</p>	<p>1. анализ осуществимости;</p> <p>2. управление качеством продукта;</p> <p>3. анализ и регулирование выполнения работ;</p> <p>4. (специальные методы, определяемые технологией производства продукта, в частности, фазами жизненного цикла продукта)</p>	<p>1. изменения Требования заказчика (после анализа осуществимости или предложений об улучшении);</p> <p>2. предложения об улучшении продукта;</p> <p>3. предложения об изменении Требования заказчика;</p> <p>4. изменение состава ресурсов</p>

Вариант реализации в российских условиях перечня документов управления проекта на основе РМВОК

**Документы
по управлению интеграцией
проекта**

**Документы
по управлению содержанием
проекта**

Документы по управлению интеграцией проекта

1. историческая информация (выдержки из архива компании, необходимые для управления данным проектом);
2. обоснование выбора проекта;
3. критерии выбора проекта;
4. стратегический план;
5. контрольные списки;
6. перечень фаз проекта;
7. перечень участников, заинтересованных сторон проекта;
8. действующие ограничения;
9. принятые допущения;
10. план проекта;
11. Устав проекта;
12. архив проекта;
13. усвоенные уроки;
14. приказы, иные распорядительные документы, санкционирующие (авторизующие) проектные события.

Документы по управлению содержанием проекта

1. описание продукта;
2. анализ продукта: системный инжиниринг, инжиниринг ценности, функциональный анализ;
3. техническая документация, требования, спецификации;
4. анализ прибыли и затрат с помощью финансовых показателей;
5. Констатация содержания: обоснование проекта, описание продукта, результаты проекта, цели проекта;
6. шаблоны иерархических работ; в качестве шаблонов могут использоваться как ИСР прежних проектов, так и специально разработанные шаблоны;
7. Иерархическая Структура Работ (ИСР);
8. базовый план по содержанию проекта;
9. план управления содержанием.

Полный список содержит около 150 документов!

Указанный размер временных затрат велик даже для крупных проектов. Однако, если команде проекта удалось более или менее подробно, достаточно продуманно составить эти документы, то шанс проекта на успех резко повышается.

Все ли организации готовы выделить ресурсы для управления проектом в таком формате?

Выводы из анализа перечня документов:

- составить все документы "с нуля" весьма не просто;
- попытки *непродуманного* исключения из этого списка каких-то документов, сокращения их содержания резко увеличат риск срыва всего проекта;
- организация, только внедряющая проектное управление, должна предусмотреть усиление проектного персонала.

Стандарты управления проектами как инструмент конкуренции на национальном и региональном рынках

Статус: международный стандарт (ICB)
Форма: национальные варианты реализации базового международного стандарта (НТК)
Фактически:

- 20% разрешенных национальных особенностей в НТК
- координация развития через европейский центр
- инструмент утверждения европейской цивилизации

**Стандарт
IPMA**

**Стандарт
PMI**

Рынок РФ и СНГ

**Эклектика из IPMA и PMI,
наследие прошлых эпох,
уникальные корпоративные стандарты,
новые разработки**

Статус: национальный стандарт (PMBOK)
Форма: единый документ для всего мира
Фактически:

- мировой стандарт
- координация развития через американский центр
- инструмент утверждения североамериканской цивилизации

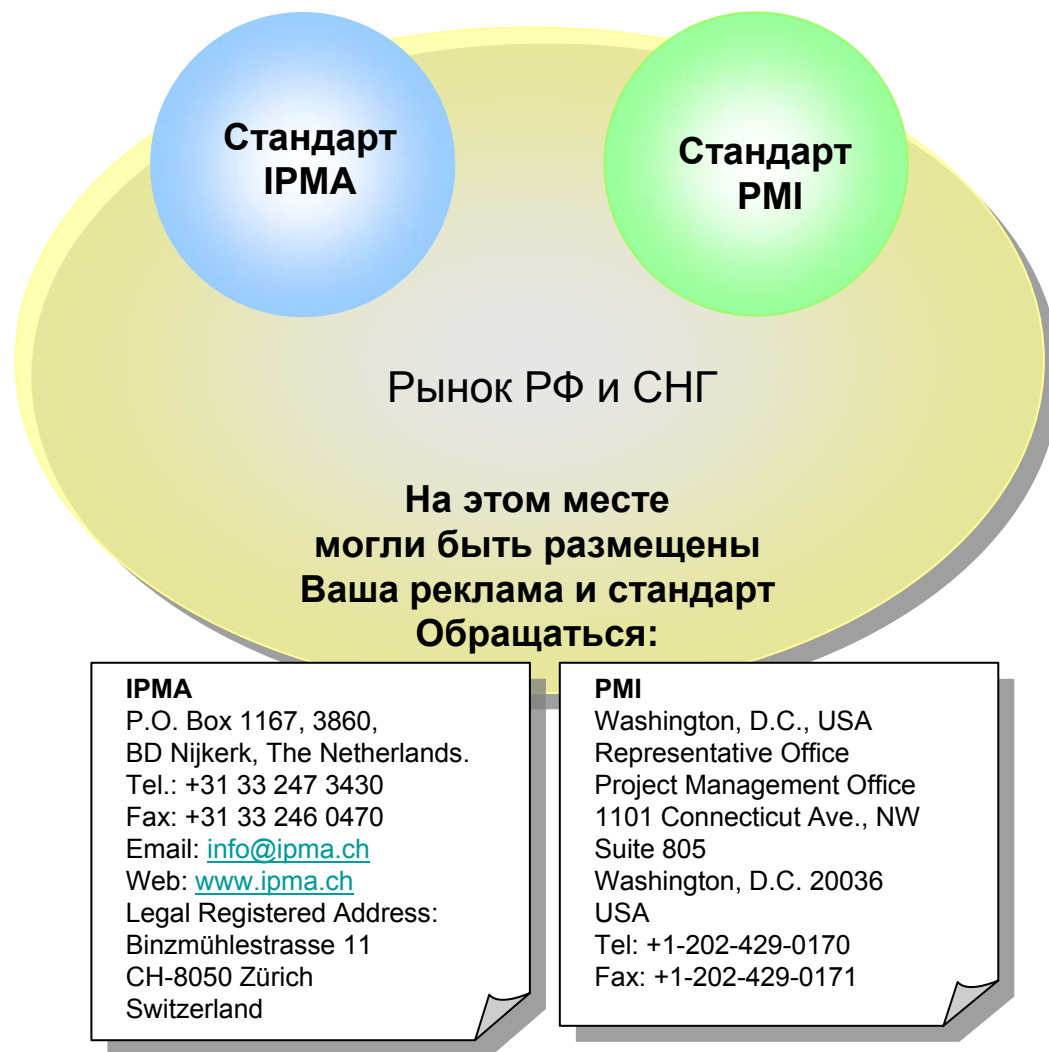
Статус: корпоративный, частный
Форма: не устоявшаяся
Фактически:

- Дикое поле? или
- Основа для формирования национального и регионального стандартов?



По какому стандарту сертифицированы специалисты
и построена система управления проектами у Вас?

Сегодняшнее положение на рынке проектного менеджмента РФ и СНГ



Завтрашнее положение на рынке проектного менеджмента РФ и СНГ



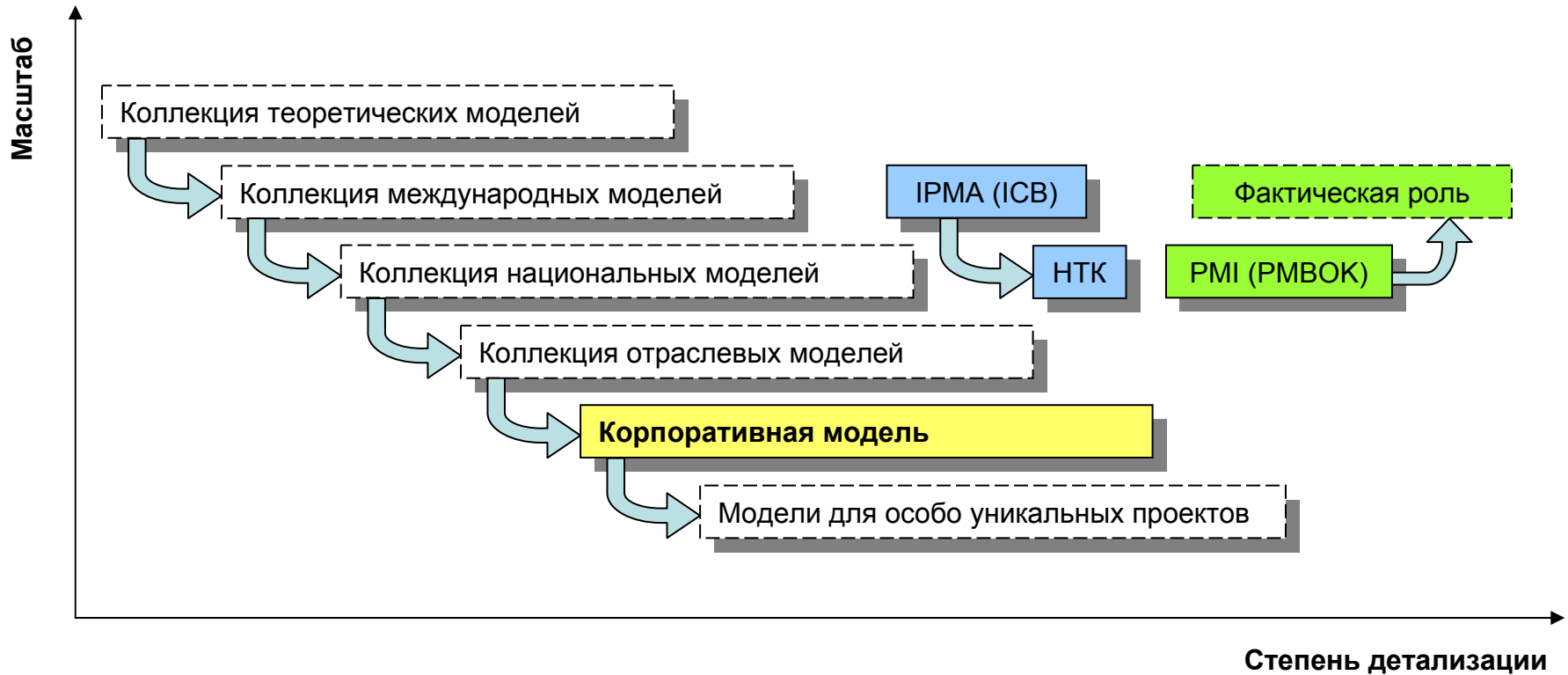
Роль Евразийского центра управления проектами:

Мы не берем на себя задачу
перевернуть мир проектного менеджмента.

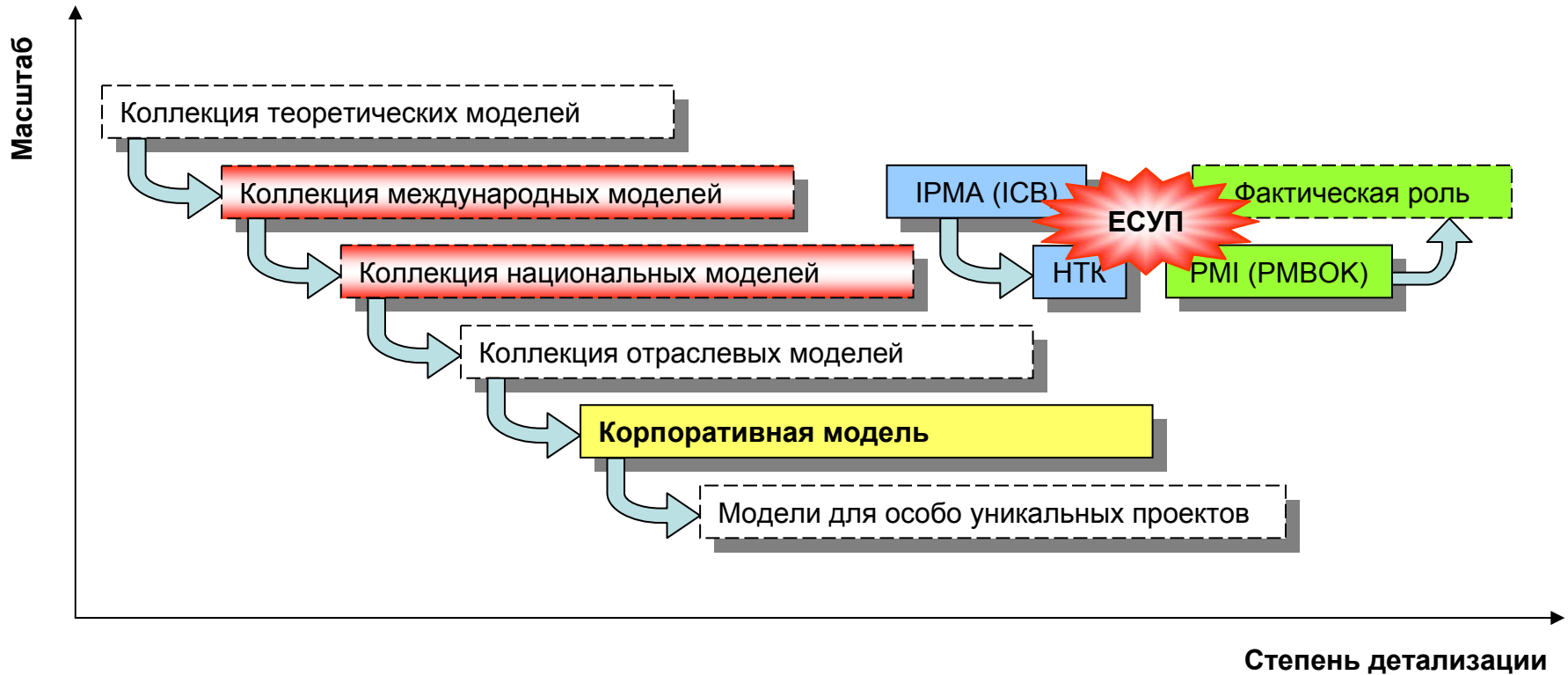
Мы предвидим его переворот.



Система моделей проектного бизнеса



Система моделей проектного бизнеса и позиционирование ЕСУП





Конец презентации