

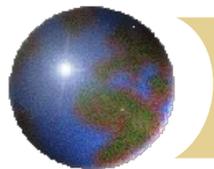
# **Управление проектами в современном мире Власть, Общество, Бизнес**

**Российская ассоциация Управления Проектами  
СОВНЕТ**

**Президент**

**академик РАЕН, д.т.н., профессор**

**Воропаев Владимир Иванович**



# Товб Александр Самуилович

Вице- президент  
Российской ассоциации  
управления проектами  
SOVNET

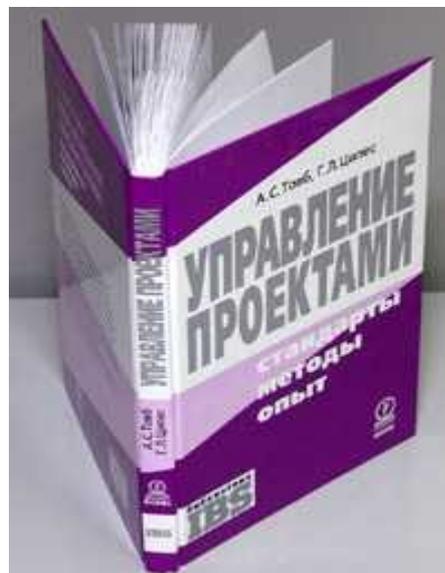
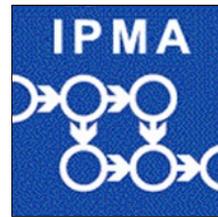
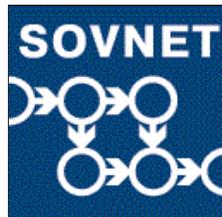
Сертифицированный  
Управляющий Проектами  
Сертификат IPMA-SOVNET  
№B00001  
выдан 04.12.1999

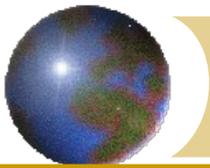
Национальный ассессор IPMA

Зам. Главного редактора  
журнала SOVNET и  
ИД Гребенников «Управление  
Проектами и Программами»

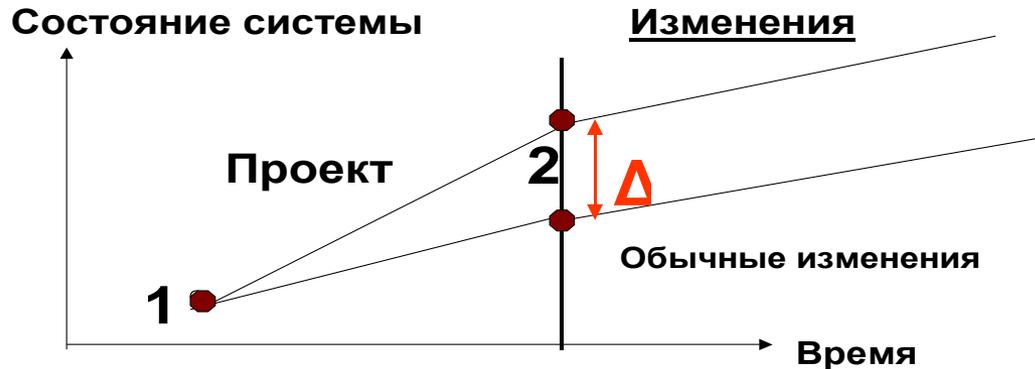
Заместитель Руководителя  
проекта TACIS

Член PMI





# Определение понятия Проект

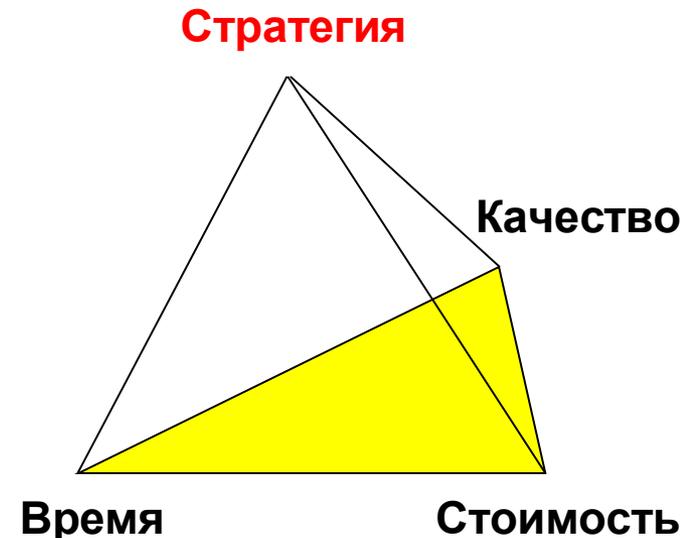


**«Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определёнными целями...»**

*«Оперативное руководство» Всемирного банка №.2.20*

**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)





# 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

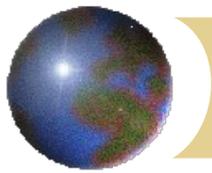
Проект консалтинговой  
компании

Проект  
проектного  
института

Проект инженеринговой компании  
(терминальный проект)

Проект инвестиционной компании (инвестиционный проект)

Проекта компании – владельца объекта (развивающийся проект)



# **Взаимосвязь управления проектами с другими профессиональными областями**

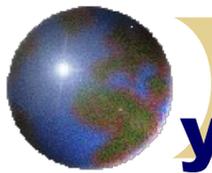




# Зачем нужно управлять проектами?

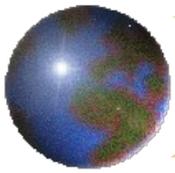
(по данным Volkswagen Coaching GmbH  
ProjektManagement)

- **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%.**



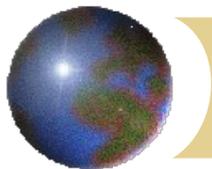
# Концепция профессионального управления проектами и программами

- ❑ Определить цели, результаты, состав работ
- ❑ Распределить ответственность и ресурсы
- ❑ Спланировать работы с учетом возможных рисков
- ❑ Постоянно контролировать ход выполнения работ и затрат ресурсов
- ❑ **Своевременно реагировать на риски, возникающие изменения и отклонения в достижении целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества**



# Известные методы и популярные технологии УП

- Сетевое планирование и управление
- Метод Освоенных объемов
- Управление ресурсами
- Управление качеством (TQM)
- Управление рисками**
- Управление программами и портфелями проектов
- Управление персоналом и формирование команд
- Организационное проектирование и офисы УП
- Корпоративное проектное управление
- Модели зрелости в области УП
- Другие



# Методология управления проектом

## Цели

Достижение результата

## Критерии и ограничения

Соответствие требованиям к продукту

Соблюдение сроков

Соблюдение лимита затрат

## Области управления проектом

Управление содержанием

Управление временем

Управление стоимостью

Управление качеством

Управление персоналом

Управление коммуникациями

Управление рисками

Управление изменениями

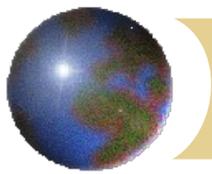
Управление контрактами

## Организационные и технические решения

Стандарт управления проектами: Концепция, Методика, Операционный стандарт

Автоматизированный комплекс управления проектами: Пакеты прикладных программ календарно-ресурсного планирования, управления документами, управления персоналом и т.д.





# Основополагающие принципы профессионального управления проектами

- ❑ Четкое определение целей, результатов и работ проекта
- ❑ Определение центров ответственности и установление взаимосвязи между субъектами управления
- ❑ Создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта с учетом приемлемых **рисков**
- ❑ Создание системы непрерывного мониторинга прогресса проекта и регулирования хода выполнения работ
- ❑ Формирование команд, организация их эффективной работы и взаимодействия с целью объединения и координации усилий участников проекта
- ❑ Создание системы коммуникаций и документооборота

# Управление рисками

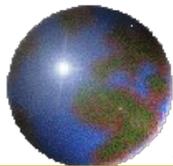
## Пример исходных рисков строительного проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятие
Новые технические решения	Превышение бюджета, срыв сроков, некачественная работа	Высокая	Сильное	Критическая	Снизить влияние, заложить резерв в бюджет
Неправильный выбор субподрядчика	Срыв сроков, некачественная работа	Средняя	Среднее	Высокая	Анализ, контракт
Бюрократические препятствия	Срыв сроков, увеличение бюджета	Средняя	Среднее	Высокая	Связи с общественностью, резерв в бюджете
Низкая квалификация персонала	Срыв сроков, увеличение бюджета	Средняя	Слабое	Низкая	Контроль, резерв
Противодействие со стороны заказчика	Срыв контракта, потеря объема работ	Низкая	Среднее	Низкая	Формализация
Нарушение существующих коммуникаций	Сроки, имидж, стоимость	Средняя	Слабое	Низкая	Производственная дисциплина
Возникновение непредвиденных работ	Сроки, стоимость	Высокая	Сильное	Критическая	Резервное финансирование
Несвоевременное финансирование	Превышение бюджета	Низкая	Сильное	Средняя	Финансовый резерв

# Управление рисками

## «Таблицы решений» - матрица степени угрозы риска

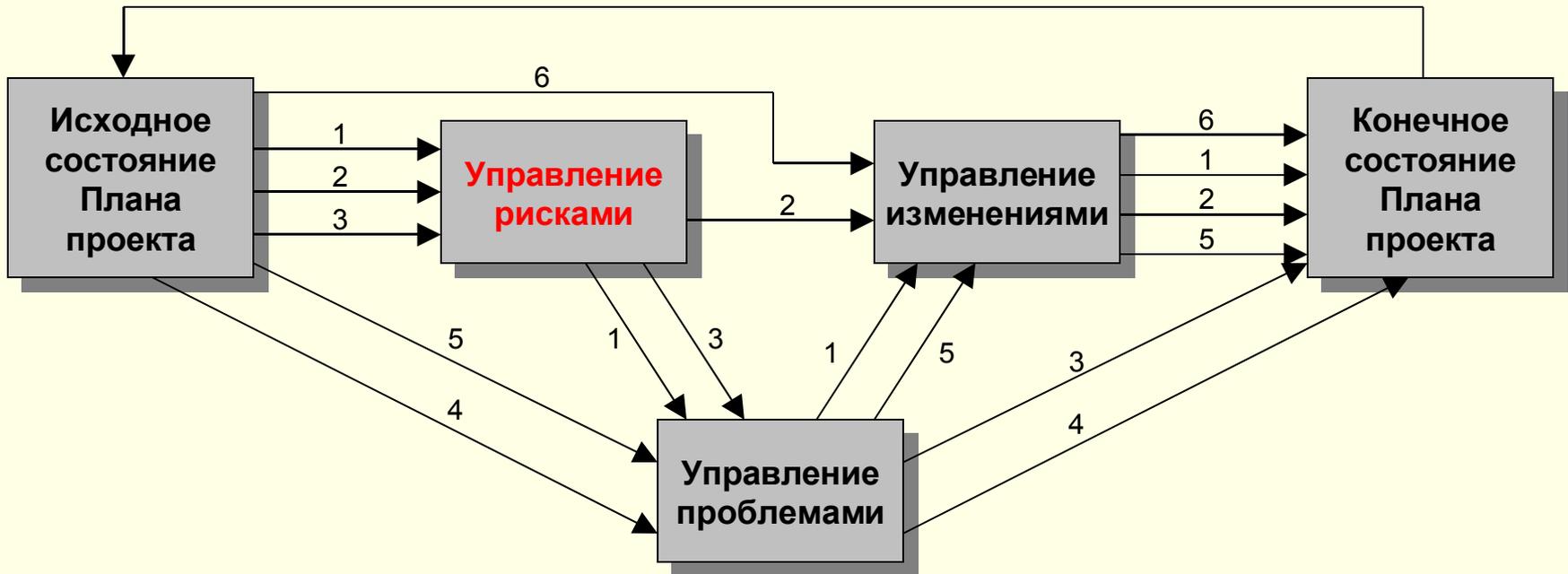
<b>Вероятность события</b> <b>Влияние на проект</b>	<b>Низкая</b> менее 20%	<b>Средняя</b> от 20 до 60%	<b>Высокая</b> более 60%
<b>Слабое</b> Возможно появление вопросов или проблем в проекте, но вряд ли приведет к нарушению календарного графика, бюджета или ухудшению качества продукта	<b>Низкая</b>	<b>Низкая</b>	<b>Средняя</b>
<b>Среднее</b> Возможно нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	<b>Низкая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>
<b>Сильное</b> Возможно значительное нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>	<b>Критическая</b>



# Проблемы проекта: Внешние проявления



# Общая схема управления проектными отклонениями



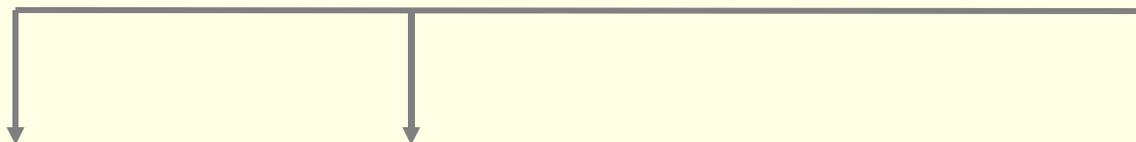
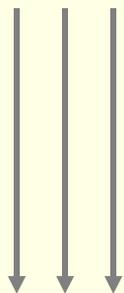
Первый сценарий соответствует полному циклу управления отклонениями

Риски, проблемы, изменения тесно связаны между собой и должны рассматриваться в стандарте в рамках единого раздела управления отклонениями. А связи, намеченные на уровне сценариев, должны быть детальным образом прописаны в частных процессах управления рисками, проблемами и изменениями.

# Управление рисками

## Общая процедура

Риски - возможность нежелательного и незапланированного события, которое (если произойдет) может привести к тому, что цель проекта (одна или несколько) не будет достигнута



**Идентификация**

**Анализ**

**Мероприятия**

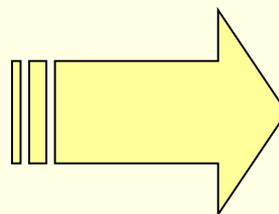
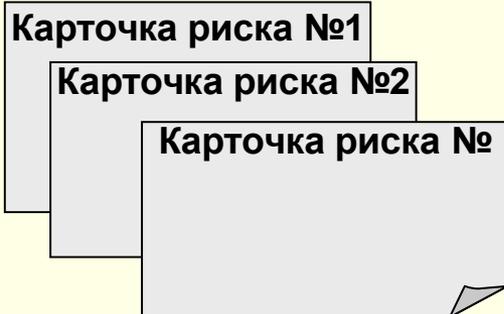
**Мониторинг**

- Выявление,
- Регистрация,
- Первичная классификация риска

- Источники
- Факторы
- Влияние
- Степень угрозы

- Разработка,
- Планирование,
- Реализация мероприятий

- Контроль,
  - Анализ состояния
- Возможные статусы:
- «открыт»,
  - «анализируется»,
  - «в работе»,
  - «закрит».



**Журнал рисков**

# Управление рисками

## Шаблон документа «Карточка риска»

Название проекта		<i>Текстовое поле. Название вводится (или выбирается из справочника) из системы регистрации проектов</i>	
Код Проекта		<i>В поле вводится код проекта из системы регистрации проектов (или выбирается из справочника проектов )</i>	
Номер(а) договора(ов)		<i>Номера договоров с заказчиком. Выбираются из справочника. Поле может содержать несколько номеров договоров, соответствующих проекту.</i>	
Тип проекта		Коммерческий	Маркетинговый
		Внутренний	
Заказчик		<i>Название выбирается из справочника</i>	
Руководитель проекта		<i>Ф.И.О.</i>	
Описание риска	<i>Краткая формулировка</i>	<i>DD/MM/YY</i>	
Степень угрозы	Критическая	Высокая	Средняя
	Низкая		
Статус	<i>Открыт / Анализируется / В работе / Закрыт</i>		<i>DD/MM/YY</i>
<b>Подробное описание риска и план работы с ним</b>			
Анализ проведен:	<i>Исполнитель (ФИО)</i>	<i>Дата начала</i>	<i>Дата окончания</i>
<i>Подробное описание риска</i>			<i>Вероятность</i>
<i>Оценка возможного влияния – описать возможные следствия наступления рискового события для работ проекта, оценить их влияние на проектный график, бюджет и качество проекта.</i>			<i>Влияние</i>
<i>Предлагаемая стратегия работы с риском (привести обоснование выбора)</i>			<i>Стратегия</i>
Варианты действий	<i>Описание предлагаемых мероприятий</i>	<i>Влияние планируемых действий на проект (план, ресурсы и стоимость работ):</i>	
	...	...	
	<i>Описание предлагаемых мероприятий</i>	<i>Влияние планируемых действий на проект(план, ресурсы и стоимость работ):</i>	
Резолюция (решение, сроки исполнения решения)			
Исполнитель (ФИО)			
Резолюция утверждена	Дата:	ФИО:	
Отчет о результатах выполнения	Дата получения результата:		
	Описание результата:		

# Управление рисками

## Типовые стратегии управления рисками

---

### Избежание риска (перенос)

Выбор такого проектного решения из возможных альтернатив, которое исключает возникновение рискового события. К этой стратегии относятся действия по изменению контрактной документации для возложения ответственности, связанной с риском, на заказчика или другую сторону, участвующую в проекте.

### Принятие риска

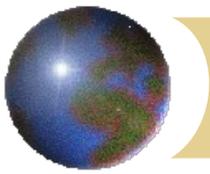
Признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности. Принятие этой стратегии предполагает в дальнейшем только отслеживание ситуации для своевременного выявления изменения уровня угрозы (что может потребовать изменения стратегии), или наступления рискового события (что, скорее всего, потребует работы с возникшими в проекте проблемами).

### Снижение риска (снижение вероятности)

Мероприятия направлены на уменьшение вероятности наступления рисковых событий.

### Снижение риска (уменьшение влияния)

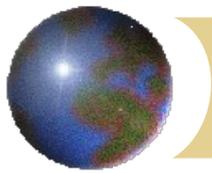
Мероприятия уменьшают неприятные последствия от наступления рискового события. К таким мероприятиям относятся создание резервов (финансовых, ресурсных, календарных), составление альтернативных планов проведения работ, рассчитанных на проведение работ в условиях действия предполагаемых последствий рискового события и т.д.



# Динамическое моделирование проекта с помощью компьютера

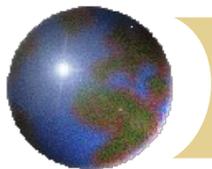
Позволяет осуществить:

- ❑ Непрерывное комплексное и прогнозирующее планирование с учетом возможных **рисков** и складывающейся обстановки на текущий момент времени
- ❑ Непрерывный мониторинг прогресса проекта, контроль работ, затрат средств, ресурсов и др.
- ❑ Регулирование хода выполнения проекта и ликвидации нежелательных отклонений путем его перепланирования с учетом выполненных работ и складывающейся ситуации в проекте и вокруг него.



# Что дает профессиональное управление проектами?

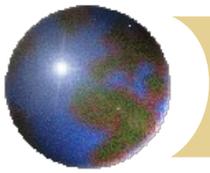
- Позволяет сэкономить до 30 процентов времени и до 20 процентов средств
- Обеспечить соответствие проекта стратегии развития родительской организации
- Эффективно управлять инвестициями и инновациями
- Обеспечить выполнение проектов в рамках установленных сроков, бюджета и качества
- **Снизить риски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



# Результаты применения УП в ИТ

По исследованиям *Standish Group* за последние 10 лет ситуация с ИТ проектами существенно улучшилась. Руководство PMI ставит эти успехи в заслугу РМ, поскольку эти же 10 лет были периодом активного развития и внедрения методов проектного управления.

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%



# **Сущность и источники успешности профессионального управления проектами**

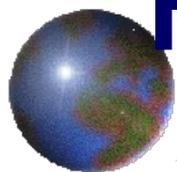
- Нацеленность на конечный результат**
- Применение проектно-ориентированного подхода**
- Моделирование проекта; расчет, прогноз и управление параметрами проекта**
- Ориентация на применение современных информационных и телекоммуникационных технологий**



# Преимущества профессионального УП для различных категорий участников проектов

## *Для инвесторов:*

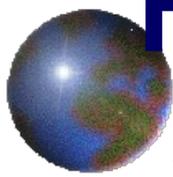
- Повышение прозрачности проектов
- Снижение рисков и управление ими**
- Расширение инвестиционных возможностей
- Экономия инвестиционных ресурсов
- Увеличение и ускорение возврата инвестиций



# Преимущества профессионального УП для различных категорий участников проектов

## Для собственников и менеджеров:

- ❑ Увеличение возврата на капитал
- ❑ Дополнительная прибыль
- ❑ Повышение конкурентоспособности
- ❑ Улучшение управляемости и информированности, **снижение рисков**
- ❑ Повышение стоимости бизнеса



# Преимущества профессионального УП для различных категорий участников проектов

## Для государства:

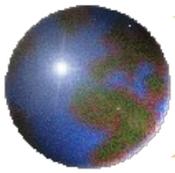
- Повышение обоснованности планирования и эффективности осуществления проектов и программ
- Контроль над расходованием средств, ресурсов и сроков
- Снижение рисков**, затрат времени и ресурсов
- Прозрачность и снижение расходов бюджетов всех уровней государственного управления
- Снижение возможностей для коррупции
- Повышение экономической безопасности
- Повышение эффективности инновационной и инвестиционной деятельности
- Существенное повышение ВВП.



# Преимущества профессионального УП для различных категорий участников проектов

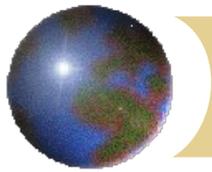
## *Для общества:*

- **Повышение эффективности экономики в целом**
- **Рост вложений в социальный сектор со стороны бюджетов всех уровней и руководства предприятий**
- **Улучшение качества и уровня жизни**
- **Повышения доверия к государству и бизнесу**



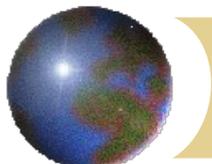
# Состояние Управления проектами в современном мире

- **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**



# Управление Проектами зрелая профессиональная сфера

- Свод знаний: концепции, теория , методология, технологии
- Мир публикаций
- Международные и национальные стандарты и нормативно – методические документы
- Производство и рынок программных продуктов
- Рынок профессиональных услуг
- Многоступенчатые системы образования
- Программы сертификации
- Обширные области приложений
- Растущая популярность



# Стандарты в современном менеджменте проектов

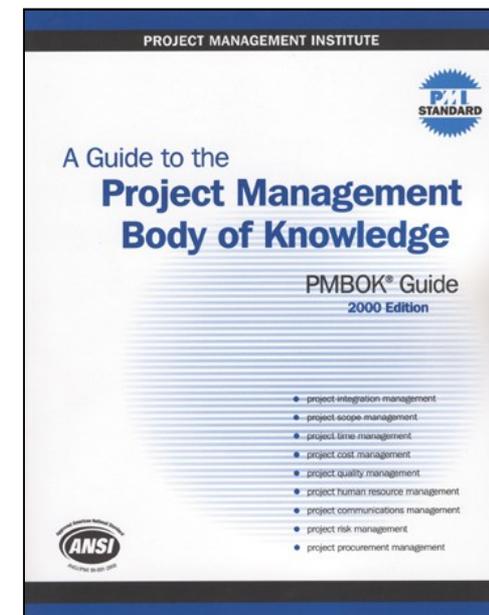
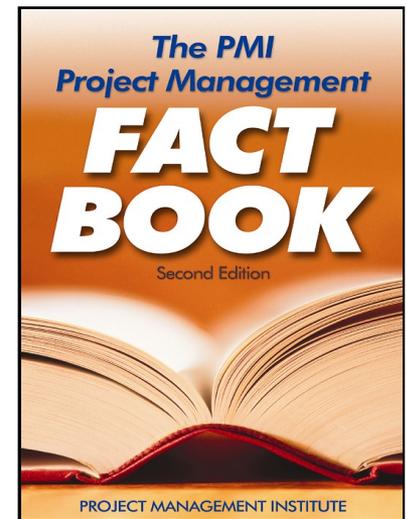
Компонент менеджмента проектов	Применяемые стандарты
Стратегический менеджмент проектов	Основные: <i>ISO 10006, ICB IPMA, PMBoK UK Ed.4</i> Дополнительные: <i>ISO 10007</i>
Операционный менеджмент проектов	Основные: <i>ISO 10006, ICB IPMA, PM BoK UK Ed.4</i> Дополнительные: <i>BS xxx, DIN xxx, PRINCE2</i>
Инструментальный менеджмент проектов	Основные: <i>ISO 10006, ICB IPMA, PMBOK PMI, PM BoK UK Ed.4, НТК СОБНЕТ, BS xxx, DIN xxx</i> Дополнительные: <i>ISO 9004:2000 ISO 15288:2000, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207, PRINCE2</i>
Технический менеджмент проектов	<i>ISO 15188:2001, ISO 15288:2000, ISO/AWI 22799, ISO/IEC TR 16326:1999, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207, PRINCE2</i>



# Управление Проектами в современном мире Project Management Institute (PMI)

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

Крупнейшая профессиональная организация – основанный в 1969 году в США *Project Management Institute (PMI)*, на 03.06 более 217 724 членов в 150 странах, 236 чаптеров (местных отделений), 33 группы по специфическим интересам и 2 колледжа, сертифицировано 185621 специалистов PMP и CAPM, в мире распространено около 2 000 000 копий Свода Знаний по управлению Проектами (*PMBOK® Guide*)





# International Project Management Association IPMA

- Основана в 1965 году под названием *INTERNET*.
- Состоит из 42-х национальных ассоциаций (НА), в которые более 60.000 членов, более 70 000 сертифицированных.
- НА обеспечивают профессиональные нужды своих членов в их странах, на национальных языках, с учетом особенностей культуры каждой страны.
- IPMA обеспечивает международное сотрудничество НА



Международная Ассоциация  
Управления Проектами

Российская Ассоциация  
Управления Проектами

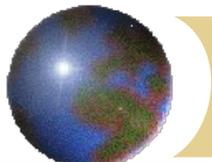




# Российская Ассоциация Управления Проектами SOVNET



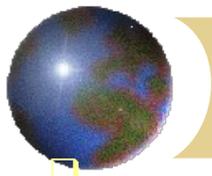
- ❖ Основана в 1990 году как общественная некоммерческая профессиональная ассоциация, является членом IPMA с 1991 года.
- ❖ В России создано профессиональное сообщество по УП - примерно 25 000 человек, вовлеченных в проектную деятельность. Свыше 60 консалтинговых и инжиниринговых фирм на рынке услуг по УП успешно работают в России и СНГ.
- ❖ Издано около 100 учебников, монографий, трудов конференций и симпозиумов и другой литературы по УП на русском языке
- ❖ SOVNET поддерживает деловые контакты с национальными и международными профессиональными организациями по Управлению Проектами, обеспечивает участие отечественных специалистов в международных мероприятиях.
- ❖ С помощью SOVNET привлечены в IPMA Украина (1993), Индия (1994), Китай (1995), Югославия (1996), Казахстан (2005). Созданы отделения PMI (США) в Москве и Санкт-Петербурге.
- ❖ С 1999 года осуществляет профессиональную международную сертификацию менеджеров проекта уровней D, C, B, A (с 2002 г.), на 07.04.2007 сертифицировано 746 специалистов (A - 2, B - 34, C - 133, D - 577). Более 200 человек сертифицированы на PMP PMI (США).
- ❖ Поддерживает сайт [WWW.SOVNET.RU](http://WWW.SOVNET.RU)
- ❖ Осуществляет ежемесячное проведение семинаров «Теория и практика управления проектами», регулярно выпускает бюллетень «Новости SOVNET».
- ❖ В Москве в июне 2003 года успешно проведён 17-й Всемирный Конгресс IPMA по Управлению Проектами.
- ❖ Подготовлено и выпущено в 2005 и 2006 году SOVNETом и ИД «Гребенников» 8-мь номеров журнала (Journal) «Управление Проектами и Программами». С 2004 года издаётся журнал «Управление проектами» московского отделения PMI.
- ❖ Подготовлены и успешно проведёны Международные симпозиумы в Москве 1991, 1993, 1995, 1997, 1999 гг. в мае 2005 года в Санкт-Петербурге и в феврале 2007 года в Нижнем Новгороде



## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ

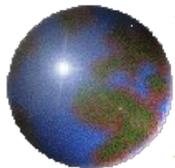
**В.В. ПУТИН:**

*«....Мне бы очень хотелось, чтобы по каждой программе, по каждому национальному проекту был отдельный, что называется, сетевой график, со сроками и с исполнителями. Мы должны, как и договаривались, сосредоточить административные ресурсы. На этом совершенно очевидно сосредоточить. У нас есть все возможности реализовать все, о чем мы договаривались, все для этого есть...»*



# Что нужно для динамичного развития УП П в России?

- Создание системы мотивации поддержки УПП со стороны государства, общества и бизнеса
- Создание законодательной и нормативной базы для УПП
- Создание механизмов взаимодействия профессиональных сообществ с государством и бизнесом
- Введение дисциплины *Управление Проектами* в перечень специальностей ВАК и Федерального агентства по образованию РФ
- Интенсификация высшего образования по УПП
- Организация массовой переподготовки руководителей всех уровней для освоения методологии и средств УПП
- Разработка и ввод в действие национальных стандартов по УПП
- Проведение массовой сертификации специалистов по УП
- Поддержка консалтинговых, инжиниринговых фирм и профессиональных организаций по УП
- Содействие развитию рынка программных продуктов по УПП
- Активное участие в международном сотрудничестве по УПП



# Интеграция России в мировое сообщество профессионального управления проектами

## Спасибо за внимание!

### *Вопросы ???*

Академик РАН, д.т.н., профессор

## Владимир Иванович Воропаев

президент Российской ассоциации Управления  
Проектами SOVNET

тел./факс: (495) 683-78-80,

E-mail: [voropaev@sovnet.ru](mailto:voropaev@sovnet.ru)

<http://www.sovnet.ru>

Российская ассоциация Управления Проектами

