

Управление проектами в развитии - новые идеи и тенденции

Александр Товб



РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Григорий Ципес



ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС
СИСТЕМЫ

Немного о себе

Товб Александр Самуилович

Вице-президент IPMA

Сертифицированный Управляющий Проектами, Сертификат IPMA-SOVNET №B00001

Вице - президент SOBHET

Национальный ассессор IPMA

Зам. Гл. редактора журнала SOBHET и ИД Гребенников «Управление Проектами и Программами»

Ципес Григорий Львович

Главный консультант ИБС

Доцент кафедры «Управленческий консалтинг» МФТИ

Кандидат экономических наук

Сертифицированный Специалист по Управлению Проектами, Сертификат IPMA-SOVNET №D00009

Вице-президент Российской ассоциации управления проектами SOBHET

Зам. Гл. редактора журнала SOBHET и ИД Гребенников «Управление Проектами и Программами»

Проекты в жизненном цикле объекта

Жизненный цикл объекта (здание, информационная система, сложное оборудование и т.д.)

Определение
бизнес-
потребности

Формирование
требований к
объекту

Проектирование
объекта

Производство
объекта

Ввод объекта в
эксплуатацию

Эксплуатация
объекта

Вывод объекта
из эксплуатации

Проект консалтинговой
компании

Проект
проектного
института

Проект инженеринговой компании
(терминальный проект)

Проект инвестиционной компании (инвестиционный проект)

Проект компании – владельца объекта, девелоперской компании (развивающийся проект)

Системная модель управления проектами

Наложение фаз жизненного цикла в модели Хироши Танака

Жизненный цикл продукта сокращается

BMW AG

- 1995: на рынок выведена 1 новая модель
- 2004: на рынок выведено 5 новых моделей

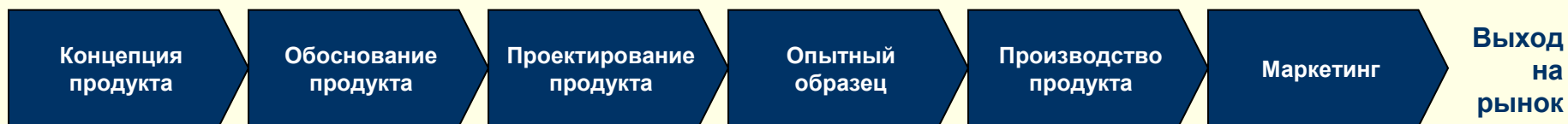
Nokia

- Стандартный жизненный цикл продукта – 12-18 месяцев
- Время вывода продукта на рынок критично для возврата инвестиций

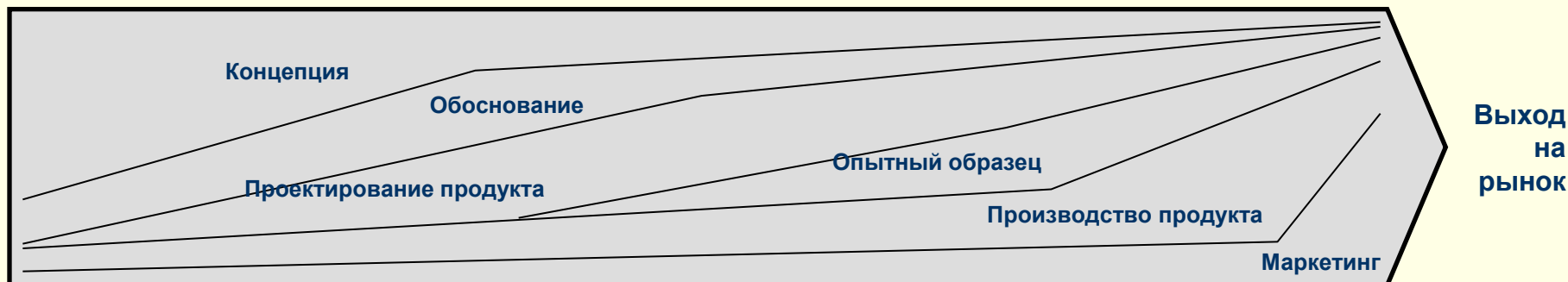
Huawei

- Жизненный цикл продукта сокращен до 12 месяцев
- 45% персонала занято в R&D

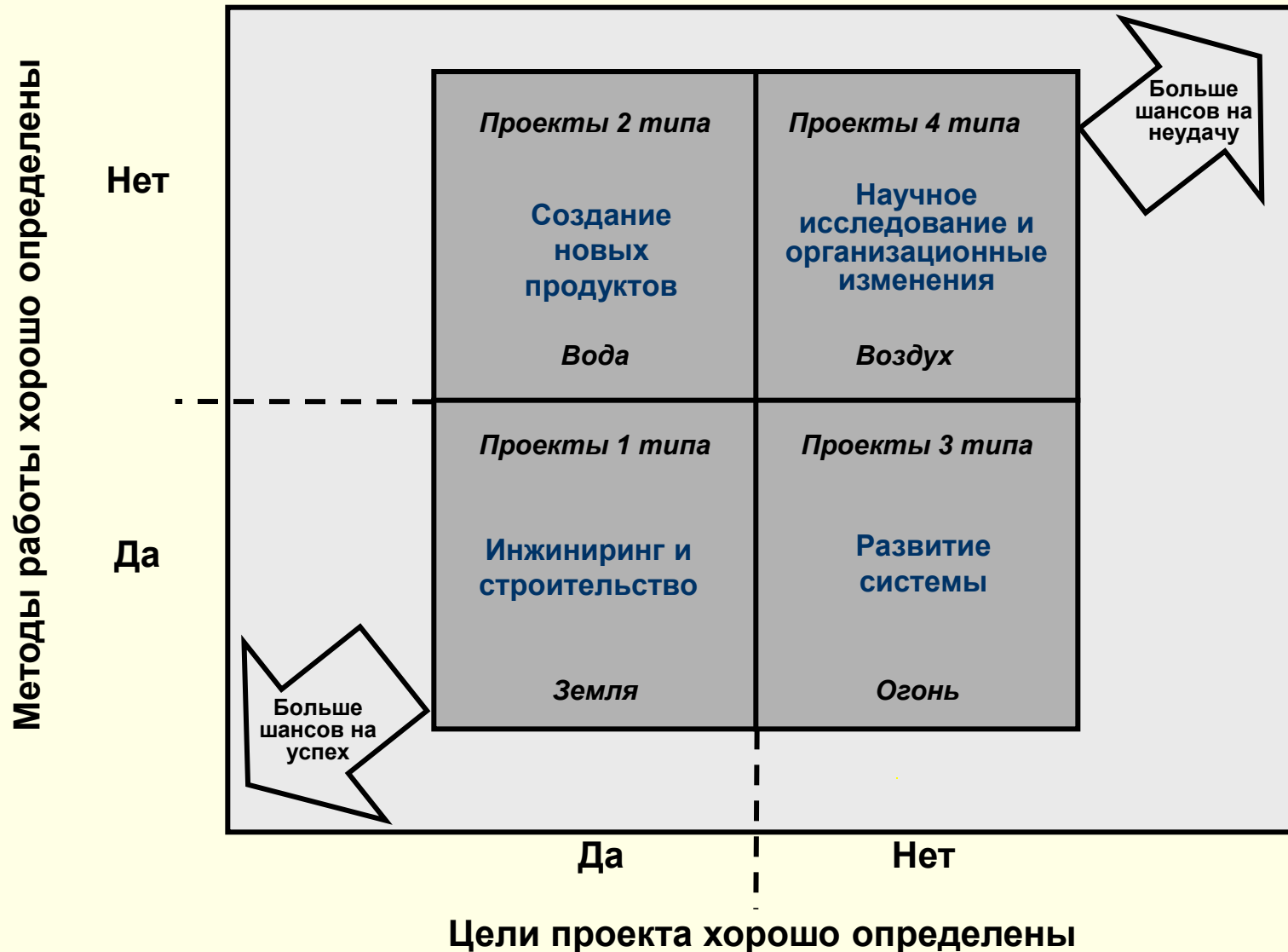
Последовательный цикл создания продукта



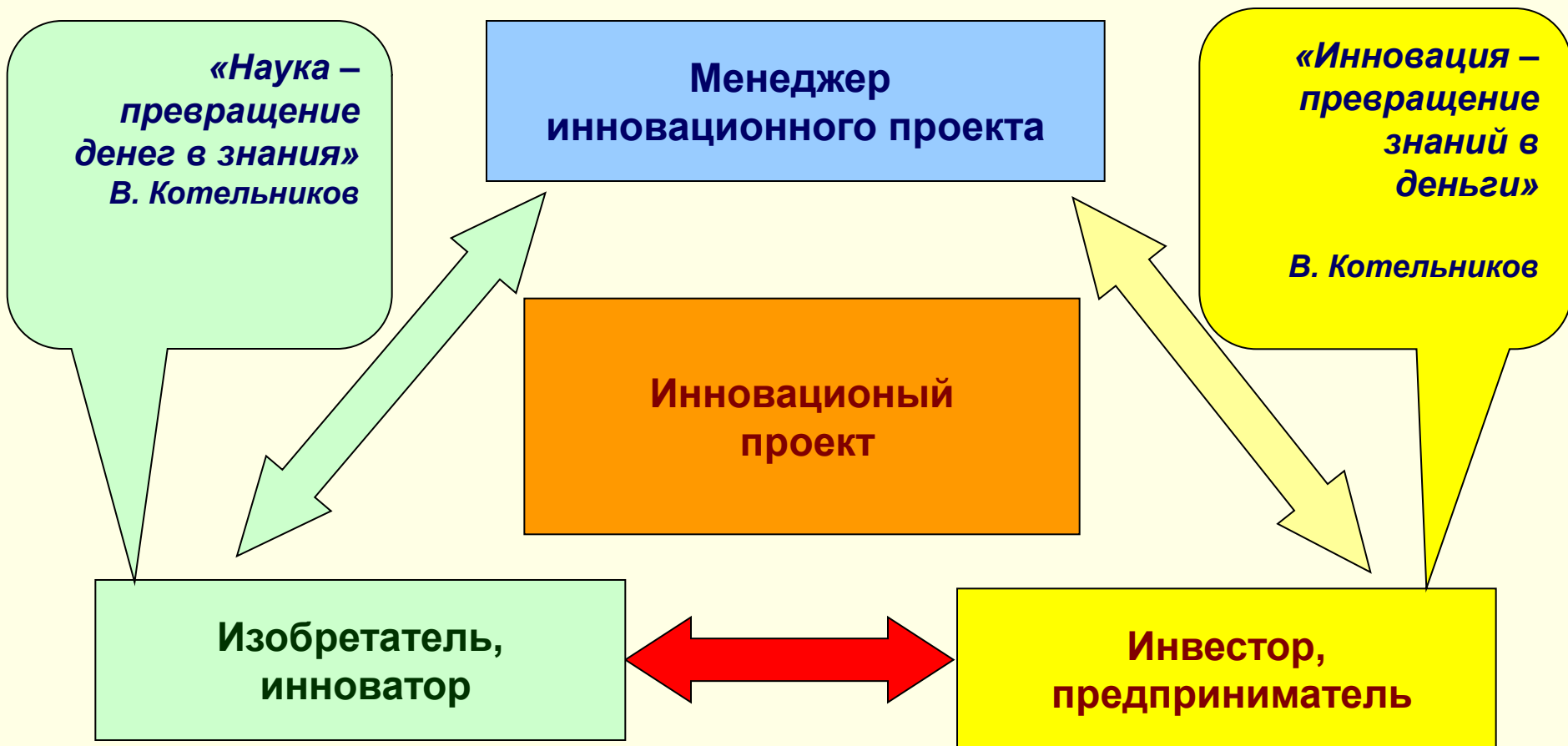
Интегрированный жизненный цикл создания продукта



Особенности различных видов проектов (Матрица целей и методов Родни Тернера)



Управление инновационными проектами



«Для реализации инновационного проекта необходимо успешное взаимодействие 3-х ролей: изобретателя, инвестора и менеджера»

Непрофессиональный стиль управления проектами



Состояние Управления проектами в современном мире

Управление проектами сегодня - это

- ❑ Успешное осуществление проектов
- ❑ Признанная во всем мире методология предпринимательской деятельности
- ❑ Способ делового сотрудничества стран с разной историей развития традициями экономикой и культурой
- ❑ Средство общения и конкурентное преимущество в бизнесе

Роль и место управления проектами в управленческой деятельности

Виды управления / Виды деятельности	Общее управление (GM)	Управление проектами (PM)	Управление производством (OM)	Доля вида деятельности в экономике
Проектно-ориентированная	10-15%	85-90%	0	30%
Смешанная	10-15%	45%	45%	20%
Серийное производство	10-15%	20%	65-70%	50%

В мире более **14** миллионов человек заняты в проектной деятельности общим бюджетом до **\$ 40** триллионов (**25%** от ВВП)

Востребованность управления проектами

Основные причины роста интереса к управлению проектами (по данным Volkswagen Coaching GmbH ProjektManagement и др.):

- **Возрастание сложности проектов – 27%.**
- **Увеличение числа проектов – 25%.**
- **Ужесточение требований к срокам – 23%.**
- **Конкуренция и требования рынка – 11%.**
- **Требования к качеству продукта – 9%.**
- **Мотивация персонала - 4%.**
- **Новое руководство – 1%.**

Профессиональное управление проектами позволяет:

- **Экономить до 30 процентов времени и до 20 процентов средств**
- **Обеспечить соответствие проектов стратегии развития компании**
- **Эффективно управлять инвестициями и инновациями**
- **Обеспечить выполнение проектов в рамках установленных сроков, бюджета и качества**
- **Снизить риски неуспеха проектов**
- **Эффективно распределить ответственность и обязанности между участниками проекта**
- **Сделать проекты контролируемыми и прозрачными для их руководителей и других заинтересованных сторон**

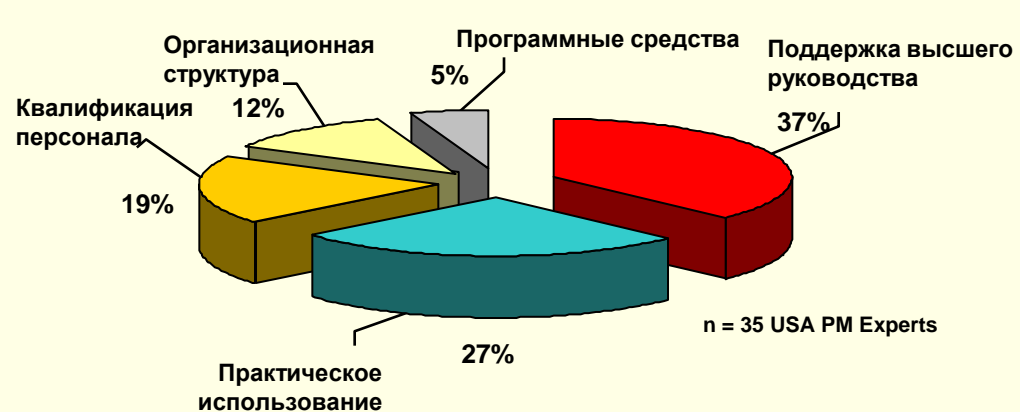
«Управление проектами – это структурированный здоровый смысл»

Ключевые факторы успешного применения управления проектами:

С позиций методологии:

- Нацеленность на конечный результат
- Применение проектно-ориентированного подхода
- Моделирование проекта; расчет, прогноз и управление параметрами проекта
- Ориентация на применение современных информационных и телекоммуникационных технологий

С позиций практиков (исследование Volkswagen):



Концепция профессионального управления проектами

- Четко определить цели, результаты и работы проекта
- Определить центры ответственности и установить взаимосвязи между заинтересованными сторонами
- Комплексного спланировать и спрогнозировать работ и параметров проекта с учетом приемлемых рисков
- Осуществлять непрерывный мониторинг прогресса проекта и регулирование хода выполнения работ
- Сформировать команду проекта и организовать ее эффективную работу и взаимодействие с целью объединения и координации усилий участников проекта
- Обеспечить эффективные коммуникации и документооборот на основе современных информационных технологий

Эффект от применения управления проектами для разработки информационных систем

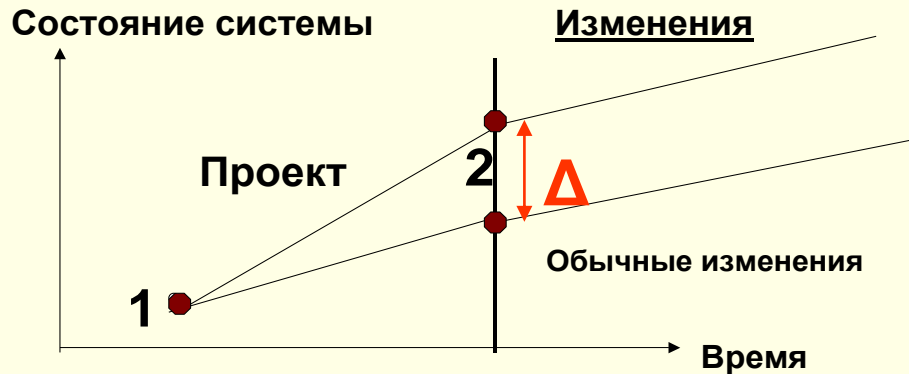
«Процесс создания программного обеспечения почти никогда не укладывается в запланированные сроки и бюджет»

«Созданные в результате этого процесса программы почти никогда не оправдывают возлагавшихся на них надежд»

По данным Standish Group (Chaos report 2005) за последние 10 лет ситуация с ИТ проектами существенно улучшилась, но еще очень далека от идеала

Категория	1994 год	2004 год
Время выполнения проекта (по отношению к первоначальным оценкам)	164%	84%
Затраты (по отношению к первоначальному бюджету)	180%	56%
Доля успешных проектов (во время, в рамках бюджета, в соответствии с требованиями к продукту)	16%	29%
Доля незавершенных проектов	31%	18%

«Правильно делать правильные проекты!»



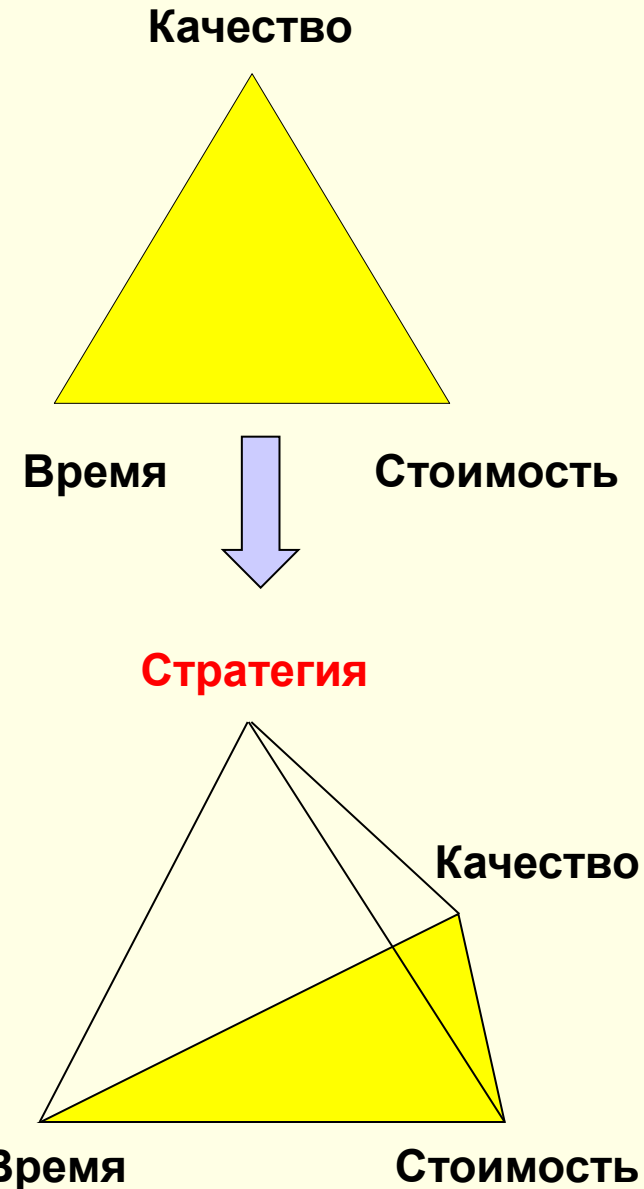
«Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определёнными целями...»

«Оперативное руководство» Всемирного банка №.2.20

Проект - уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определённых требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов.

Управление проектом – это управление целенаправленными изменениями для УСПЕШНОГО выполнения запланированных работ в соответствии с изначально установленными целями и требованиями по:

- срокам,
- стоимости,
- характеристикам ожидаемых результатов (качеству)

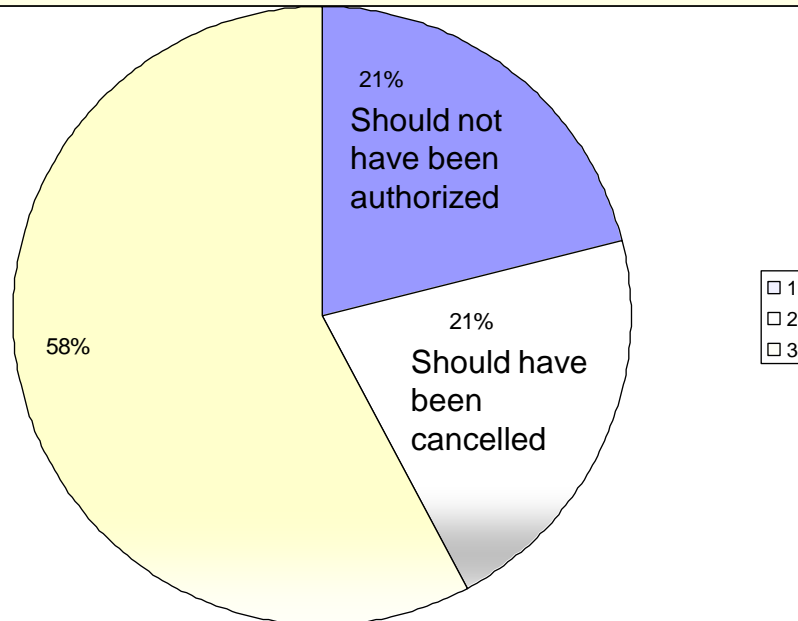


«Правильно делать правильные проекты!»

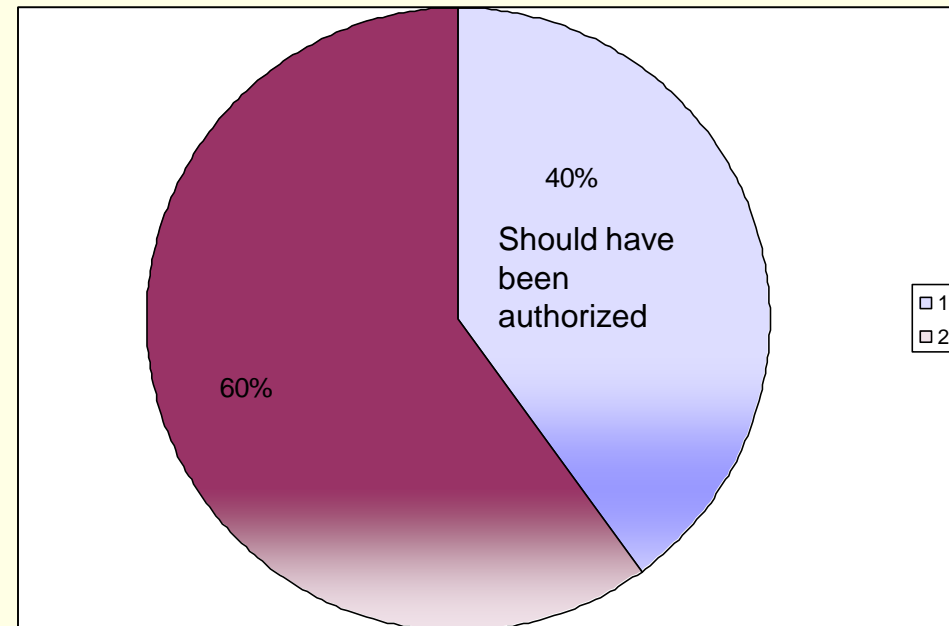
Питер Друкер: "Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще делать не следует"

Исследование McKinsey Global Survey (2007)

Authorized Projects



Rejected Projects



Управление проектами как профессиональная сфера деятельности

Базовые компоненты УП как сферы профессиональной деятельности

Научные основы

- Профессиональный язык и культура
- Основы теории и методологии
- Сводь знаний
- Концепции
- Профессиональная литература

Методология и практика применения

- Законодательная и нормативная база
- Стандарты и руководства
- Методические материалы
- Методы и средства
- Технологии
- Бизнес – процессы и процедуры
- Другое

Сферы приложений

- Различные типы и виды проектов, программ, портфелей
- Проектно ориентированные компании и фирмы
- Различные сферы приложения УПП:
 - Политическая,
 - Социальная,
 - Экономическая,
 - Культурная и др.

Инфраструктура и Кадры специалистов

- Инфраструктура:
 - Наука,
 - Образование,
 - Повышение квалификации
 - Сертификация
 - Аккредитация
- Профессионалы по УП
- Общественные и коммерческие структуры
- Профессионалы и специалисты

Общая картина существующих и разрабатываемых стандартов



Стандарты ГОСТ Р

- 1. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство качества при проектировании. Код ОКС 03.120.10. Дата введения 01.06.2006**
- 2. ГОСТ Р МЭК 61160-2006. Менеджмент риска. Формальный анализ проекта. Код ОКС 03.100.40. Дата введения 01.01.2007.**
- 3. ГОСТ Р ИСО 10007-2007. Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией. Код ОКС 13.180. Дата введения 01.06.2008.**
- 4. ГОСТ Р ИСО/МЭК 16085-2007. Менеджмент риска. Применение в процессах жизненного цикла систем и программного обеспечения. Код ОКС 35.180. Дата введения 01.09.2008.**
- 5. ГОСТ Р 52807-2007. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Код ОКС 03.100.30. Дата введения 01.01.2010.**
- 6. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения. Код ОКС 03.100.50. Дата введения 01.01.2010.**

Свод знаний PMI - PMBOK Guide® и другие стандарты PMI

PMBOK Guide ®

- ❑ С 1999 г. является национальным стандартом США, как «гlossарий терминов и сокращений» в области управления проектами.
- ❑ Третья редакция PMBOK Guide® 2000 Ed. (предыдущие издания – 1987 и 1996 гг.) подтверждена в качестве стандарта ANSI в марте 2001 г.
- ❑ Основа – процессная модель (операционный PM)
- ❑ Популярность PMBOK Guide® объясняется простотой представления
- ❑ Простота PMBOK Guide® достигнута за счет применения упрощенной (процессной) модели управления проектами применительно к обособленным проектам
- ❑ Не нашли должного отражения стратегический МП, менеджмент по проектам, мультипроектное управление и др.

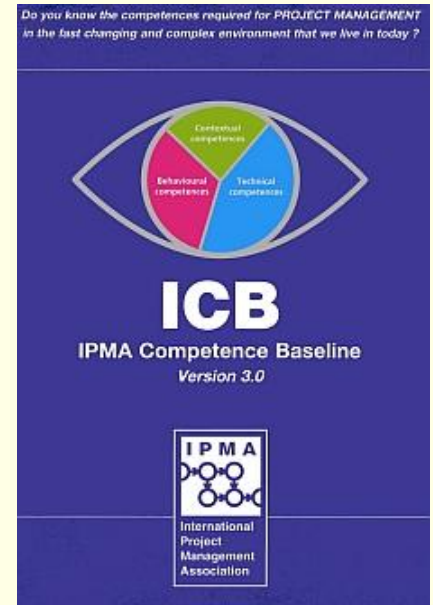
Другие стандарты PMI

- ❑ Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)
- ❑ Practice Standard for Work Breakdown Structures
- ❑ Project Manager Competency Development Framework
- ❑ Government Extension to the PMBOK® Guide
- ❑ Construction Extension to the PMBOK® Guide
- ❑ Practice Standard for Earned Value Management
- ❑ The Standard for Program Management
- ❑ The Standard for Portfolio Management
- ❑ Practice Standard for Scheduling
- ❑ Practice Standard for Project Configuration Management
- ❑ Unified Project Management Lexicon
- ❑ Practice Standard for Risk Management

Профессиональные квалификационные стандарты

Базовый стандарт международной профессиональной организации IPMA:

- ❑ International Competence Baseline IPMA - ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. – Bremen: Eigenverlag, 1999
- ❑ International Competence Baseline IPMA - ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. – IPMA: June 2006
- ❑ «Глаз» компетентности отражает взаимодействие контекстуальных (11), поведенческих (15) и технических (20) элементов знаний



Национальный стандарт Российской Ассоциации Управления проектами (СОВНЕТ):

- ❑ НТК СОВНЕТ - Основы профессиональных знаний и Национальные Требования к Компетентности специалистов по управлению проектами, Москва, 2001



Тренды развития профессии

Сертификация:

- Больше признание
- Кастомизированные процессы
- Унифицированные процессы во всех странах

Исследование Deutsche Bank:

- В 2007 году проектно-ориентированный бизнес создал 2% ценностей в мире
- В 2020 году проектно-ориентированный бизнес создаст 15% ценностей в мире



Десять главных трендов современного УП

1. Инвестиции в подготовку специалистов по УП как ответ на экономически трудные времена (образование, тренинги и сертификация)
2. Быстрое принятие лучших (более правильных) решений «по» и «в» проектах
3. Критическое мышление как ключевая компетентность
4. Возрастание значения офиса управления проектами в организации
5. Взаимозависимость между управлением проектами и бизнес аналитикой на уровне корпоративного управления проектами – project governance
6. Руководители проектов становятся лидерами в процессах реализации организационных изменений
7. Вызовы, связанные с коммуникациями в глобальных виртуальных командах
8. Возрастание роли профессиональной сертификации
9. Управление взаимосвязанными функциями менеджеров проектов и деловых аналитиков
10. Влияние «Управления Талантами» на возврат инвестиций (ROI)

Управление проектами и лидерство

Project Management & Project Leadership

YESTERDAY

Defined Hierarchy

Command & control

Management

Cost

Schedule

Technical performance

TODAY

Limited authority

Cross-sector partners

Flat organization

Leadership

Cost

Global supply chain

Rapid technology insertion

Schedule

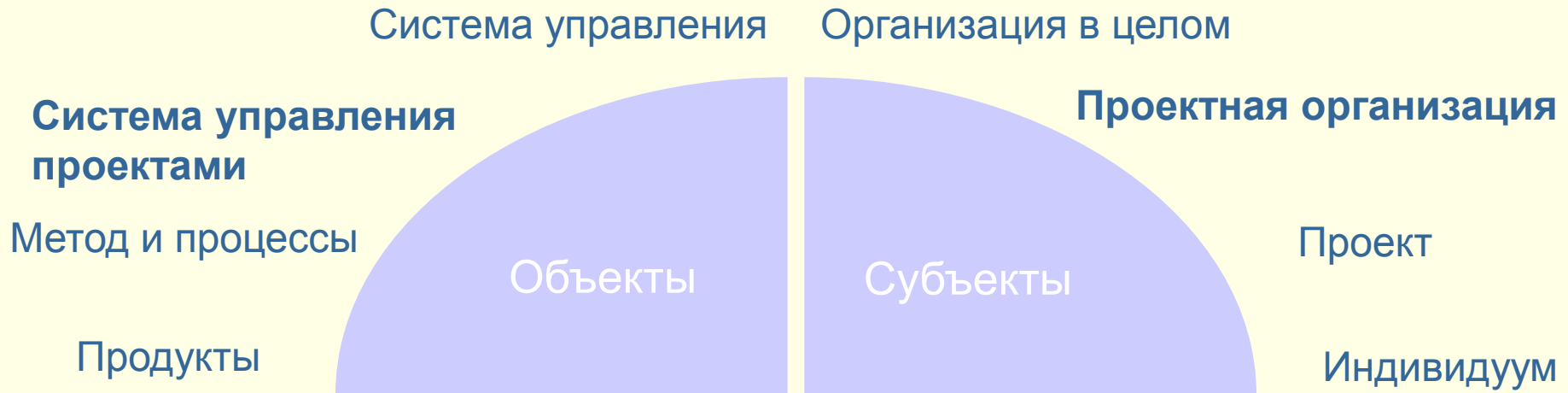
Technical Performance

<http://appel.nasa.gov>

Ассесмент организаций в Управлении Проектами

Оценка реальной успешности и потенциальной способности субъекта осуществлять управление проектами в соответствии с согласованным набором стандартов и лучших практик

Предметы ассесмента организаций по управлению проектами :



Международная сертификация организаций по компетентности в области управления проектами



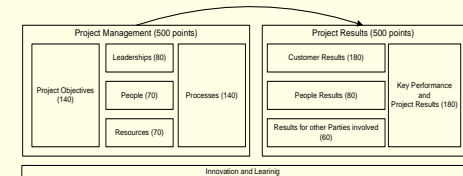
Оценка ассессорами

Модуль О («Организация»)
Компетентность организации
в области управления
проектами

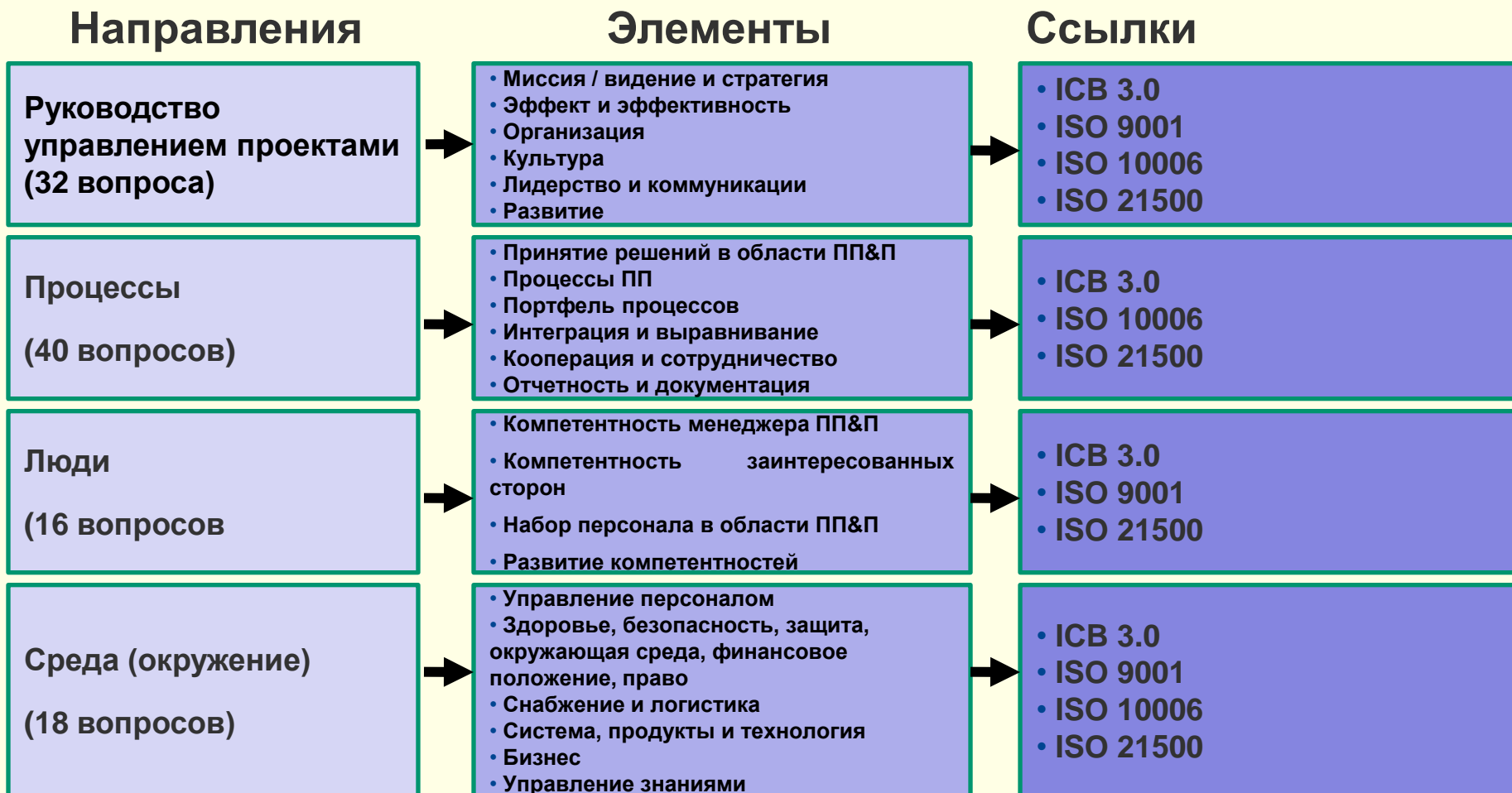
Модуль И («Индивидуумы»)
Компетентности отдельных
руководителей проектов,
сотрудников и заинтересованных
сторон на основе ICB 3.0

Модуль П («Проект»)
Применение системы управления
проектами и результаты избранных
проектов на основе «модели IPMA
Project Excellence»

Самооценка



Референсная модель опросника по модулю О («Организация»)



Структура модуля оценки организации и классы

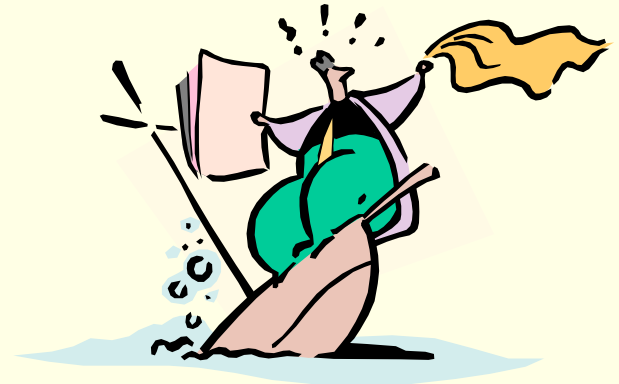
Классы

Направления (О-Модуль)

	Начальный	Определённый	Стандартизированный	Управляемый	Оптимизируемый
Руководство					
Процессы					
Люди					
Среда (окружение)					

Компетенции управления проектами

Компетенции управления проектами - способ (единственный?) выжить в океане угроз и возможностей



“Секрет успеха не в том, чтобы предвидеть будущее, а в том чтобы создать организацию, которая преуспеет в непредсказуемом будущем.”

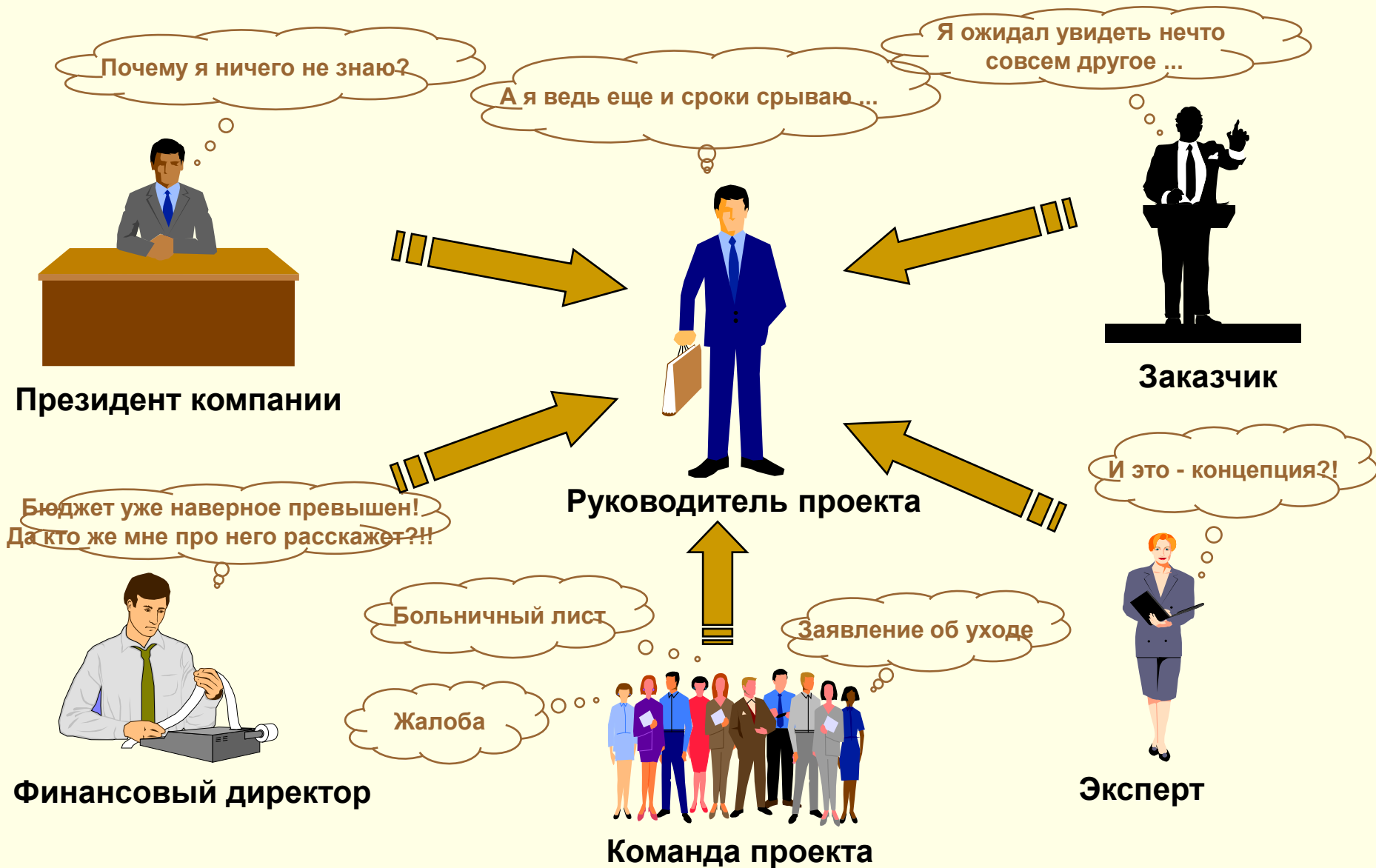
М. Хаммер

Закон необходимого разнообразия Эшби:

“Разнообразие (сложность) управляющей системы должно быть не меньше разнообразия (сложности) управляемого объекта.”

У.Р.Эшби

Проблемы проекта: Внешние проявления



Требования завтрашнего дня - здесь и сейчас!

- ❑ Владение современными ИТ
- ❑ Владение языками (умение выразить и понять мысль)
- ❑ Способность работы в кросс-культурном окружении
- ❑ Способность преуспеть работая в виртуальной глобальной организации – не зная дня и ночи
- ❑ Способность успешно работать в матричной организации
- ❑ Понимание бизнеса – знание заказчиков, поставщиков, конкурентов, внутренних процессов, логистики и т.п.

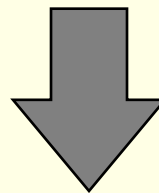
Российская Ассоциация
Управления Проектами

Международная Ассоциация
Управления Проектами

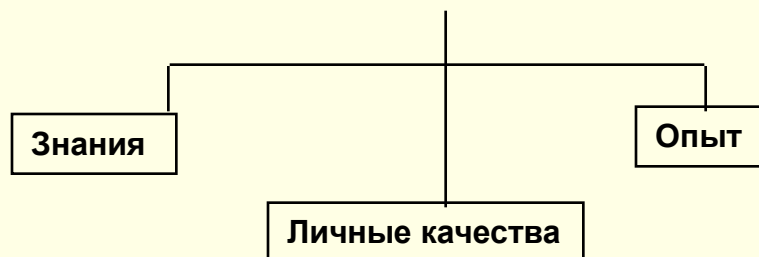
Процесс определения соответствия:

- ❑ профессиональных знаний, опыта и навыков кандидата установленным требованиям к специалисту по управлению проектами;
- ❑ деятельности кандидата этическому кодексу Управляющего Проектом

Подтверждение (третьей стороной = Сертификационным Центром)



Индивидуальной компетентности
в области Управления проектами



Общего соответствия



ICB / MTK
Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами

Соглашение между IPMA и Национальной Ассоциацией
(IPMA / SOVNET)

ICRG
Международные руководства и правила по сертификации

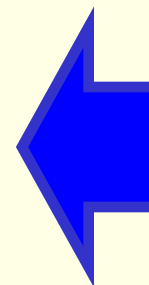
РАТИФИКАЦИЯ



NCB/ НТК
Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами

Национальные руководства и правила по сертификации

АККРЕДИТАЦИЯ



EN 45 013
Общие критерии для аккредитации Национальных сертификационных Центров
ISO 170021
ISO 170023
ISO 170024

Основные характеристики системы сертификации

- является четырехуровневой;
- учитывает особенности национальной культуры и компетентность специалистов;
- является универсальной;
- утверждена Международной ассоциацией управления проектами.



Виды сертификации

- Сертификат уровня А - Сертифицированный директор программ и проектов (Certified Project Director - CPD)
- Сертификат уровня В - Сертифицированный управляющий проектом (Certified Senior Project Manager - CSPM)
- Сертификат уровня С - Сертифицированный профессионал по управлению проектами (Certified Project Manager - CPMP)
- Сертификат уровня D - Сертифицированный специалист по управлению проектами (Certified Project Management Associate - CPMA)

Уровни сертификации		Что оценивается в процессе сертификации	Сертификационный процесс				Присвоенное звание	Требования к кандидату (опыт работы / образование)	Срок действия сертификата				
			Стадия 1	Стадия 2		Стадия 3							
A	Директор программ и проектов	компетенция = знания + опыт + личные качества	<p>Представление кандидатом:</p> <ul style="list-style-type: none"> •заявление, •резюме (CV), •Формы самооценки, •рекомендательных писем, •Список проектов, в которых участвовал Кандидат, •Отчет одного из Проектов 	Рабочие группы или семинар	Экзамен	Отчет по проекту	Интервью	Сертифицированный директор программ и проектов (CPD)	Минимум 5 лет / высшее	5 лет			
	Управляющий проектом										СДП (CPD)	Суп (CSPM)	Сертифицированный управляющий проектом (CPM)
	Профессионал по управлению проектами										СПУП (CPMP)	Сертифицированный профессионал по управлению проектами (CPMP)	
D	Специалист по управлению проектами	Знания	ССУП (CPMA)	Представление кандидатом: <ul style="list-style-type: none"> •заявление, •резюме (CV), 	Письменный экзамен		Сертифицированный специалист по управлению проектами (CPMS)	Не требуется / высшее	10 лет				

Для управляющих проектами и членов команды проекта:

- международное признание квалификации и компетентности
- персональное преимущество для роста карьеры
- повышение профессионального рейтинга и цены предоставляемых ими услуг

Для Клиентов:

- большая уверенность в получении качественных и современных услуг от профессионалов в области управления проектами

Для компаний, имеющих сертифицированных специалистов по управлению проектами:

- обеспечение потребности организаций и компаний в квалифицированных специалистах в области управления проектами
- обеспечение гарантированного качества услуг в области управления проектами;
- повышение эффективности работы организаций, использующих услуги сертифицированных управляющих проектом;
- повышение рейтинга и конкурентоспособности компании за счет профессионального управления проектами

Основные достижения российской «ПМ мысли»

Модели управления проектами

- Системная модель управления проектами. Участие в доработке ICB 3.0, разработка нового НТК СОВНЕТ по версии ICB 3.0 на основе системной модели
- Новые модели и методы календарного планирования и оптимизации
- Модели «третьей волны»



Стандарты управления проектам

- Национальные требования к компетентности специалистов по УП
- Стандарты уровня предприятия и оценки его зрелости в области УП
- Неопределенность в проектах, институализация и внедрение методологий контрактинга на российском рынке
- Расширение зоны ответственности руководителя проекта, включение в зону его ответственности предпроектных и постпроектных работ

Смежные методологии

- Управление знаниями. База знаний для проектно ориентированной организации
- Сбалансированная система показателей проектно ориентированной организации
- Управление процессами в проектно ориентированной организации
- «Человеческий фактор» в проектах. Конфликты, кризисы, войны в проектах

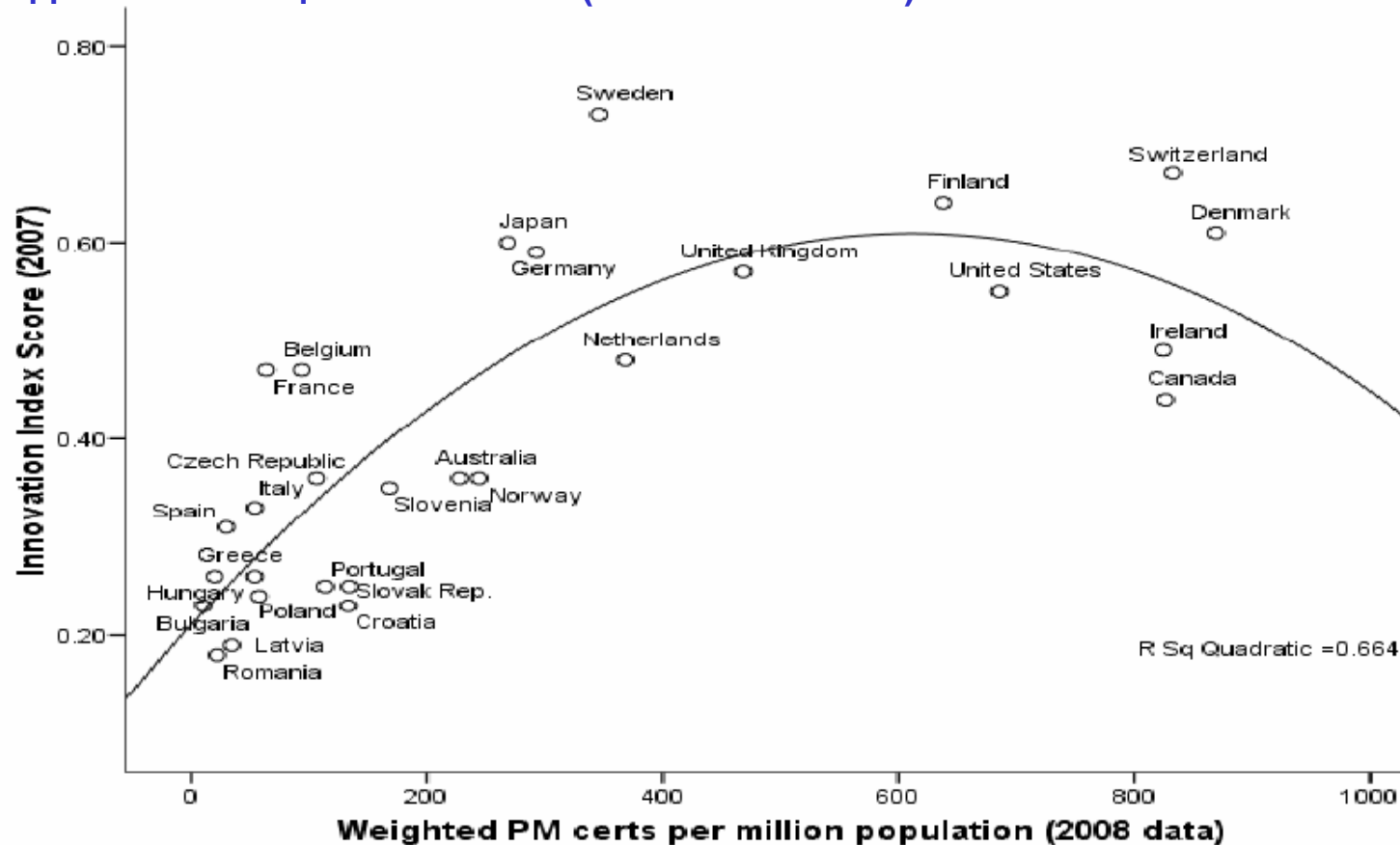
Свен Горан Эриксон о лидерстве:

„Никто не должен думать, что он уже знает о футболе всё“



Что нужно для динамичного развития проектного управления и инноваций в России (1)

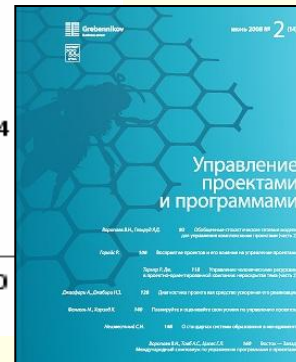
Figure 3 Innovation v Project Management Score
Индекс инновационности ЕС (25 показателей)



Индекс уровня управления проектами (данные за 2008 год)

Управление проектами и программами №3 (19, 2009,

Э. Нотон, Д.Каванах «Инновации и управление проектами – исследование связей»



Что нужно для динамичного развития проектного управления в России (2)

- ❑ Развитие фундаментальных основ и методологии УПП
- ❑ Введение дисциплины *Управление Проектами* в перечень специальностей ВАК и Федерального агентства по образованию РФ
- ❑ Введение профессий и услуг *по Управлению проектами* в соответствующие государственные классификаторы РФ
- ❑ Создание законодательной и нормативной базы для УП
- ❑ Интенсификация высшего и послевузовского образования по профессиям *Управления проектами*
- ❑ Развитие рынка услуг и программных продуктов по УПП
- ❑ Разработка и ввод в действие национальных стандартов по УПП
- ❑ Проведение массовой сертификации специалистов по УП
- ❑ Координация , взаимопомощь и кооперация в проведении национальных и международных мероприятий и форумов по УП
- ❑ Широкое внедрение проектного управления в практику

Удачных проектов!



WHAT DO WE DO NOW—THE COMPUTER
SHOWS WE'VE ALREADY LANDED AND
WE CAN'T DO IT AGAIN?!

Благодарю за внимание!

ВОПРОСЫ?

Связаться можно:

по электронной почте: atovb@ya.ru