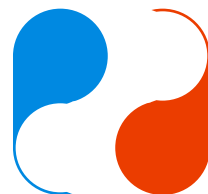


Применение проектного менеджмента для управления проектированием объектов строительства



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

Стандарт IPMA (International Project Management Association)



1. Технические компетенции

- 1.01 Успешность управления проектом
- 1.02 Заинтересованные стороны
- 1.03 Требования и задачи проекта
- 1.04 Проектный риск и возможности
- 1.05 Качество
- 1.06 Проектная организация
- 1.07 Работа команды
- 1.08 Разрешение проблем
- 1.09 Структуры проекта
- 1.10 Замысел и итоговый продукт проекта
- 1.11 Время и фазы проекта
- 1.12 Ресурсы
- 1.13 Затраты и финансы
- 1.14 Закупки и контракты
- 1.15 Изменения
- 1.16 Контроль и отчетность
- 1.17 Информация и документация
- 1.18 Коммуникация
- 1.19 Пуск проекта
- 1.20 Закрытие проекта

2. Поведенческие компетенции

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

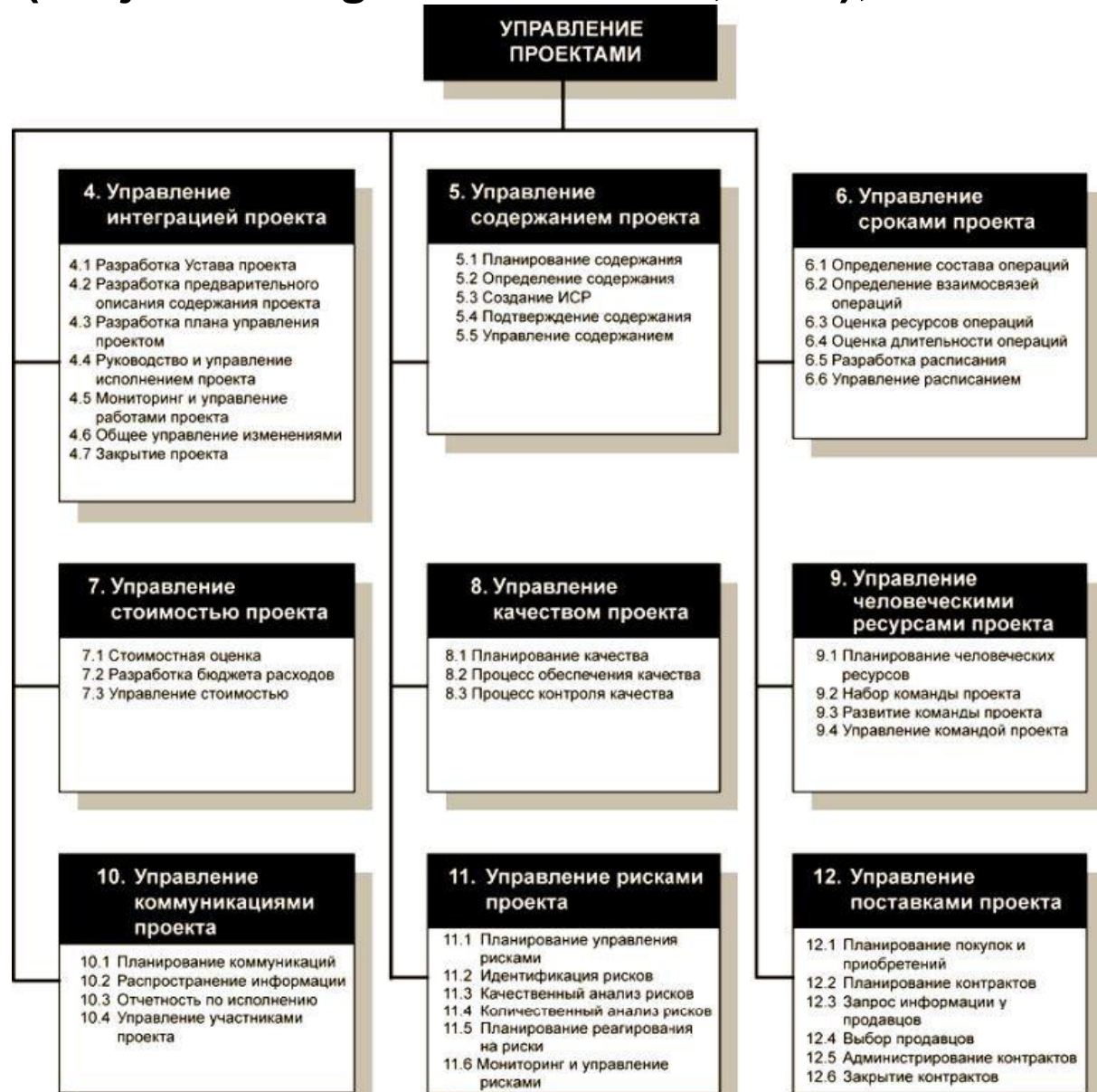
3. Контекстуальные компетенции

- 3.01 Проектно-ориентированное управление
- 3.02 Программно-ориентированное управление
- 3.03 Портфельно-ориентированное управление
- 3.04 Осуществление проектов, программ и портфелей (ППП)
- 3.05 Постоянная организация
- 3.06 Предпринимательская деятельность
- 3.07 Системы, продукты и технология
- 3.08 Управление персоналом
- 3.09 Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда
- 3.10 Финансы
- 3.11 Юридические аспекты

Стандарт PMI (Project Management Institute, USA);

Обзор областей знаний по управлению проектами и процессов управления проектами

*Руководство к Своду знаний
по управлению проектами
(Руководство РМВОК)
Третье издание*





Законодательная база в строительстве

Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. N 190-ФЗ

Федеральный закон от 17 ноября 1995 г. N 169-ФЗ "Об архитектурной деятельности в Российской Федерации»

Федеральный закон от 27 декабря 2002г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании»
СНиП 10-01-2003 «Система нормативных документов в строительстве»

Система нормативных документов в строительстве

- **Технические регламенты**
- **Строительные нормы и правила (СНиП)**
 - СНиП 3.01.01-85* «Организация строительного производства»
 - СНиП 11-01-2003 «Инструкция о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений»
- **Территориальные строительные нормы (ТСН)**
 - Распоряжение Мэра Москвы от 11 апреля 2000 г. N 378-РМ «О Положении о едином порядке предпроектной и проектной подготовки строительства в г.Москве»
 - «Порядок предпроектной и проектной подготовки строительства в Московской области ТСН ППС-99 МО»
- **Своды правил (СП)**
- **Стандарты**
 - ГОСТ 21.101-97 «Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации»
 - ГОСТ Р 52059-2003 «Услуги бытовые. Услуги по ремонту и строительству жилья и других построек. Общие технические условия»
 - Система Проектной Документации в строительстве (СПДС)
 - Единая система Конструкторской Документации (ЕСКД)

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

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

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.

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 общепризнанного национального (государственного) стандарта 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

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!

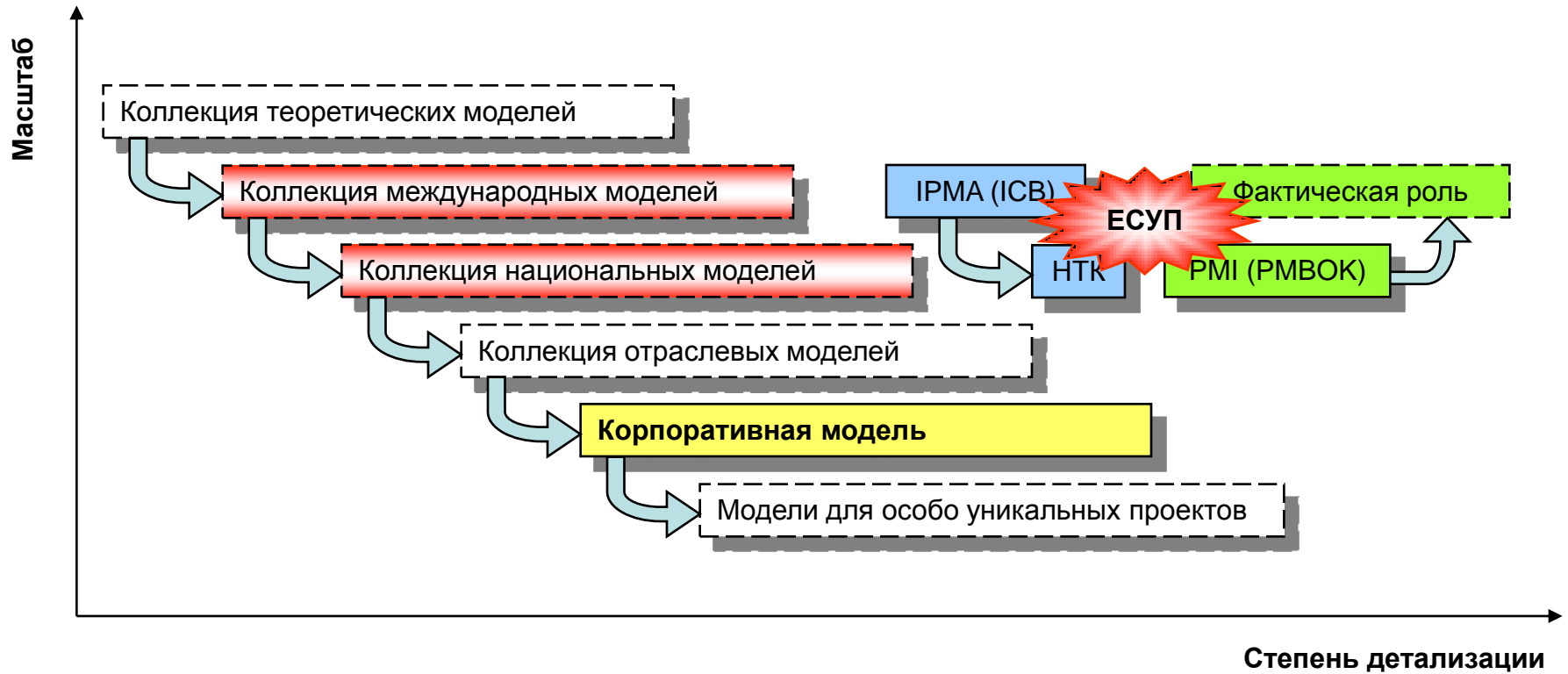
Указанный размер временных затрат велик даже для крупных проектов. Однако, если команде проекта удалось более или менее подробно, достаточно продуманно составить эти документы, то шанс проекта на успех резко повышается.

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

Выводы из анализа перечня документов:

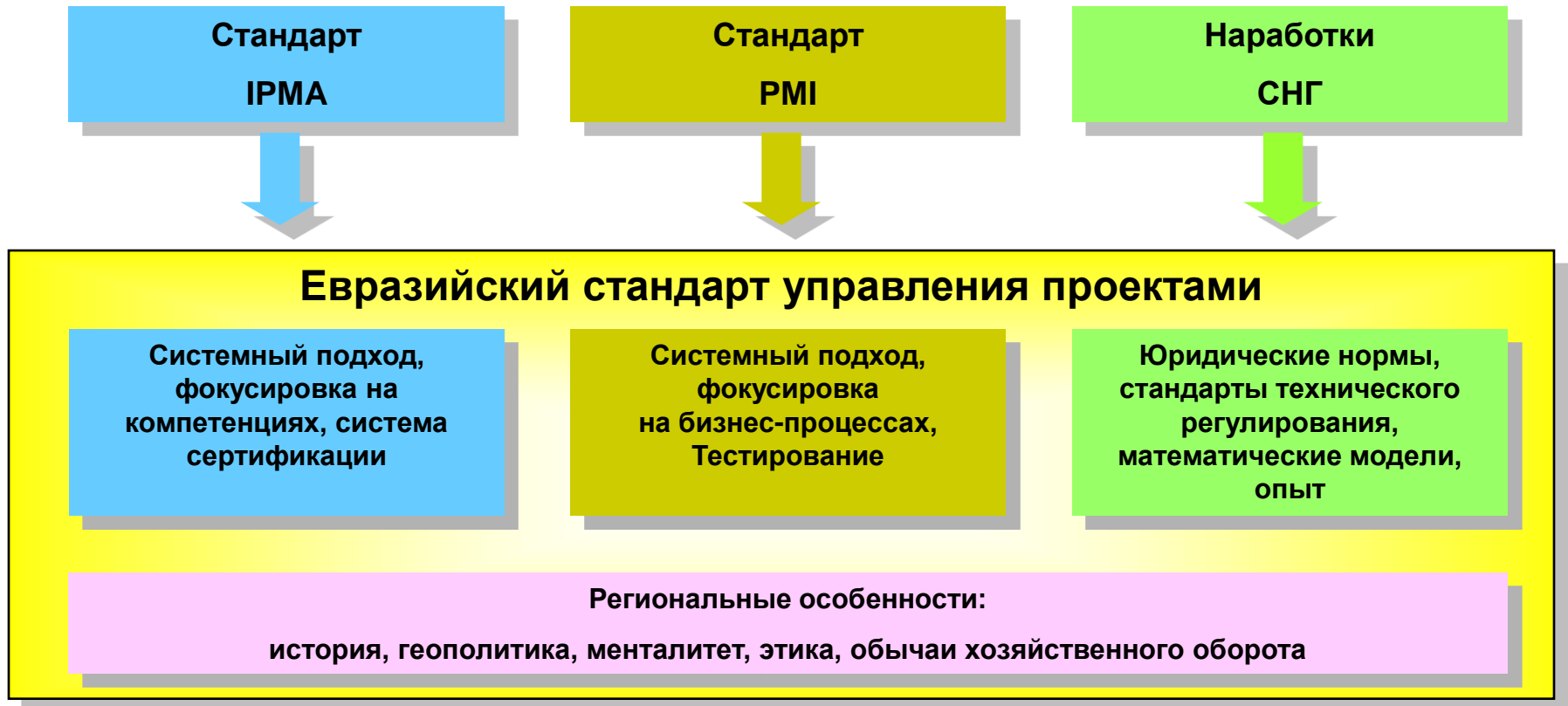
- составить все документы "с нуля" весьма не просто;
- попытки *непродуманного* исключения из этого списка каких-то документов, сокращения их содержания резко увеличат риск срыва всего проекта;
- организация, только внедряющая проектное управление, должна предусмотреть усиление проектного персонала.

Система моделей проектного бизнеса и позиционирование ЕСУП



Позиционирование Евразийского стандарта управления проектами

ЕСУП – это региональная локализация и кастомизация мирового опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особенностями проектного менеджмента



Краткое описание Евразийского стандарта управления проектами **Корпорации**

ЕСУП = Система КПД (Компетенции + Процессы + Документы)

Группы процессов по управлению проектом

Области знаний
по управлению проектом

Система 5x9	1. Инициация проекта	2. Планирование проекта	3. Организация и контроль проекта	4. Анализ и регулирование проекта	5. Завершение проекта
1. Управление предметной областью					
2. Управление изменениями					
3. Управление временем					
4. Управление стоимостью					
5. Управление качеством					
6. Управление человеческими ресурсами					
7. Управление коммуникациями					
8. Управление рисками					
9. Управление поставками					

Краткое описание Евразийского стандарта управления проектами

ЕСУП = Система КПД (Компетенции + Процессы + Документы)

		КПД		
		Компетенции	Процессы	Документы
Области знаний по управлению проектом	1. Управление предметной областью	БП Управление предметной областью	Устав, Предварительное описание содержания, План
	2. Управление изменениями	БП Управление изменениями
	3. Управление временем	БП Управление временем
	4. Управление стоимостью	БП Управление стоимостью
	5. Управление качеством	БП Управление качеством
	6. Управление человеческими ресурсами	БП Управление человеческими ресурсами
	7. Управление коммуникациями	БП Управление коммуникациями
	8. Управление рисками	БП Управление рисками
	9. Управление поставками	БП Управление поставками

Пример раскрытия КПД для управления предметной областью проекта

Компетенции

1.01 Успешность управления проектом
1.02 Заинтересованные стороны
1.03 Требования и задачи проекта
1.10 Замысел и итоговый продукт проекта
2.08 Ориентация на результат
3.04 Осуществление проектов, программ и портфелей

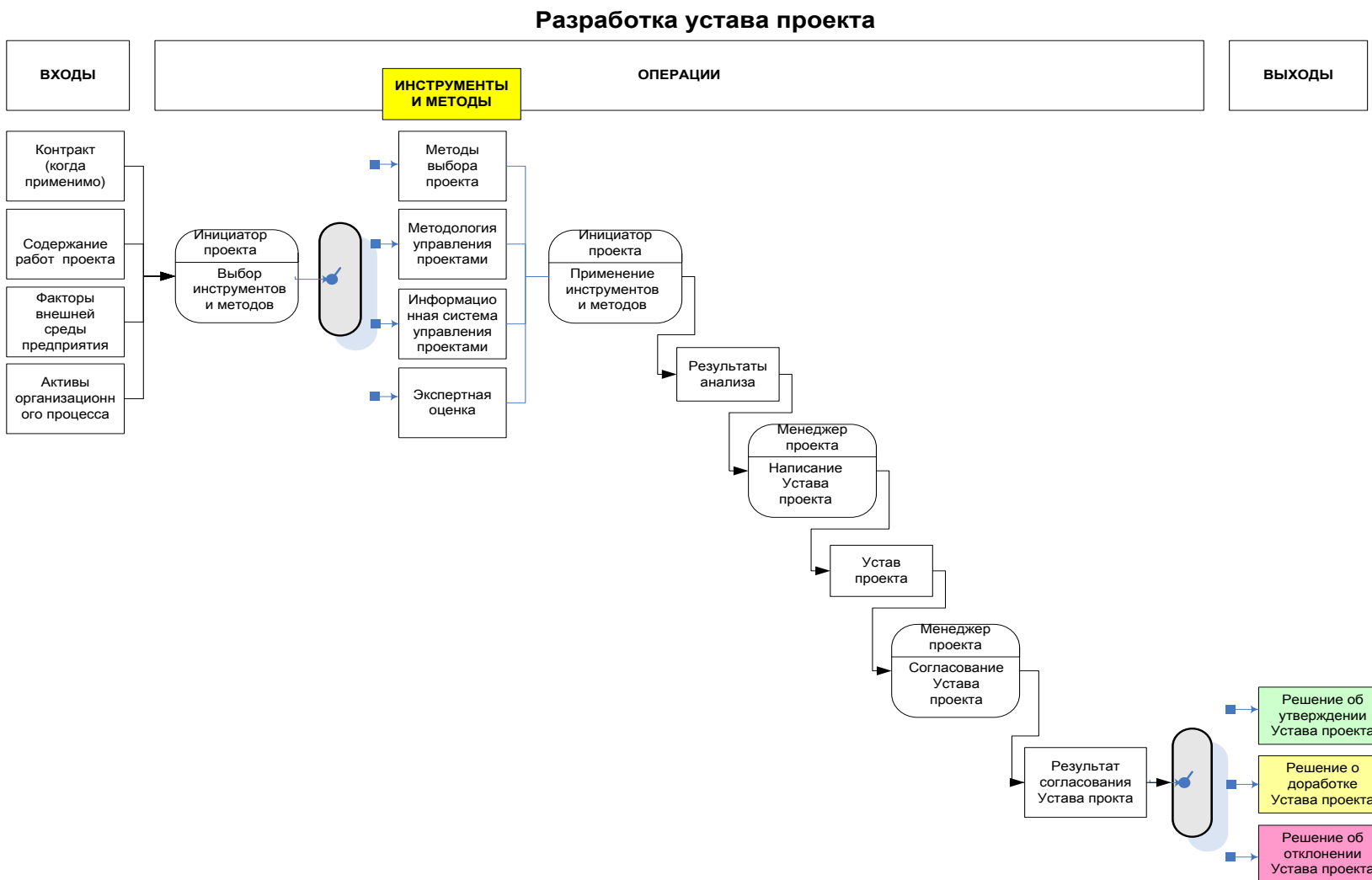
Процессы

Бизнес-процесс управления
предметной областью

Документы

Устав проекта
Предварительное описание содержания проекта
План управления проектом

Пример описания одного из бизнес-процессов управления предметной областью проекта (ПОСТ-нотация)



Тел: +7 (985) 998-40-27

Сайт: www.epmc.ru

E-mail: info@epmc.ru



Конец презентации