

Первая Международная Центрально-Азиатская Конференция Software Engineering Summit – 2010,  
Kazakhstan в рамках выставки KITEЛ2010



## Модель совершенства в управлении проектами и интеграция международных стандартов в проектную культуру Казахстана и стран Евразии

### Палагин В.С.

квоенн, доцент, СРМ, РМР

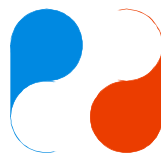
член СОВНЕТ/РМА, РМ

Ассесор РМА Project Excellence Award

Посол РМА Project Excellence Award в России

Евразийский Центр Управления Проектами

Генеральный директор



Евразийский центр управления проектами  
2010



# Содержание

1. Развитие управления ИТ проектами
2. Модель совершенства в управлении проектами
3. Опыт применения модели совершенства
4. Интеграция международных стандартов в проектную культуру Евразии





# 1. Развитие управления ИТ проектами

## Основные направления:

1. Развитие моделей и методик общего и прикладного назначения
2. Повышение квалификации стейкхолдеров и команд проектов
3. Развитие ИТ инструментов поддержки
4. **Мотивация** всех участников на высокие результаты

**Мотивация всех участников на высокие результаты –  
это универсальный ключ,  
ускоряющий движение по всем остальным направлениям!**

**Модель совершенства  
в управлении проектами**



**Интегральный подход  
к мотивации**



# Модель совершенства в управлении проектами

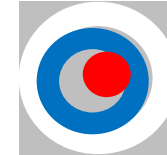
**IPMA**<sup>»</sup>  
International  
project  
management  
association



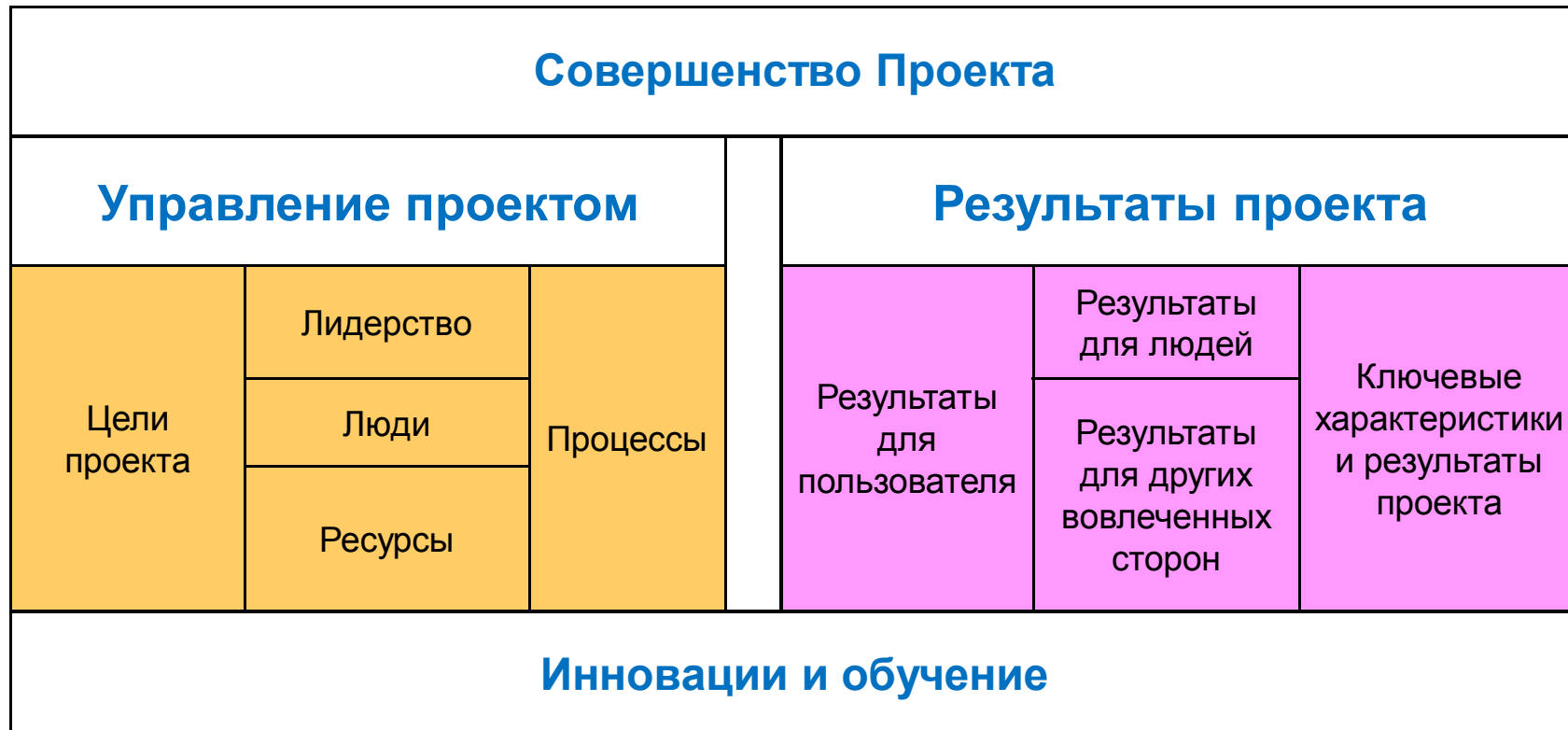
IPMA<sup>»</sup>  
International  
Project  
Excellence  
Award



IPMA member countries



**COBHET**  
Национальный  
Конкурс  
совершенства  
в управлении  
проектами 2010



**Инновации и обучение**



# История IPMA International Project Excellence Award

**1980** – США – Malcolm Baldrige Award, TQM Award

**1992** – Европа – EFQM Business Excellence Model, TQM European Foundation for Quality Management

**1996** – Германия – GPM перерабатывает модель EFQM в модель PEM

**1997** – Германия – GPM, первый Project Management Award за превосходное управление проектом согласно модели Project Excellence

**2001** – первый тренинг ассессоров IPMA PM Award

**2002 – 2005** – презентация IPMA International Project Excellence Award



# Цели

## IPMA International Project Excellence Award

IPMA ежегодно награждает команды проектов, которые достигли и могут подтвердить высокие достижения в проектном менеджменте.

С помощью International Project Excellence Award IPMA поддерживает развитие профессионального проектного менеджмента и идентифицирует проекты, которые могут служить примерами совершенства.

Высшая  
международная  
награда за  
превосходные  
качества и  
результаты проекта



Уровень 1: Award Winner

Уровень 2: Prize Winner

Уровень 3: Finalists

**International Project Excellence Award** присуждается проектным командам достигшим наилучших результатов среди призеров и ставших таким образом наиболее успешными международными представителями проектного менеджмента



### 3. Опыт применения модели совершенства

1. Накоплен положительный опыт применение модели в ИТК проектах
2. Применение модели помогает развитию проектного бизнеса, даже если не участвовать в конкурсе
3. Модель работает комплексно, воздействует на все стороны проекта и его окружения
4. Применять модель лучше с самого начала, но
5. Пользу приносит применение на любом этапе



# Результаты применения модели совершенства

## Победители IPMA International Project Excellence Award

**2009 год**

***Совершенство в управлении большими проектами***

Проект Well Modernisation Program. Выполнен компанией Petrom EP, Member of OMV Group (Румыния)



***Совершенство в управлении мега-проектами***

Проект Beijing T3 Airport Expansion Project. Выполнен компанией Siemens Ltd China, Siemens Industry Sector - Mobility Division (Китай)



**2008 год**

Проект Lomellina 2 Project

Выполнен компанией Foster Wheeler Italiana SpA (Италия)



**2007 год**

Проект Technological Revamping Project of 150,000 t/a Acetic Acid

Выполнен компанией Jiangsu Sopo (Group) Co. Ltd., China



**2006 год**

Проект TDN REWE IP-VPN 2

Выполнен компанией T-Systems International (Германия)



**2006 год**

***Совершенство в управлении мега-проектами***

Проект Shenzou 6-Manned Spaceship

Выполнен Chinese Academy of Space Technology (Китай)







## Национальные конкурсы на основе модели совершенства в управлении проектами

Многолетний опыт проведения международного конкурса IPMA убедил его участников в том, что на пути к международному конкурсу полезно приобрести опыт участия в аналогичном национальном конкурсе, в котором предъявляются столь же высокие требования, но отсутствует языковой барьер.

Некоторые национальные ассоциации проводят собственные национальные конкурсы совершенства в управлении проектами, организованные в соответствии с конкурсом IPMA.

<b>Германия</b>	<a href="http://www.gpm-ipma.de/docs/010402">http://www.gpm-ipma.de/docs/010402</a>
<b>Иран</b>	<a href="http://www.iranpma.ir/">http://www.iranpma.ir/</a>
<b>Китай</b>	<a href="http://www.pmrc.org.cn/">http://www.pmrc.org.cn/</a>
<b>Латвия</b>	<a href="http://www.lnpva.lv/index.php?name=ievads_awards">http://www.lnpva.lv/index.php?name=ievads_awards</a>
<b>Нидерланды</b>	<a href="http://www.ipma-nl.nl/component/content/article/37-ipma-international/168-project-excellence-award">http://www.ipma-nl.nl/component/content/article/37-ipma-international/168-project-excellence-award</a>
<b>Польша</b>	<a href="http://www.spmp.org.pl/taxonomy_menu0/1/53">http://www.spmp.org.pl/taxonomy_menu0/1/53</a>
<b>Румыния</b>	<a href="http://www.pm.org.ro/index-nou-hv.asp">http://www.pm.org.ro/index-nou-hv.asp</a>
<b>Россия</b>	<a href="http://www.sovnet.ru">http://www.sovnet.ru</a>





# Национальный конкурс совершенства в управлении проектами

1. Национальный конкурс совершенства в управлении проектами - это возможность **бенчмаркинга** проектов внутри страны.
2. Национальный конкурс совершенства в управлении проектами - лучшая **подготовка** к участию в IPMA Project Excellence Award для проектов международного уровня
3. **Модель** Национального конкурса как правило повторяет модель IPMA Project Excellence Award
4. **Процесс** Национального конкурса как правило повторяет процесс международного конкурса IPMA Project Excellence Award



## Преимущества для команды проекта

1. Команды могут **измерить**, где они находятся на пути к великим достижениям
2. Команды вырабатывают **сильные стороны** и потенциал для улучшения в проектной работе
3. Команды создают **возможности для сравнения** с другими командами проектов (проектный бенчмаркинг)
4. Организации устанавливают **базу для оптимизирования** будущей проектной работы



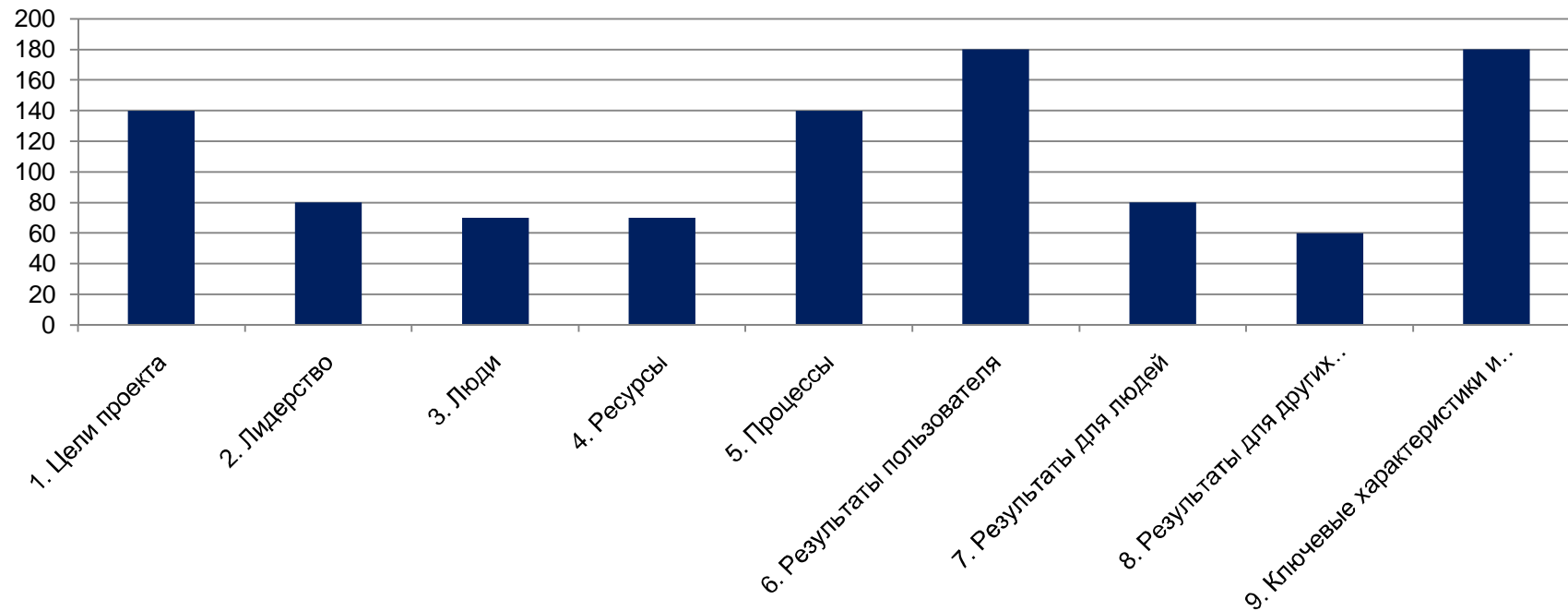
## Преимущества для ассессоров и участников проекта

1. Использование модели совершенства в управлении проектами для само-ассесмента
2. Модель постоянных улучшений (CIP) для поиска своего пути к совершенству
3. Для финалистов, призеров и победителей высокая ценность для внешнего и внутреннего маркетинга
4. Преимущества для имиджа, репутации, организации проекта, команды проекта, участников и стейкхолдеров проекта
5. Практическая ценность итогового отчета по результатам ассесмента
6. Вехи на вашем пути к высшему совершенству
7. Общественное признание



# Содержание модели совершенства

Совершенство Проекта					
Управление проектом			Результаты проекта		
Цели проекта	Лидерство	Процессы	Результаты для пользователя	Результаты для людей	Ключевые характеристики и результаты проекта
	Люди			Результаты для других вовлеченных сторон	
	Ресурсы				
Инновации и обучение					





# Критерии 1-5: Управление проектом

## «Управление проектом» (500 очков)

### 1. Цели проекта (140 очков)

Как проект формулирует, развивает, проверяет и реализует цели, основанные на обширной информации о требованиях участвующих стейкхолдеров.

### 2. Лидерство (80 очков)

Как поведение всех менеджеров вне и внутри проекта вдохновляет, поддерживает и продвигает «Совершенство Проекта».

### 3. Люди (70 очков)

Как вовлечены члены команды проекта, как рассматривается и используется их потенциал.

### 4. Ресурсы (70 очков)

Насколько эффективно используются существующие ресурсы.

### 5. Процессы (140 очков)

Как важные процессы проекта идентифицируются, проверяются и изменяются в случае необходимости.



# Таблица асессмента для критериев 1-5

Помогает оценить, насколько совершенна процедура

## Таблица 1. Управление проектом

Проектный менеджмент				
Планирование (доброкачественные процессы)	Выполнение (система и предвидение)	Проверка	Действия (улучшение и интеграция)	%
Ясное и обширное подтверждение	Ясное и обширное подтверждение	Ясное и обширное подтверждение	Ясное и обширное подтверждение	100 95 90
Ясное подтверждение	Ясное подтверждение	Ясное подтверждение	Ясное подтверждение	85
				80
				75
				70
				65
Подтверждение	Подтверждение	Подтверждение	Подтверждение	60
				55
				50
				45
				40
Некоторое подтверждение	Некоторое подтверждение	Некоторое подтверждение	Некоторое подтверждение	35
				30
				25
				20
				15
Нет подтверждения	Нет подтверждения	Нет подтверждения	Нет подтверждения	10
				5
				0



## Критерии 6-9: Результаты проекта

### «Результаты проекта» (500 очков)

#### 6. Результаты пользователя (180 очков)

Чего достигает проект с точки зрения ожиданий и удовлетворения клиента.

#### 7. Результаты для людей (80 очков)

Чего достигает проект с точки зрения ожиданий и удовлетворения вовлеченных сотрудников.

#### 8. Результаты для других вовлеченных сторон (60 очков)

Чего достигает проект с точки зрения ожиданий и удовлетворения других заинтересованных сторон.

#### 9. Ключевые характеристики и результаты проекта (180 очков)

Чего достигает проект с точки зрения достижения намеченных результатов проекта.





## Таблица асессмента для критериев 6-9

Помогает оценить, насколько совершенны результаты

**Таблица 2. Результаты проекта**

Результаты проекта				
Сравнение с целями проекта	Сравнение с другими проектами	Непрерывность	Результаты относительно процессов	%
Превосходно во всех областях	Превосходно во всех областях	Превосходно во всех областях	Превосходно во всех областях	100 95 90
Хорошо в большинстве областей	Хорошо в большинстве областей	Хорошо в большинстве областей	Хорошо в большинстве областей	85 80 75 70 65
Хорошо в некоторых областях	Хорошо в некоторых областях	Хорошо в некоторых областях	Хорошо в некоторых областях	60 55 50 45 40
Хорошо в отдельных областях	Хорошо в отдельных областях	Хорошо в отдельных областях	Хорошо в отдельных областях	35 30 25 20 15
Нет подтверждения	Нет подтверждения	Нет подтверждения	Нет подтверждения	10 5 0



# Критерии отбора в состав жюри

1. **Опыт работы руководителем групп ассессоров** по модели совершенства в управлении проектами
2. **Опыт работы в жюри**
3. **Смесь экспертов с максимальным покрытием**
  - Географической зоны
  - Возрастов
  - Национальностей, этносов (культурный фон)
  - Консультанты по отраслям и менеджеры НПО
  - Успешные участники конкурса совершенства в управлении проектами (размер и содержание проектов, отрасли, секторы государственного управления, технологические секторы)
  - Руководители IPMA и национальных ассоциаций
4. **Смесь из**
  - 50% предыдущих победителей и призеров Конкурса
  - 50% не финалистов
5. **Смесь из**
  - максимум 30% из академических кругов
  - неакадемических кругов
6. **Владельцы процессов** обеспечения и управления встречами/процессами жюри, опытные руководители групп ассессоров, опытные тренеры ассессоров Конкурса



# Путь к награде в конкурсе совершенства в управлении проектами



Жюри определяет итоги:

1. Победитель конкурса
2. Призер
3. Финалист

Команда ассессоров выполняет ассесмент и уточняет баллы по результатам посещения площадки проекта

Жюри принимает решение о посещениях площадок проектов

Команда ассессоров достигает консенсуса ассесмента

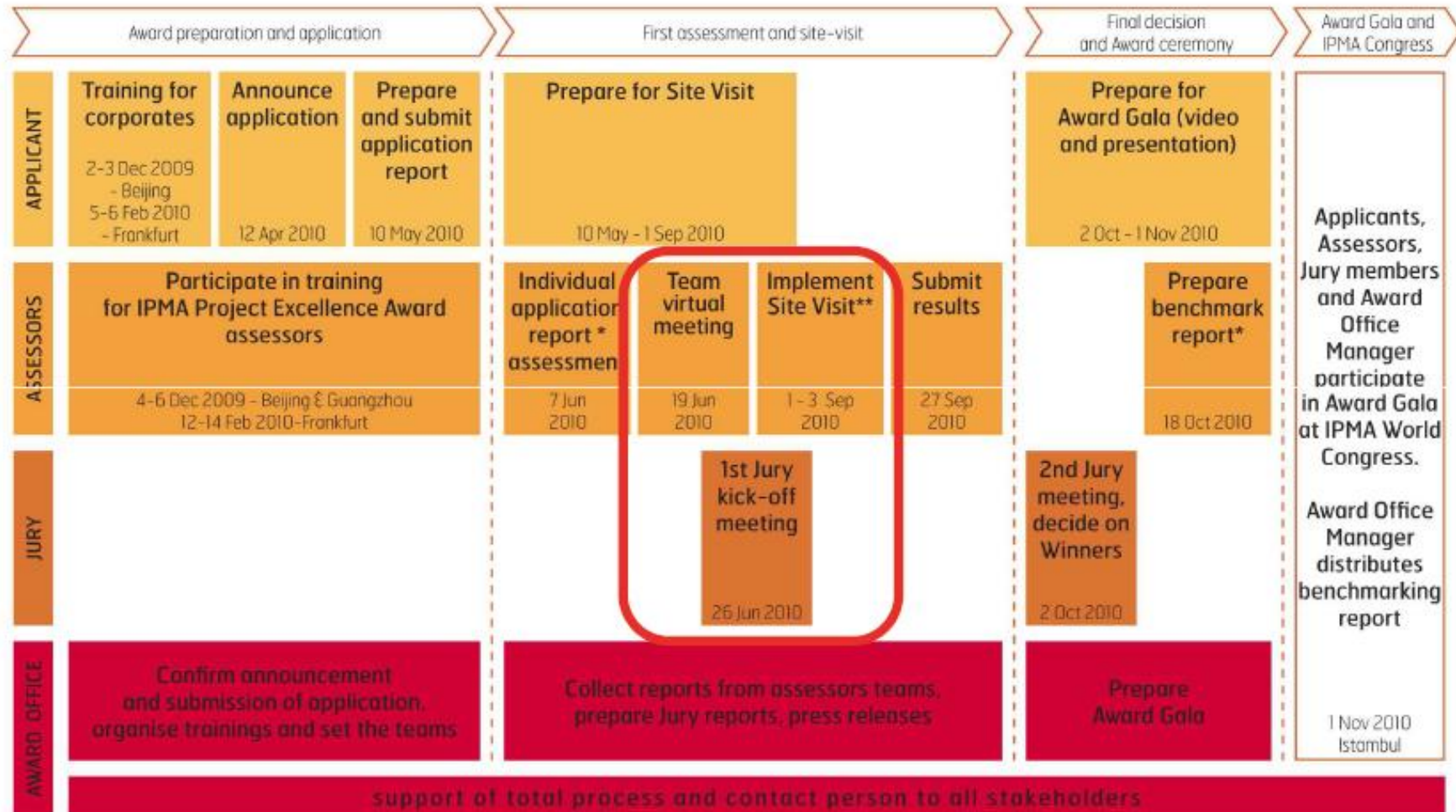
Ассессоры конкурса выполняют индивидуальный ассесмент

Участник конкурса представляет заявку



# Пример процесса международного конкурса 2010

## Updated assessment process

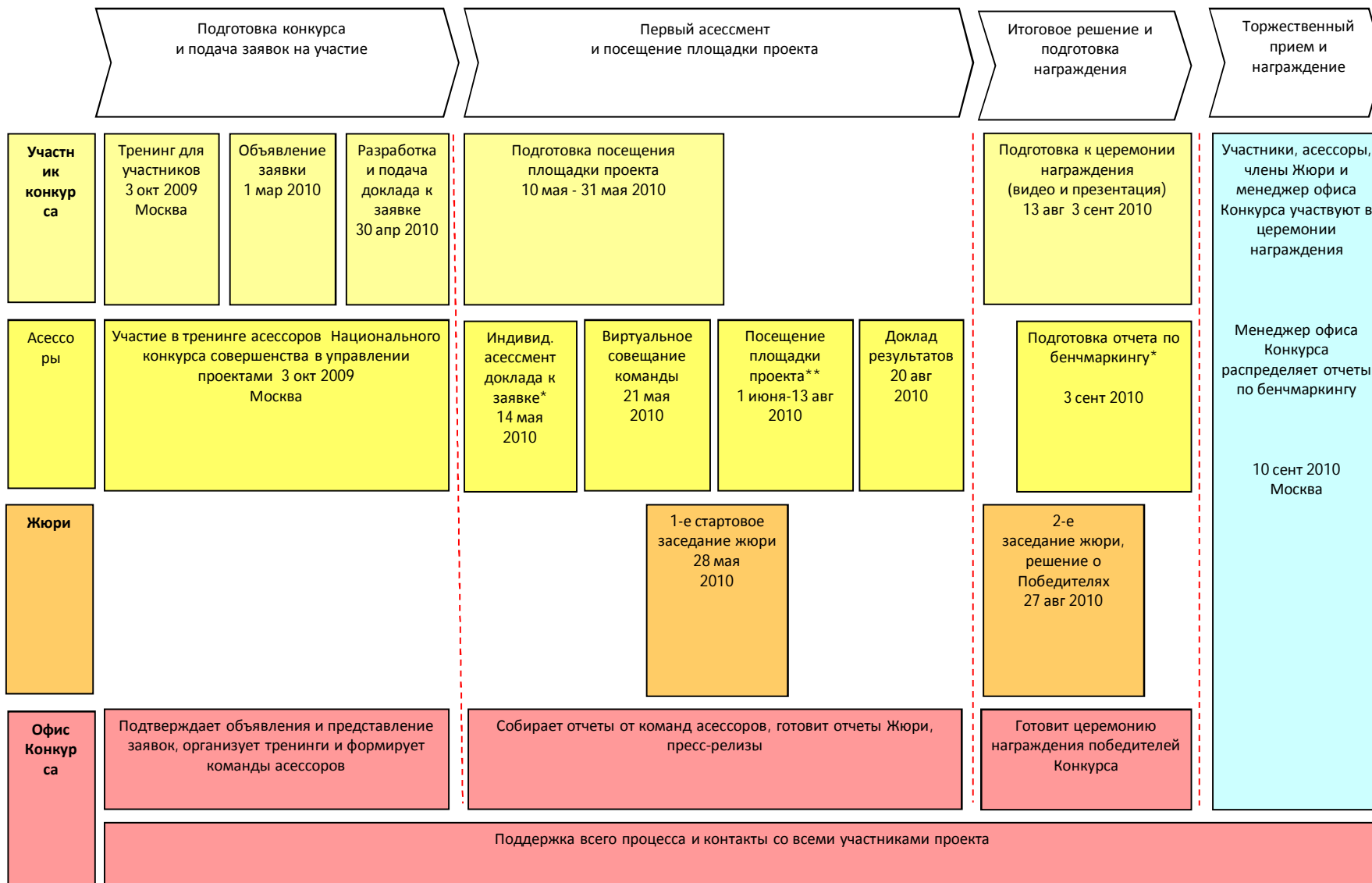


\* for Medium-Sized Projects - 15 pages required, for Big- & Mega-Sized Projects - 35 pages required.

\*\* for Medium-Sized Projects - Site Visit for 1,5 day, for Big- & Mega-Sized Projects - Site Visit for 3 days.



# Пример процесса национального конкурса





## 4. Интеграция международных стандартов в проектную культуру Евразии

### Ваши пути к совершенству

1. Консервативный путь, использование наследия моделей и стандартов
2. Развитие путем импорта готовых моделей и стандартов
3. Развитие органичное, путем синтеза своих решений

Вариант преимущественного импорта присущ (полу-) колониальным экономикам без серьезных перспектив.

**Суверенные экономики неизбежно включают механизмы защиты.**





Хантингтон утверждает, что «наряду с западной (=атлантистской) цивилизацией, включающей в себя Северную Америку и Западную Европу, можно предвидеть геополитическую фиксацию еще семи потенциальных цивилизаций:

- 1) славяно-православная,
- 2) конфуцианская (китайская),
- 3) японская,
- 4) исламская,
- 5) индуистская,
- 6) латиноамериканская  
возможно, 7) африканская»

### Два геополитических проекта цивилизаций :

- Проект цивилизации Суши (Бегемот)
- Проект цивилизации Моря (Левиафан)



William Blake: Behemoth and Leviathan



# Правила игры

В стратегических конкурентных играх важно контролировать ресурсы, но еще важнее контролировать правила игры.

Тогда – органичное развитие через синтез.

Исходные компоненты для синтеза:

- Мировой опыт
- Собственное позиционирование и целеполагание
- Собственная история, менталитет, обычаи делового оборота
- Собственная нормативная база, условия и ограничения национальной экономики

**Реактор органического синтеза:** национальный стандарт управления проектами.

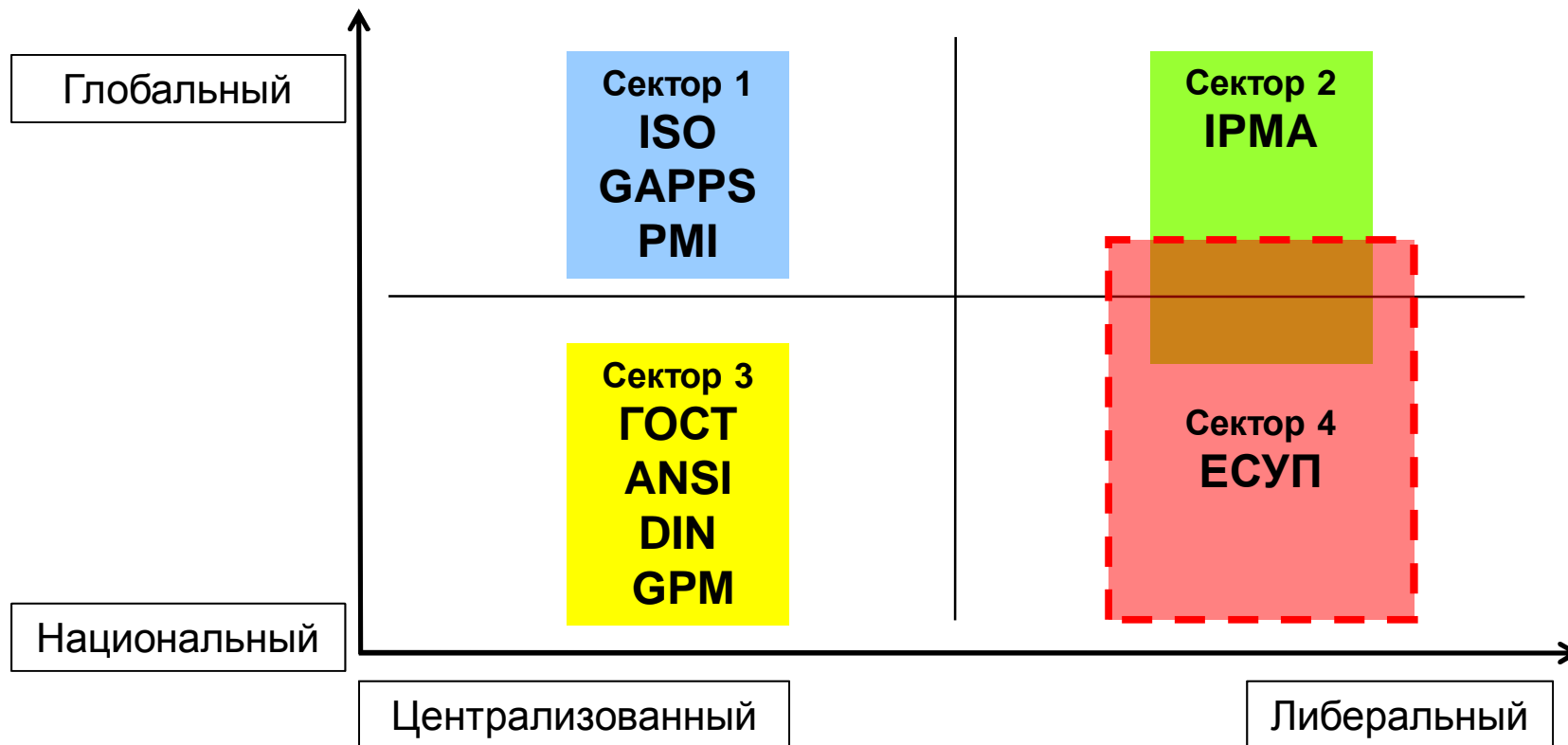
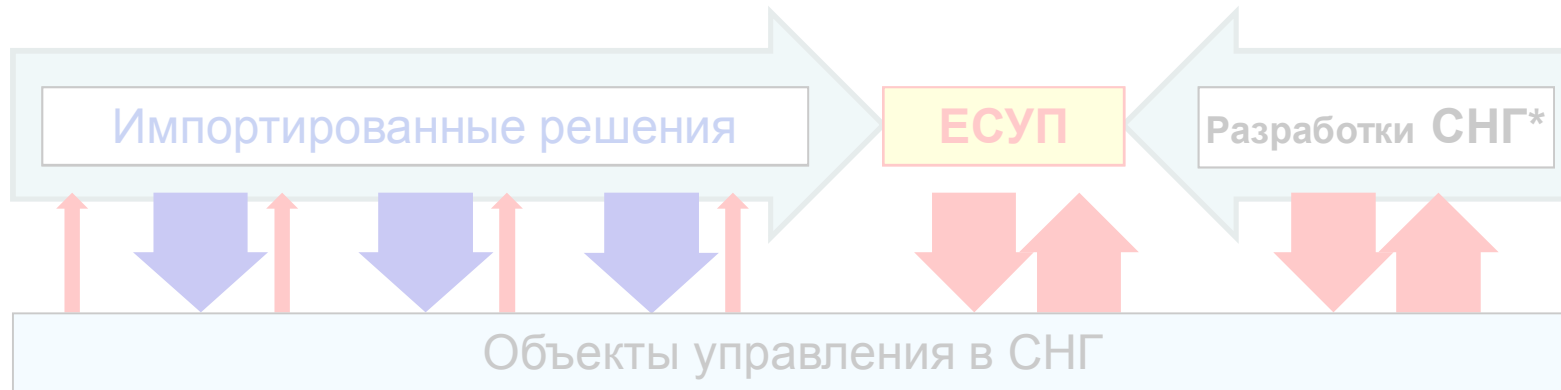
Это – связующее звено между мировым опытом ПМ, опытом мировых лидеров – и спецификой выполнения проектов здесь и сейчас, в условиях СНГ, России, Казахстана.

Пример решения: Евразийский стандарт управления проектами





# Стратегическое позиционирование





## Евразийский стандарт управления проектами

ЕСУП уже впитал наиболее подходящие для наших условий компоненты из опыта IPMA и PMI, других организаций. В 2009 году особое внимание было уделено изучению опыта Китая, который подтвердил эффективность своего управления проектами всех уровней даже в условиях всемирного кризиса. В новой версии 2010 года будут дополнительно показаны результаты изучения опыта Prince2 (Великобритания) и P2M (Япония).

Но самое главное: в 2010 году началась разработка расширения для Казахстана.

Базовый документ ЕСУП – это разработка не для России, а для евразийского пространства. Однако, задача очень обширна, поэтому каждая из стран заинтересованных в развитии национального ПМ может привнести немало своей специфики в развитие.

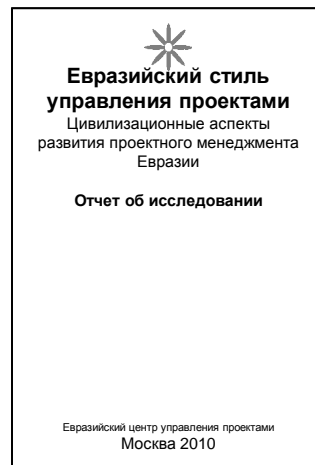


# Наши разработки

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-1.2
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-АКПМ-1.2
<b>Евразийский стандарт антикризисного управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИ-1.2
	ООО «ИвИТ»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для инновационных проектов</b> Версия 1.2/090803 Москва 2009		



	Общество с ограниченной ответственностью «Евразийский Центр Управления Проектами»	КСОС-1.2
	Общество с ограниченной ответственностью «Гипрософт»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для проектирования объектов строительства</b> Версия 1.2/100223 Москва 2010		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСЭ-1.1
	Экопротек	Экологические и проектные технологии
<b>Евразийский стандарт управления экологическими проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.1/100518 Москва 2010		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КССП-1.1
	КО.ЛЕТИЯ АНАЛИТИКОВ	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для социальных проектов</b> Версия 1.1/080908 Москва 2008		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИТ-1.1
	Ай Та Пауэр	
<b>Евразийский стандарт управления ИТ-проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090824 Москва 2009		



	Общество с ограниченной ответственностью «Евразийский Центр Управления Проектами»	КСС-1.1
	Общество с ограниченной ответственностью «Теконпро»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для строительства</b> Версия 1.1/081126 Москва 2008		



Евразийский центр управления проектами

Тел: +7 (985) 998-40-27

Сайт: [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)

E-mail: [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

**Happy projects!**  
**Конец презентации**