

## **Государственная доктрина регионального развития и перспективы национального и регионального стандартов проектного менеджмента**

Палагин В.С.  
кандидат военных наук, доцент, СРМ, РМР  
член СОВНЕТ/РМА, РМІ, РМІ DPC SIG  
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»  
Генеральный директор

Беляев М.В.  
кандидат военных наук, профессор, МВА  
ООО «Евразийский Центр Управления Проектами»  
Эксперт

### **Введение**

Формирование и реализация государственной доктрины регионального развития связаны с выбором и применением инструментов, соответствующих ее духу и задачам. Проектное по своей сути содержание доктрины логичным образом обуславливает применение инструментов проектного менеджмента.

Основой для применения инструментов проектного менеджмента служат модели или стандарты проектного управления. В ряде публикаций и докладов была показана глубокая связь геополитического содержания таких моделей и стандартов с характеристиками выполняемых проектов.

Доклад посвящен формированию национального и регионального стандартов проектного менеджмента в свете задач Государственной доктрины регионального развития.

### **Система моделей и стандартов проектного менеджмента**

Весь спектр задач Государственной доктрины регионального развития можно разделить на две группы: задачи консервации существующего положения и задачи конструктивного развития регионов. Даже консервация часто требует выполнения соответствующих проектов, а конструктивное развитие по определению требует обращения к проектному менеджменту. Проектный менеджмент включает управление собственно проектами, управление про-

граммами и портфелями проектов. В современном глобализованном мире все три компонента проектного менеджмента обладают четко выраженным геополитическим потенциалом. Примечательно, что этот потенциал не акцентируется в распространяемых по миру моделях и стандартах, а потому далеко не всегда осознается участниками проектов.

Понимание того, что в политике, бизнесе, силовом противоборстве то, о чем скромно умалчивают конкурирующие стороны часто гораздо важнее того, о чем они охотно рассказывают, послужило основанием для начала работ по созданию нового поколения национальных и региональных моделей проектного менеджмента (Рис. 1). В отличие от западных моделей проектного менеджмента, активно внедрявшихся в России последние 20 лет, новые разработки изначально утверждают примат геополитического целеполагания, максимального учета особенностей исторического развития, менталитета, этики, обычаев делового оборота, юридических и технических норм России и Евразии.

Принципиально важным является то, что новая волна моделей проектного менеджмента призвана заполнить несуразную лакуну в мировой системе моделей и стандартов проектного менеджмента. В самом деле, американский стандарт управления проектами, продвигаемый PMI и европейский стандарт, продвигаемый IPMA, каждый по своему успешно играют роли международных и национальных моделей проектного менеджмента. Между тем, оба этих стандарта ни по своему содержанию, ни по своему происхождению оказались не способны играть роль национального стандарта России.

Геополитическое позиционирование и задачи развития России обязывают нас в срочном порядке ставить задачу формирования собственных моделей (стандартов) проектного менеджмента как полноправного компонента мировой системы моделей (стандартов). При этом речь не идет об отвержении западных наработок, напротив, из них надо принять все лучшее и пригодное для применения в качестве компонентов национальной модели и в ка-

честве элементов связи (интерфейсов) с миром международного проектного менеджмента.

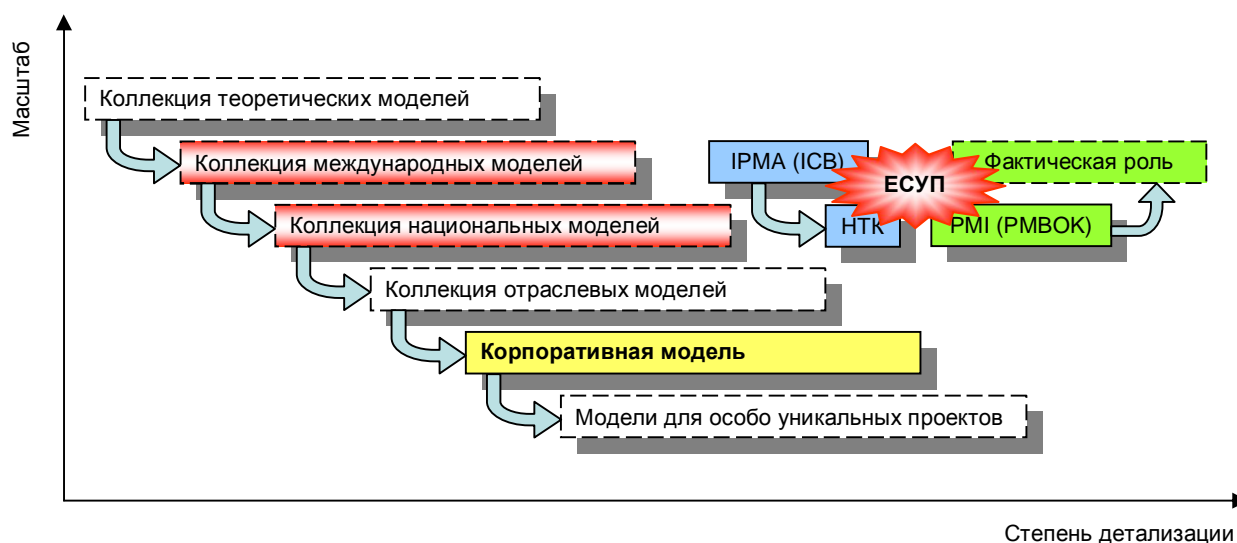


Рис. 1. Система моделей проектного бизнеса и позиционирование Евразийского стандарта управления проектами (ЕСУП)

Условия для решения такой задачи сверху еще не созрели, но необходимость и возможность шагов снизу уже очевидна. Уже есть корпоративные модели, представляющие собой прототипы решения сформулированной выше задачи. Набор таких корпоративных моделей (стандартов) проектного менеджмента и структуры, работающие по таким стандартам, создают основу для формирования в недалеком будущем национальной ассоциации проектного менеджмента, задачей которой будет развитие и продвижение национальных и региональных моделей (стандартов) проектного менеджмента.

Такой порядок решения задачи соответствует международной практике и опыту развития проектного менеджмента, создает необходимые предпосылки для принятия соответствующих решений органов управления государственного и регионального уровня.

По соображениям безопасности, далеко не все успешные корпоративные стандарты проектного менеджмента в России выставляются их правообладателями для всеобщего обозрения. По этой причине, в качестве примера далее рассматривается Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП),

изначально создаваемый на основе открытых для публикации компонентов известных авторам успешных моделей.

Почему рассматриваемая модель (корпоративный стандарт) названа Евразийской? Да потому, что по целому ряду геополитических оснований национальная модель (стандарт) проектного менеджмента России должна развиваться как компонент модели более высокого порядка, а именно региональной Евразийской. Что в итоге оформится организационно раньше, российская или евразийская модель – покажет будущее, приход которого мы просто приближаем по мере сил.

Задача того стоит, ибо идеологически, стратегически, политически и позиционно, (нео)евразийский проект представляет собой наиболее полную, непротиворечивую, законченную и исторически обоснованную противоположность всем разновидностям западных геополитических проектов (как атлантистских, так и мондиалистских). Вспомним также о том, что Россия, со стратегической точки зрения, представляет собой гигантскую континентальную массу, которая отождествляется с самой Евразией. Россия после освоения Сибири и ее интеграции однозначно совпала с геополитическим понятием Heartland, т.е. "Центральной Земли" континента, а Макиндер определял русское Большое Пространство как "Географическую Ось Истории".<sup>1</sup>

Использование в ЕСУП компонентов из успешных мировых и национальных моделей никоим образом не дает оснований называть ЕСУП лучшим из лучших. Задача его разработчиков была скромнее: сформировать на основе принятой идеологии работоспособный корпоративный стандарт, открытый для критики и предложений по дальнейшему развитию. ЕСУП – это всего лишь ядро кристаллизации, песчинка, на которую общими трудами еще предстоит намыть жемчужину.

В терминах проектного менеджмента, ЕСУП – это быстрый прототип решения в условиях, когда уравнение по участникам, ресурсам, предметной

---

<sup>1</sup> Александр Дугин, ОСНОВЫ ГЕОПОЛИТИКИ, Москва, Арктогея, 2000

области, продукту проекта и другим важным параметрам содержит слишком много неизвестных.

### **Краткое описание Евразийского стандарта управления проектами**

**Система проектного менеджмента** включает следующие компоненты

(Рис. 2):

- Управление портфелями проектов
- Управление программами
- Управление проектами

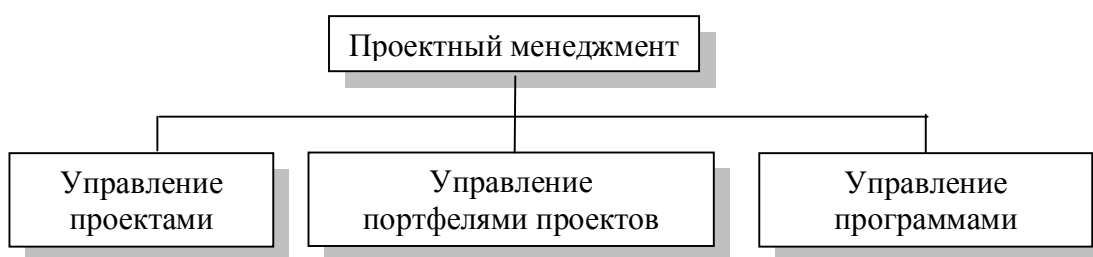


Рис. 2. Система проектного менеджмента

На сегодняшний день открыт для публикации раздел Управление проектами. **Система управления проектом** включает следующие компоненты:

- Участники проекта
- Команда проекта
- Фазы (этапы) проекта
- Компетенции
- Процессы управления проектом
- Процессы управления областями знаний (функциональными областями)
- Документы управления проектом

Участники проекта:

- Инициатор проекта
- Спонсор проекта
- Заказчик проекта
- Потребитель (потребители) продукта проекта

- Руководитель (менеджер) проекта
- Команда проекта
- Инвесторы
- Партнеры
- Поставщики оборудования и материалов
- Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта
- Регулирующие органы
- Другие участники

Команда проекта может включать следующих лиц:

- Менеджер проекта
- Менеджер по управлению предметной областью
- Менеджер по управлению изменениями
- Менеджер по управлению временем
- Менеджер по управлению стоимостью
- Менеджер по управлению качеством
- Менеджер по управлению человеческими ресурсами
- Менеджер по управлению коммуникациями
- Менеджер по управлению рисками
- Менеджер по управлению поставками
- Другие специалисты

**Жизненный цикл проекта** включает следующие фазы (этапы) (Рис. 3):

- Инициация проекта
- Планирование проекта
- Выполнение проекта
- Завершение проекта

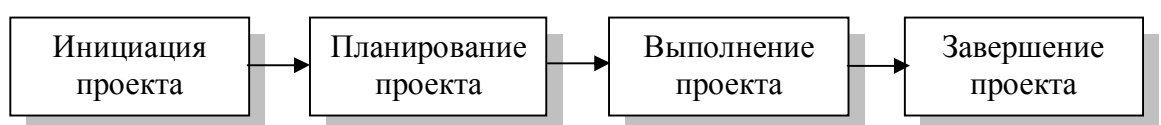


Рис. 3. Жизненный цикл и фазы (этапы) проекта

Компетенции необходимые для управления проектом приведены в следующей таблице (Табл. 1).

Табл. 1. Компетенции необходимые для управления проектом <sup>2</sup>

<b>1. Технические компетенции</b>	<b>2. Поведенческие компетенции</b>	<b>3. Контекстуальные компетенции</b>
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	2.01 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	3.01 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

Компетенции задают базовый перечень знаний, умений и навыков необходимых менеджеру проекта для эффективной настройки применяемых стандартов и моделей на конкретный проект. В случае необходимости, приведенный выше перечень дополняется новыми компетенциями.

**Система процессов управления проектом** включает следующие компоненты (Рис. 1):

- Процесс управления инициацией проекта

<sup>2</sup> Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 VD Nijkerk, The Netherlands.

- Процесс управления планированием проекта
- Процесс организации и контроля выполнения проекта
- Процесс анализа и регулирования проекта
- Процесс управления завершением проекта

Большая часть процессов привязана к фазам (этапам) проекта, однако отдельные действия каждого из этих процессов или же процесс в целом могут повторяться в последующих фазах (этапах) проекта при необходимости внесения изменений в первоначальные решения и планы. Процесс анализа и регулирования проекта распространяется на все фазы (этапы) проекта. В составе каждого из процессов управления проектом содержатся элементы процессов управления областями знаний (функциональными областями).

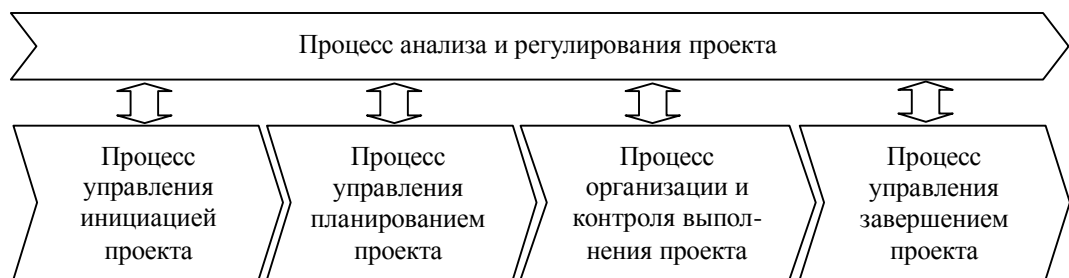


Рис. 4. Система процессов управления проектом

**Система процессов управления областями знаний** (функциональными областями) включает следующие компоненты (Рис. 5):

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





Рис. 5. Система процессов управления областями знаний (функциональными областями) и фазы (этапы) проекта

Процесс управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта включает следующие компоненты (Рис. 6):

- Разработка концепции управления ФО
- Разработка плана управления ФО
- Управление ФО на этапе выполнения проекта
- Мониторинг и контроля ФО
- Управление ФО на этапе завершения проекта

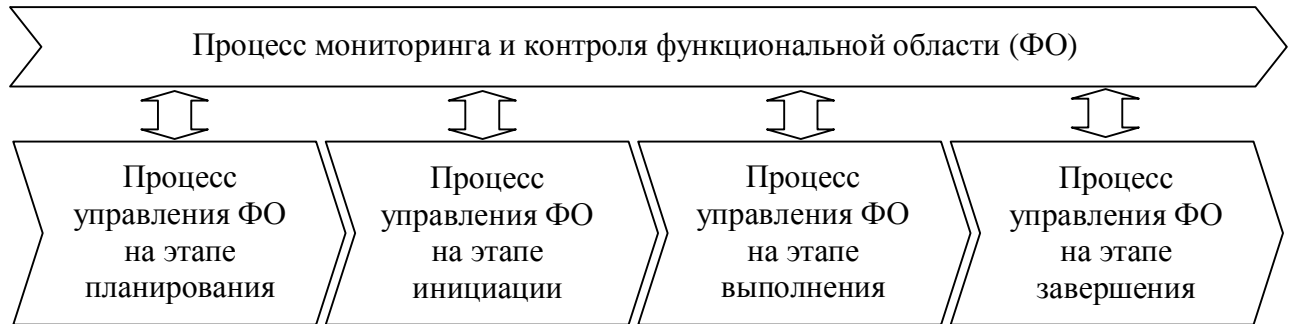


Рис. 6. Система процесса управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта

**Система документов управления проектом** включает следующие основные компоненты:

- Устав проекта
- Описание проекта
- План управления проектом

В качестве приложений к плану управления проектом могут разрабатываться:

- Планы управления по этапам проекта
- Планы управления функциональными областями
- Другие документы

**Устав проекта** может включать следующие разделы<sup>3</sup>:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Требования к проекту  | Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания участников проекта. Технические требования к проекту.  |
| 2. Необходимость проекта | Производственная необходимость, самое общее описание проекта или требования к продукту, который является предметом проекта. Реальная бизнес-ситуация, служащая обоснованием необходимости проекта. |

<sup>3</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

	ванием проекта с данными о прибыли на инвестиции
3. Цель проекта	Цель или обоснование проекта
4. Менеджер проекта	Информация о назначенном менеджере проекта и уровне его полномочий
5. График проекта	Расписание контрольных событий
6. Участники проекта	Участники проекта, их функции и порядок привлечения к проекту.
7. Распределение ответственности	Отношения между участниками проекта
8. Допущения проекта	Допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения
9. Ограничения проекта	Ограничения относительно организации и окружения, а также внешние ограничения
10. Бюджет проекта	
11. Порядок регистрации изменений	

**Описание проекта** может включать следующие разделы<sup>4</sup>:

1. Цели проекта и продукта
2. Требования к продукту или услуге и их характеристики
3. Критерии приемки продукта проекта
4. Границы проекта
5. Требования и результаты поставки проекта
6. Ограничения проекта
7. Допущения проекта
8. Первоначальная организация проекта
9. Первоначально сформулированные риски

---

<sup>4</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

10. Контрольные события расписания
11. Первоначальная иерархическая структура работ (ИСР)
12. Смета расходов с указанием порядка величин
13. Требования к управлению конфигурацией проекта
14. Требования к одобрению.

**План управления проектом** может включать следующие разделы:

1. План управления содержанием проекта
2. План управления изменениями проекта
3. План управления расписанием проекта
4. План управления стоимостью проекта
5. План управления качеством проекта
6. План управления человеческими ресурсами проекта
7. План управления коммуникациями проекта
8. План управления рисками проекта
9. План управления поставками проекта
10. Другие планы

Планы управления по этапам проекта может включать следующие разделы:

1. Что
2. Кто
3. Как делает (ют) по функциональным областям управления

Планы управления функциональной областью могут включать следующие разделы:

1. Основные положения
  - 1.1. Сфера применения
  - 1.2. Нормативные ссылки
  - 1.3. Термины
  - 1.4. Бизнес-процессы управления функциональной областью
2. Распределение ответственности
3. Порядок выполнения

#### 4. Порядок регистрации изменений

#### 5. Приложения

Другие документы управления проектом разрабатываются на основании решений участников проекта, менеджера проекта и функциональных менеджеров.

В качестве приложений к модели могут приводиться описания бизнес-процессов, например в набирающей популярность ПОСТ-нотации, или приведенные далее опорные классификаторы проекта.

### **Опорный классификатор организационной структуры проекта (OBS - Organization Breakdown Structure)**

#### 2.1. Руководство Общества

#### 2.2. Руководитель проекта

#### 2.3. Команда проекта

##### 2.3.1. Менеджер по управлению предметной областью

##### 2.3.2. Менеджер по управлению изменениями

##### 2.3.3. Менеджер по управлению временем

##### 2.3.4. Менеджер по управлению стоимостью

##### 2.3.5. Менеджер по управлению качеством

##### 2.3.6. Менеджер по управлению человеческими ресурсами

##### 2.3.7. Менеджер по управлению коммуникациями

##### 2.3.8. Менеджер по управлению рисками

##### 2.3.9. Менеджер по управлению поставками

##### 2.3.10. Другие специалисты

#### 2.4. Инвесторы

#### 2.5. Партнеры

#### 2.6. Поставщики оборудования и материалов

#### 2.7. Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта

#### 2.8. Регулирующие органы

#### 2.9. Другие участники

## **Опорный классификатор работ проекта (WBS - Work Breakdown Structure)**

- 3.1. Инициация проекта
- 3.2. Планирование проекта
- 3.3. Организация и контроль проекта
- 3.4. Анализ и регулирование проекта
- 3.5. Завершение проекта

## **Опорный классификатор функций участников проекта**

- 4.1. Планирование
- 4.2. Выполнение
- 4.3. Контроль
- 4.4. Регулирование

## **Опорный классификатор ОРД проекта**

1. Документы управления программой Общества
2. Документы проекта Общества
  - 2.1. Устав проекта
  - 2.2. Описание содержания проекта
  - 2.3. План управления проектом
  - 2.4. Планы по функциональным областям управления проектом:
    - 2.4.1. План управления содержанием проекта
    - 2.4.2. План управления изменениями проекта
    - 2.4.3. План управления расписанием проекта
    - 2.4.4. План управления стоимостью проекта
    - 2.4.5. План управления качеством проекта
    - 2.4.6. План управления человеческими ресурсами проекта
    - 2.4.7. План управления коммуникациями проекта
    - 2.4.8. План управления рисками проекта

2.4.9. План управления поставками проекта

2.4.10. Другие планы

2.5. Рабочие документы по функциональным областям управления проектом

2.6. Отчетные документы по функциональным областям управления проектом

2.7. Другие документы

### **Заключение**

Государственная доктрина регионального развития предполагает реализацию обширного круга проектов и программ развития, эффективное управление соответствующими портфелями проектов регионов.

Проекты такого рода необходимо планировать и осуществлять с применением национальных и региональных моделей (стандартов) проектного менеджмента. Такие модели, разрабатываемые на основе лучших и наиболее эффективных компонентов мировых моделей, а также геополитического целеполагания, максимального учета особенностей исторического развития, менталитета, этики, обычаев делового оборота, юридических и технических норм России и Евразии станут эффективным инструментом конкуренции и самоутверждения регионов и национальной экономики как носителей суверенного инновационного потенциала.

Национальные и региональные модели (стандарты) - это будущее проектного менеджмента России и ее регионов, а также государств Евразии.