



**Тема 2 Мировой  
и национальный опыт  
управления проектами и  
программами**

**L/O/G/O**

# План лекции:

- 1. Международные организации управления проектами.
- 2. Национальная система проектного управления: текущая ситуация и перспективы.

- Всякий раз, когда в текущем процессе появляются отклонения, надо задать следующие вопросы: "Это случилось потому, что у нас не было стандарта? Это случилось потому, что мы не следовали стандарту? Это случилось потому, что стандарт не был адекватным?"

**Масааки Имаи,**

Masaaki Imai (р. 1930), японский консультант по менеджменту, автор концепции Непрерывного Усовершенствования (кайдзен), основатель и президент Kaizen Institute

# Международные организации управления проектами:

**PMI** – *Project Management Institute* (Международная корпорация «Институт Проектного Менеджмента» (PMI), [www.pmi.org](http://www.pmi.org))

**IPMA** - *International Project Management Association* (Международная ассоциация управления проектами), [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)

**APM** – *Association for Project Management* (Великобритания) (Великобритания) <http://www.apm.org.uk>

**GPM** – *Deutsche Gesellschaft für Project Management* (ФРГ) <http://www.gpm-ipma.de> (немецкий представитель IPMA)

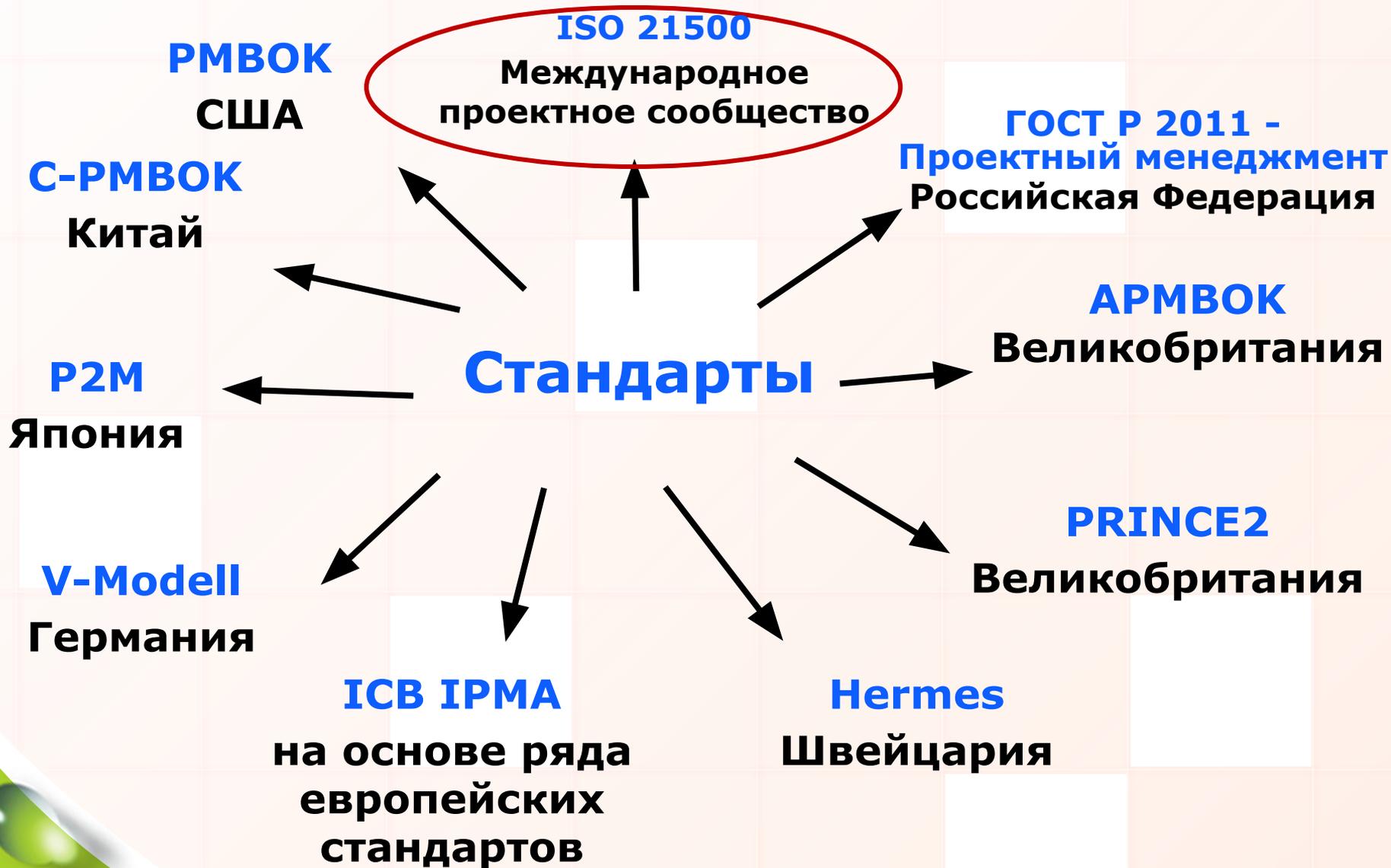
**ENAA** – *Engineering Advancement Association of Japan* (Японская ассоциация развития инжиниринга)

**AIPM** - *Australian Institute for Project Management* (Австралийский институт управления проектами)

**СОВНЕТ** - Российская ассоциация управления проектами

**СПМ РК** – Союз проектных менеджеров Республики Казахстан

# ОСНОВНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



# Международная корпорация «Институт Проектного Менеджмента» (PMI)

Институт управления проектами PMI был основан в 1969 году пятью добровольцами. В том же году PMI проводит первый семинар в Атланте, на котором присутствуют уже 83 человека.

В 1970 году выходит первый номер журнала Ежеквартальный Проектный Менеджмент (PMQ), позднее переименованный в Журнал Проектного Менеджмента (PMJ). Регистрируется первое отделение PMI за рубежом, к концу десятилетия PMI насчитывает уже более 2,000 членов по всему миру.

В 80-ые годы продолжился рост числа членов PMI, появились новые программы и услуги. Был принят профессиональный кодекс проектного менеджмента, проведена первая сертификация профессиональных проектных менеджеров (PMP). Была опубликована первая книга PMI, появился ежемесячный журнал. Благодаря этому росту был основан издательский центр PMI в Северной Каролине.

К 1990 году количество членов организации достигло 8,300, а к 1993 темп ежегодного увеличения числа членов превысил 20% в год. Появляется большое количество новых учебных программ, сайты в Интернете, вводятся курсы повышения квалификации для проектных менеджеров, уже прошедших сертификацию PMP.

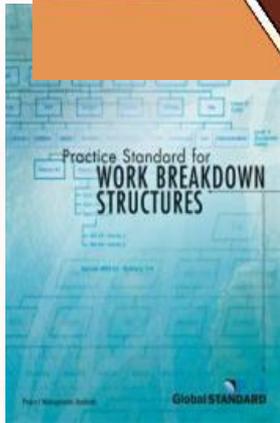
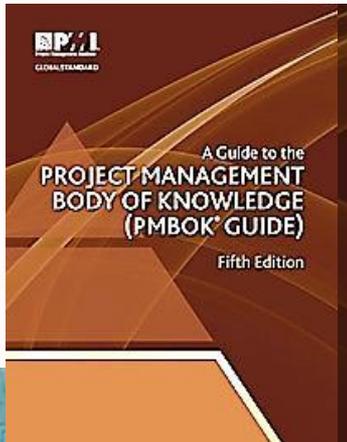
На сегодняшний день PMI насчитывает более 200,000 членов в 150 странах мира. Членами PMI являются лица, занимающиеся проектным менеджментом и изучающие его во многих сферах производства, среди которых аэрокосмический комплекс, автомобилестроение, строительство, проектирование, финансовые услуги, информационные технологии, медицинские услуги и телекоммуникации.

За это время PMI стал ведущей профессиональной ассоциацией проектных менеджеров. Члены этой организации получают доступ к различным продуктам и услугам, распространяемым через сеть

История

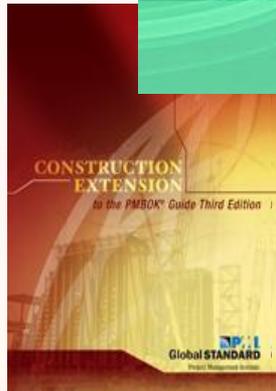
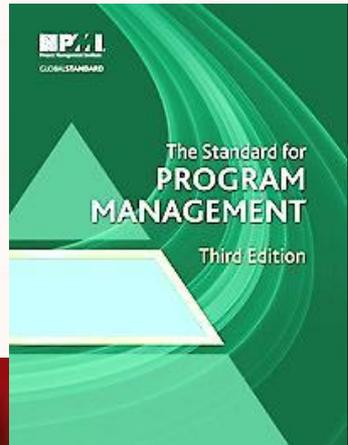
# Стандарты проектного управления PMI

## Проекты

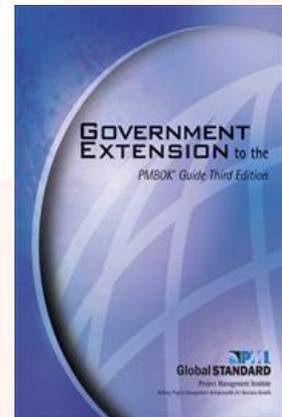


Стандарт разработки ИСР

## Программы

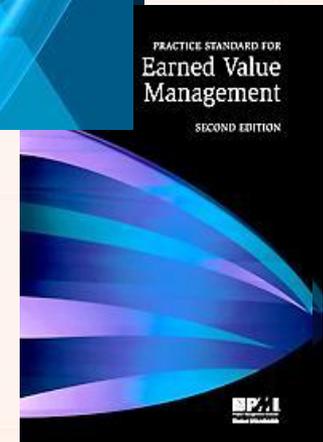
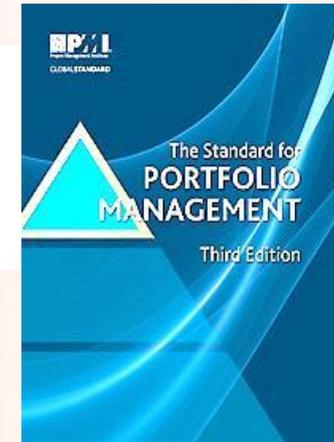


Стандарт ведения строительных проектов (на базе PMBOK)



Стандарт ведения государственных проектов (на базе PMBOK)

## Портфель



Практические рекомендации по анализу освоенного объема

# Издания РМВОК

1996Г

• Первый выпуск. Введение в Свод Знаний по Управлению Проектами

2000г.

• Второй выпуск. Определяет 39 процессов УП, из них 17 основных, 22 вспомогательных; 9 областей знаний; 5 групп процессов

2004г.

• Третий выпуск. Определяет место, роль, структуру методов, средств управления проектом и их вклад в общее управление. В каждой области знаний включены процесс планирования. Управление проектом окончательно сформировалось как междисциплинарная сфера профессиональной деятельности.

2008г.

• Четвертый выпуск. Гласит, что команда должна проделать « всю необходимую работу, способствующую тому, чтобы сделать стандарт точнее, современнее, существеннее, яснее, лаконичнее и проще для понимания и применения. Такая работа может включать реорганизацию содержания стандарта, внесение дополнительного содержания, усовершенствование содержания или удаление части содержания ».

2013г.

• Пятый выпуск. изменение в том что, в каждой области знаний добавился процесс планирования, и появилась новая область знаний "Project stakeholder management" (Управление заинтересованными лицами),

# Руководство к своду знаний по управлению проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMI (PMBOK Guide)

- Структура PMBOK, принятый Американским национальным институтом стандартов (ANSI):
- Часть 1: структура УП, которая содержит основные сведения об УП
- Часть 2: Стандарт УП, в которой описываются процессы УП, используемые командой проекта для УП;
- Часть 3: Области знаний по УП, в которой рассматривается распределение по 9 областям знаний 44 процессов УП.



# Один из успешных проектов создание интернет сайта YouTube

Проект стал хорошим средством развлечения, и, сформировав своё сообщество, по данным статистики аналитической компании Alexa, опередил по популярности социальную сеть MySpace.



# PMI

1

PMI стал первой организацией в мире, имеющей программу сертификации специалистов по управлению проектами - Project Management Professional (PMP), которая была одобрена ISO 9001. Статус PMP является свидетельством принадлежности к престижному сообществу высококлассных профессионалов, обеспечивающих развитие проектного менеджмента.

2

Для обучения проектному менеджменту и подготовки к экзамену PMP во многих странах мира созданы **Registered Education Provider (R.E.P)** - Сертифицированный провайдер по образованию.

3

В конце 2004 год экзамен PMP был переведен на русский язык. У казахстанских специалистов и специалистов стран СНГ появилась возможность сдавать экзамен на русском языке.

# Виды сертификации

- Профессионал управления проектами – Project Management Professional (PMP)<sup>®</sup>
- Сертифицированный помощник по управлению проектами – Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup>
- -Профессионал управления программами – Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup>
- -Профессионал управления расписанием проекта – PMI Scheduling Professional (PMI-SP)<sup>®</sup>
- -Профессионал управления рисками – PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)<sup>®</sup>
- - Практик Agile, сертифицированный PMI – PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)<sup>®</sup>

# PMI, Project Management Professional (PMP)

- PMP® демонстрирует, что у вас есть опыт, образование и компетентность руководства и прямого проектов.
- Это признание рассматривается через повышение конкурентоспособности работодателей и высокая зарплата, по данным управления проектами PMI по обследованию заработной платы, седьмое издание, сертификации положительно влияет на заработную плату менеджера проекта.
- **Требования PMP**
- Четыре года степень (бакалавр или глобальный эквивалент) и не менее трех лет опыт управления проектами, с 4500 часов руководящей и направляющей проектов и 35 часов проектом управления образования. ИЛИ  
Аттестат о среднем (в школе или глобальной эквиваленте) по меньшей мере, пять лет опыт управления проектами, с 7500 часов руководящей и направляющей проектов и 35 часов проектом управления образования.
- Если вы не соответствуете требованиям PMP права, вы можете посмотреть на [Certified Associate по управлению проектами \(CAPM\)® сертификации](#) .

# Сертифицированный помощник по управлению проектами-Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup>

- На 1 сентября 2012 г. число таких специалистов в мире достигло 18,5 тысяч.
- Сертификат CAPM<sup>®</sup> предназначен для профессионалов, которые оказывают услуги по управлению проектами, но не имеют ещё достаточного практического опыта. Являясь членом команды управления проектом, обладатель CAPM<sup>®</sup> в работе полагается на специалистов, имеющих большой опыт практической работы по управлению проектами, согласовывая с ними свои действия.
- Эта сертификация не получила пока распространения в Казахстане.
- **Роль специалиста со статусом CAPM<sup>®</sup> в проекте:** Член команды проекта
- **Требования для допуска к экзамену:**
- Диплом о среднем образовании и 1500 часов практической работы или 23 часа обучения управлению проектами.
- **Процедура:**
- Процесс подачи заявления плюс экзамен, состоящий из вопросов множественного выбора.
- **Экзамен:** 3 часа, 150 вопросов.
- **Стоимость:** 300 \$ (для членов PMI – 225 \$).
- **Подтверждение (цикл и требования):** Каждые 5 лет – подтверждение звания, экзамен.

# Профессионал управления программами – Program Management Professional (PgMP)

**gMP)<sup>®</sup>**

- оценивает использование навыков, знаний, инструментов и методов, которые применяются на практике при управлении несколькими связанными проектами, направленными на достижение стратегической бизнес-цели компании. Кандидаты на степень PgMP<sup>®</sup> определяют и координируют ресурсы между проектами программ. В их задачи входит постоянная корректировка содержания программ в соответствии со стратегическими бизнес-целями компании. Менеджеры программ принимают решения по инициации проектов, назначению менеджеров проектов, поручают им управлять стоимостью, расписанием и эффективностью проектов, в то время как сами обеспечивают успех всей программы в целом.
- На 1 сентября 2012 г. число PgMP<sup>®</sup> специалистов в мире достигло 793. В Республике Казахстан таких специалистов пока нет.
- **Роль специалиста со статусом PgMP<sup>®</sup> в проекте:**
- Добивается реализации целей организации путём определения и контролирования проектов и ресурсов.
- **Требования для допуска к экзамену:**
- Диплом о среднем образовании, 4 года практического опыта в управлении проектами и 7 лет практического опыта в управлении программами или диплом о высшем образовании (4 года обучения – степень бакалавра), 4 года практического опыта в управлении проектами и 4 года практического опыта в управлении программами.
- **Процедура:**
- 3 этапа: 1) оценка заявления; 2) экзамен, состоящий из вопросов множественного выбора; 3) оценка уровня.
- **Экзамен:** 4 часа, 170 вопросов.
- **Стоимость:** 1800 \$ (для членов PMI – 1500 \$).
- **Подтверждение (цикл и требования):**
- Каждые 3 года – подтверждение звания, для этого необходимо получение 60 PDU.

# Сертификация *PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)*®

- – *Практик Agile, сертифицированный PMI* – может дать возможность продемонстрировать свои знания тем специалистам, которые работают в организации, использующей гибкие (Agile) методики управления проектами. PMI-ACP® предназначена не только для руководителей проектов или обладателей статуса PMP®; попробовать свои силы может любой специалист, обладающий опытом работы в проектной команде, использующей гибкую методологию разработки.
- **Роль специалиста со статусом PMI-ACP® в проекте:**
- Профессионал, который легко разбирается в гибких методологиях управления проектом.
- **Требования для допуска к экзамену:**
- Диплом о среднем или высшем образовании. Базовый опыт управления проектами: 2000 часов за последние 5 лет (для обладателей PMP® требование не применяется). Опыт Agile-управления проектами: 1500 часов работы в Agile-проектных командах или по Agile-методикам, в дополнение к 2000 часов опыта управления проектами. Эти часы должны быть заработаны в течение последних 2 лет.
- **Процедура:** Процесс подачи заявления плюс экзамен, состоящий из вопросов множественного выбора.
- **Экзамен:** 3 часа, 125 вопросов.
- **Стоимость:** 495\$ (для членов PMI – 435\$).
- **Подтверждение (цикл и требования):**
- Каждые 3 года необходимо подтверждение звания, для этого необходимо получение 21 PDU

# Сертификат *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)*<sup>®</sup>

- Сертификат *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)*<sup>®</sup> – Профессional управления рисками – подтверждает компетенции имеющего её специалиста в управлении проектными рисками, их идентификации, предотвращении угроз, капитализации возможностей на основе имеющегося общих знаний и практического участия во всех иных областях проектной деятельности. Это ответ на всё возрастающие объём, сложность и разнообразие проектов и управления ими. Сертификация PMI-RMP<sup>®</sup> всемирно признана и востребована для специалистов по управлению рисками в проектах. Идеально подходит для роли риск-менеджера.
- В мире 1529 человек сертифицированы на звание PMI-RMP<sup>®</sup> (данные на 1 сентября 2012 г.). В Республике Казахстан таких специалистов пока нет.
- ***Роль специалиста со статусом PMI-RMP<sup>®</sup> в проекте:***
- Оценивает и определяет риски, уменьшает угрозы, реализует возможности.
- ***Требования для допуска к экзамену:***
- Диплом о среднем образовании, 4500 часов опыта управления рисками и 40 часов обучения управлению рисками или диплом о высшем образовании (4 года обучения – степень бакалавра), 3000 часов практической работы с расписанием проекта и 30 часов обучения управлению рисками.
- ***Процедура:***
- Процесс подачи заявления плюс экзамен, состоящий из вопросов множественного выбора.
- ***Экзамен:*** 3,5 часа, 170 вопросов.
- ***Стоимость:*** 670 \$ (для членов PMI – 520 \$).
- ***Подтверждение (цикл и требования):***
- Каждые 3 года – подтверждение звания, для этого необходимо получение 30 PDU (обучение управлению рисками).

# Профессионал управления расписанием проекта (PMI-SP®)

- Сертификат *Профессионала управления расписанием проекта – PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®* подтверждает использование таким специалистом навыков, знаний, инструментов и методов, которые применяются на практике в области календарного планирования проекта и поддержании его в актуальном состоянии. Кандидат на степень PMI-SP® должен уметь разрабатывать, поддерживать и анализировать расписание проекта, а также представлять отчёт и информировать членов команды проекта о состоянии расписания проекта.
- В мире 694 человека имеет статус PMI-SP® (данные на 1 сентября 2012 г.). В Республике Казахстан таких специалистов пока нет.
- **Роль специалиста со статусом PMI-SP® в проекте:**
  - Разрабатывает и поддерживает расписание проекта.
- **Требования для допуска к экзамену:**
  - Диплом о среднем образовании, 5000 часов практической работы с расписанием проекта и 40 часов обучения управлению расписанием проекта или диплом о высшем образовании (4 года обучения – степень бакалавра), 3500 часов практической работы с расписанием проекта и 30 часов обучения управлению расписанием проекта.
- **Процедура:**
  - Процесс подачи заявления плюс экзамен, состоящий из вопросов множественного выбора.
- **Экзамен:** 3,5 часа, 170 вопросов.
- **Стоимость:** 670 \$ (для членов PMI – 520 \$).
- **Подтверждение (цикл и требования):**
  - Каждые 3 года – подтверждение звания, для этого необходимо получение 30 PDU (обучение работе с расписанием проекта).

# Международная Ассоциация Управления проектами - ИНТЕРНЕТ

- Первой и наиболее крупной международной организацией в области УП является ИНТЕРНЕТ, объединяющий свыше 20-ти национальных обществ УП практически всех развитых европейских стран, а также Турции и Египта, корпоративных и индивидуальных членов из разных стран обоих полушарий. В 1965 г. известный проект-менеджер из фирмы Dormer (ФРГ) Роланд Гуч собрал вместе в Париже группу экспертов УП из Европы и США. Эта встреча привела к образованию ИНТЕРНЕТ, а Р. Гуч стал ее первым президентом и многие годы был признанным лидером этой организации. Уже в 1967 г. в Вене был проведен I Всемирный Конгресс ИНТЕРНЕТ, который собрал около 400 специалистов со всего мира. А в июле 1994 г. в г.Осло (Норвегия) состоится уже XII Всемирный Конгресс по УП. ИНТЕРНЕТ образован как неприбыльная профессиональная организация со штаб-квартирой в г. Цюрихе (Швейцария). В 1995 году ее переименовали в IPMA (International Project Management Association) - объединяет 28 стран и свыше 10 тыс. человек.

# Основные виды деятельности Интернет

- Обеспечение международного обмена идеями и опытом по реализации и УП
- Обеспечение развития и использования современных методов УП
- Содействие кооперации ученых, специалистов и практиков в области УП
- Обеспечение международного стандарта для обучения, сертификации и практической работы по УП
- Исследование и разрешение проблем, возникающих в международных проектах.

# IPMA

- Международная сертификация специалистов по управлению проектами, проводимая в рамках IPMA, — это процесс установления соответствия профессионального уровня специалиста по управлению проектами требованиям IPMA. Сертификация проводится на основании требований к знаниям, умениям и навыкам, опыту практической работы и личным качествам специалиста, сведенных в нормативный документ — «Международные требования по компетентности» (ICB — International Competence Baseline).
- ICB включает описание основных терминов и понятий, задач, функций, процессов управления, методов, технологий и инструментария, которые обычно используются в проектном управлении и являются основой всех сертификационных программ национальных ассоциаций.
- Программа предполагает четыре уровня сертификации:
  - директор проектов (CPD);
  - управляющий проектом (CPM);
  - профессионал по управлению проектами (RPMP);
  - специалист по управлению проектами (PMF).

# Европейские стандарты УП

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ



**АРМВОК**  
(Association of Project  
Management Body of  
Knowledge)



Охватывает 52 области знаний; Разработано как руководство для практиков, консультантов, топ менеджеров в проектных организациях ит.д. 5 издание АРМВОК вышло в январе 2006



**BSI BS 6079**  
(British Standards Institution  
British Standard 6079)



Описывает полный набор процедур и механизмов по управлению проектами. Пользователю рекомендуется выбирать те элементы, которые наиболее подходят конкретному проекту

# PRINCE2 (PРоjects IN Controlled Environments)

## История

Первая редакция стандарта PRINCE была разработана в 1989 году ССТА (The Central Computer and Telecommunications Agency) - Великобритания

Следующая редакция стандарта— PRINCE2 — была разработана и опубликована в 1996 году. В 2009 году пятое издание PRINCE2.

## Особенности

- фокус на обоснование проекта с точки зрения бизнеса
- определенная организационная структура для команды управления проектом
- продукто-ориентированный подход к планированию проекта

- акцент на разделение проекта на управляемые и контролируемые стадии
- гибкость применения в соответствии с уровнем проекта

## Модель сертификации специалистов

PRINCE2 Foundation ориентирован на тех специалистов, которые изучили основы и терминологию

PRINCE2 Practitioner — это высший уровень квалификации, которому соответствуют те, кто способен управлять проектами на основе PRINCE2

# Германия

## DIN 69901 (Deutsches Institut für Normung 69901)

- Определяет основы проектного менеджмента
- Впервые вышел в 1987 году

## V-Modell

- Описывает методы как для проектного управления, так и для системного развития
- Разработан в 1992 году для регулирования создания программного обеспечения в немецкой федеральной администрации

# Швейцария

## HERMES

метод управления разработкой и реализацией проектов в области информационных и коммуникационных технологий

Метод является обязательным в рамках федеральной администрации для всех проектов в области информационных технологий

## Преимущества

Методология HERMES описывает конкретные процессы, используя фазы на основе модели, определяет для каждого этапа разработки, требуемые для этого этапа результаты и роли

Облегчает планирование и реализацию проектов, увеличивает прозрачность процесса разработки.

## 2 основных типа проектов

6 основных этапов (процедур)

проект рассматривается с трех сторон

# Проект - Лондонский боро Тауэр-Хамлетс («Тауэрские деревушки» (район Лондона));

Тауэр



Мечеть Восточного Лондона,  
район Уайтчепел



Тауэрский мост



Рынок на Сент-Вентворт стрит

# Японская ассоциация развития инжиниринга (ЕНАА)

- Доктор Танака основал Японскую ассоциацию управления проектами, известную как PMAJ (бывший Форум управления проектами Японии), в 1997 году, как уполномоченный Японской ассоциации развития инжиниринга (ЕНАА), – японской ассоциации инжиниринга и строительства; он являлся председателем правления с момента её основания до 2002 года и затем Президентом – до июня 2011 года. Доктор Танака – один из лидеров-первопроходцев в мировом сообществе проектного управления. Он является членом и представителем ЕНАА в Институте управления проектами (PMI)
- Стандарт P2M опубликован в 2001 г. Японской ассоциацией развития инжиниринга (ЕНАА) и поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ)

# Сертификация P2M

- Японская ассоциация управления проектами (PMAJ) создала четырёхуровневую систему сертификации руководителей проектов по модели P2M.
- На начальном уровне сертификат Координатора Проекта (КП) предоставляется тем, кто освоил ограниченный объем знаний по P2M, сдал экзамен на среднем уровне.
- Сертификат Специалиста в управлении проектами (СУП) выдаётся тем, кто освоил свод знаний P2M в полном объёме и сдал экзамен.
- На продвинутом уровне, который определяет знания выше средних, выдается сертификат Сертифицированного менеджера проекта (СМП), который требует демонстрации способностей и подтверждения практического опыта.
- На самом высоком уровне сертификат Архитектора управления программой (АУП) выдаётся как свидетельство признания высших способностей и практического опыта менеджера.

# Области применения P2M

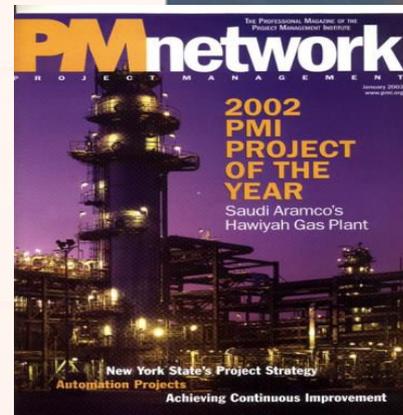
Социальная  
инфраструктура

Производственные  
мощности

Разработка ресурсов

Развитие продукта и  
производства

Машиностроение и  
строительство



# Области применения R2M

Информационные технологии  
(ИТ) и технологии связи

Проекты международного  
сотрудничества

Трансформация бизнеса и  
организации

Государственные и  
коммунальные службы

Образование и медицина

Общественная работа



# Компании, применяющие P2M

## Государственные агентства и Промышленные

Министерство экономики, торговли и промышленности (METI)

Министерство иностранных дел (MOFA)

Японское агентство по международному сотрудничеству (JICA)

Японский банк международного сотрудничества (JBIC)

Организация по развитию источников новой энергии и  
промышленных технологий (NEDO)

Японский банк развития (DBJ)

Японская ассоциация инжиниринга (ENAA)

Японская ассоциация инжиниринговых и консалтинговых фирм  
(ECFA)

Японская торговая палата, Токийская торговая палата  
Японская промышленная ассоциация информационно-  
технологического обеспечения (JISA)

# Компании, применяющие P2M

**Тяжелая промышленность и инжиниринговые компании:**

**TOYOTA**

**CANON**

**Mitsubishi  
Chemical**

**Corporation**

**Mitsubishi  
Heavy Industry  
(MHI)**

**Toyo  
Engineering**

**Engineering**

**Hitachi Ltd.**

**Ebara  
Corporation**

**Kobe Steel  
(KBELCO)**

**JGC  
Corporation**

**Mitsubishi Heavy  
Industry (MHI)**

**Engineering  
Mitsui**

**JFE  
Engineering**

**Nippon Steel  
and Sumikin  
Engineering**

**Chemical  
Engineering**

**YOKOGAWA**

**Hitachi GE**

**Chiyoda**

# Российские компании, разделяющие философию P2M



Сертифицированные специалисты P2M компаний



# УП в России (в т.ч. СССР)

- **Этапы** развития научных и практических подходов к управлению проектами в **России** включают в себя:
  - 1825 г.— первые фундаментальные работы М.М. Сперанского.
  - 1900-е гг.— развитие практических методов управления П.А. Столыпиным.
  - 1920-е гг.— работы А.К. Гастева по научной организации труда и управления; создание ЦИТ РФ.
  - 1930-е гг.— проекты первых пятилеток.
  - 1946—1961 гг.— проекты по разработке атомного оружия и ракетно-космической техники в СССР.
  - 1970-е гг.— развитие системного подхода и программных средств для управления проектами в СССР, создание автоматизированных систем управления организациями и предприятиями (АСУ) в различных отраслях народного хозяйства.
  - 1990-е гг.— новая волна интеграции России в международные процессы развития знаний и методов УП. Создание Советской Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, создание рынка профессиональных услуг и программных продуктов по управлению проектами. Разработка и ввод в действие национальной программы подготовки и сертификации менеджеров проекта на основе международных требований и стандартов.

# Российская ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»

- Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» – это некоммерческая организация, единственный в России национальный представитель Международной ассоциации управления проектами (IPMA) с 1991 года.
- Миссия СОВНЕТ: развитие профессионального управления во всех отраслях экономики и сферах общественной жизни России.

# Проекты СОВНЕТ

- Реализация крупных проектов: «Жилищного проекта» в Нижнем Новгороде, «Газовой Программы» в Томской области, проектов реформирования строительных организаций в Ростове-на-Дону», реализация **СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА** в Челябинской области.
- Создание общественных Фондов, реализация **модели социального партнерства** на основе методологии УП.

# ПАЛАГИН В.С. - генеральный директор Евразийского центра управления проектами



кандидат военных наук; доцент, CPM (IPMA), PMR (PMI), член правления СОВНЕТ, посол Всемирного конгресса IPMA 2009 г. в России; Член Правления, координатор Национального конкурса на совершенство в управлении проектами, координатор СГИ российской Национальной Ассоциации Управления Проектами - СОВНЕТ.

Участник проекта «2012 – Год проектного менеджмента в Казахстане» инициативной международной партнерской программы «Казахстан XXI: Механизмы и Инструменты Инновационного Развития 2012 – 2015» (Программа «KZXXI: МИИР 2012-2015»)

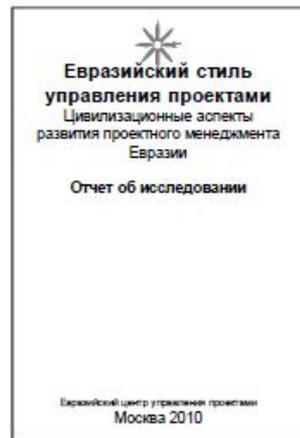
# Система стандартов ЕСУП включает следующие разработки:



	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-1.2
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090521 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-АКПМ-1.2
<b>Евразийский стандарт антикризисного управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090521 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИ-1.2
	ООО «ИналТ»	
<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 1.2/100221 Москва 2010		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСЭ-1.1
	Экологическое и проектные технологии	
<b>Евразийский стандарт управления экологическими проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.1/090518 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КССП-1.1
	КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для социальных проектов</b> Версия 1.1/090908 Москва 2008		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИТ-1.1
	ИТ Пауэр	
<b>Евразийский стандарт управления ИТ-проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090524 Москва 2009		



	Общество с ограниченной ответственностью «Евразийский Центр Управления Проектами»	КСС-1.1
	Общество с ограниченной ответственностью «Тексипро»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для строительства</b> Версия 1.1/081226 Москва 2008		



- Хотелось бы обратить ваше внимание на одну важную сторону современного инженерного образования и деятельности. Я имею в виду тот аспект организации инженерного труда, который получил название «управление проектами» или «проектный менеджмент». Его особенность и преимущество в том, что он ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска идеи до получения прибыли.

Выступление Президента РК Н.А. Назарбаева  
(май 1993 г. Первый съезд инженеров Казахстана)

# Развитие проектного управления в Казахстане

активное распространение  
технологии управления  
проектами

с 2010 года

выведение её значимости  
на государственный уровень

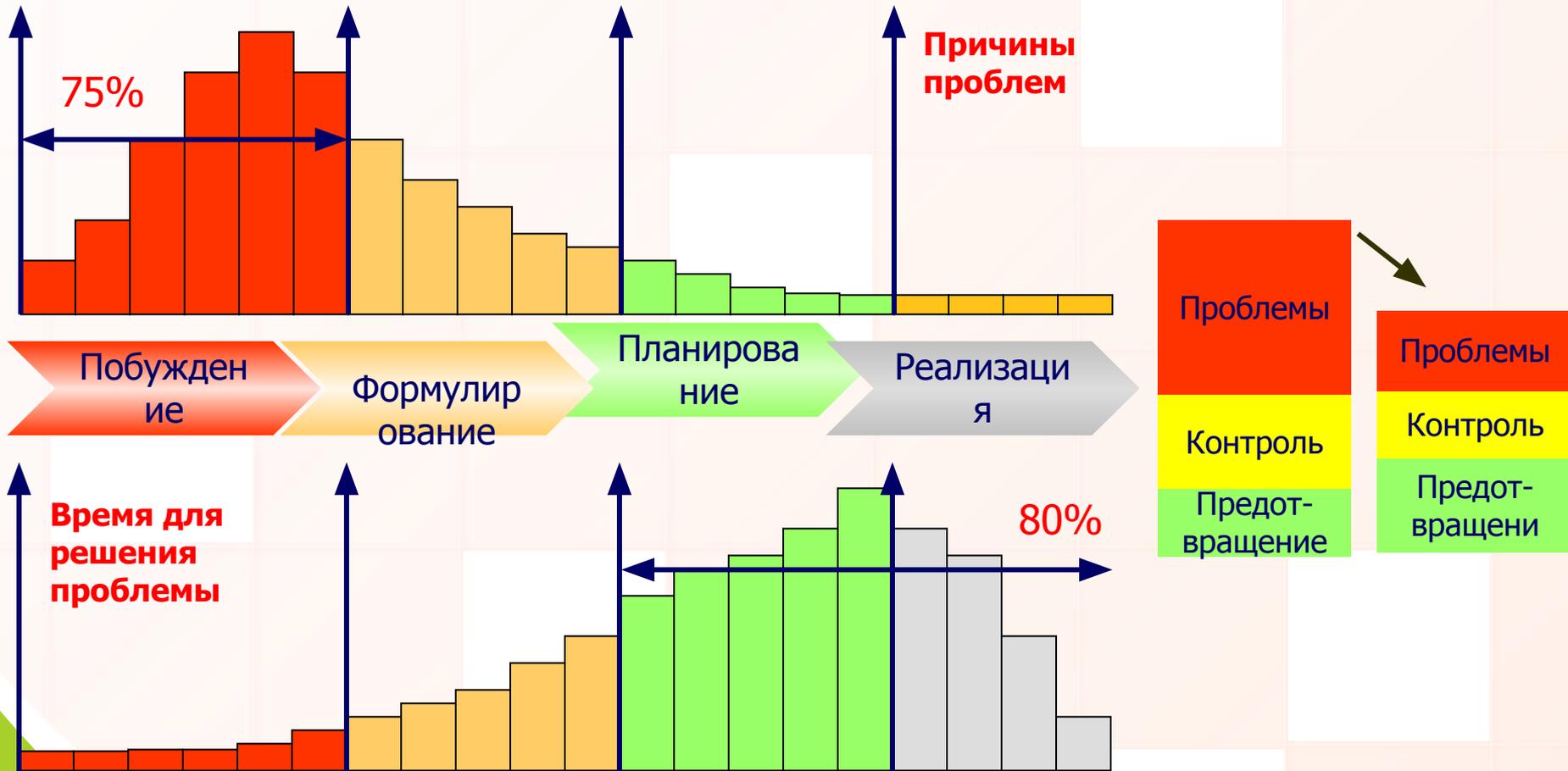
**Правительством поставлена  
задача создания и развития  
Национальной системы  
проектного управления**



Мы должны создать такую систему управления государственными программами и проектами, когда за каждую программу, каждый проект и каждое мероприятие по их реализации будет определено конкретное должностное лицо, ответственное за результаты проекта, составлен четкий календарь событий и матрица ответственности...

- В настоящее время в Казахстане более 60% государственных проектов и программ, реализуются с нарушением сроков и отклонениями по результатам.

# Ошибки и затраты на исправление



# Airbus A350 XWB (англ. *Extra Wide Body* —

сверхширокий фюзеляж)



# Национальная система проектного управления: текущая ситуация и перспективы

- **Целью** разработки и реализации является создание эффективного инструмента подготовки и практического осуществления государственных программ, наилучшим образом обеспечивающих заданные руководством страны темпы и результаты социального и экономического развития.

# Участники процесса внедрения проектного менеджмента в РК

- Правительство Республики Казахстан, ряд министерств и ведомств
- Союз проектных менеджеров Республики Казахстан (СПМ РК)
- Международная академия информатизации (г. Алматы)
- Институт проектного менеджмента РК
- Казахстанская ассоциация управления проектами
- Казахстанское отделение проектного менеджмента США в Алматы
- партия «Нур Отан»
- ВУЗы
- Национальные компании

# Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010-2020 годы

- Целью настоящей Концепции является активизация нормативно-законодательной, социально-экономической и организационно-методической деятельности по развитию проектного менеджмента во всех сферах жизнедеятельности государства и общества как важного инструмента реализации Стратегического плана 2020 и повышения конкурентоспособности страны.

# Задачи Концепции

- 1. Привлечь внимание государственных структур, институтов гражданского общества и бизнеса к необходимости активного развития современных технологий управления;
- 2. Сформировать благоприятную правовую базу для разработки, принятия национального стандарта по управлению проектами, и его адаптации к отраслевым спецификам, используя для этого опыт Института управления проектами PMI (США), который пошел по пути специализации и расширил стандарт управления проектами PMBOK, выделив в нем следующие области: управление проектами со стороны правительств – Government extension to PMBOK, управление проектами в строительстве – Construction extension to PMBOK, управление стоимостью – Practice Standard for Earned Value Management, построение иерархических структур работ – Practice Standard for Work Breakdown Structures и др.;
- 3. Разработать обучающие программы для различных категорий населения (госслужащие, обучающие тренеры и преподаватели, студенты вузов, руководители бизнес структур, НПО, и др.) с использованием: активных методов обучения (Action Learning); методик коучинга и оценки (Coaching and Assessment); взаимного консультирования (Peer to Peer) слушателей; обмена опытом реализации сходных проектов; мастер-классы специалистов – практиков из компаний, внедривших проектное управление или руководителей сложных проектов; интернет-конференций;
- 4. Создать центры компетенции с целью повышения квалификации специалистов и развития проектного менеджмента при ведущих вузах РК и Академии госслужбы Казахстана;
- 5. Создать интернет-портал «Управление проектами» на основе новейших веб-технологий и принципах функционирования социальной сети;
- 6. Сформировать системы сертификации по национальному стандарту Управления проектами;
- 7. Внести в «Государственный реестр профессий Министерства труда и социальной защиты РК» и «Реестр должностей административных государственных служащих» должности «менеджер проекта» и «менеджер программы»;
- 8. Развивать проектный менеджмент в стране;
- 9. Разработать отраслевые стандарты, адаптированные к казахстанской специфике, например, Управление проектами в энергетике, горнодобывающей промышленности, металлургии.

# Сроки реализации Концепции

- **Первый этап 2010 – 2011 годы.**
- **Второй этап 2012 – 2014 годы.**
- **Третий этап 2015 – 2020 годы.**

# Ассоциация «СПМ РК»

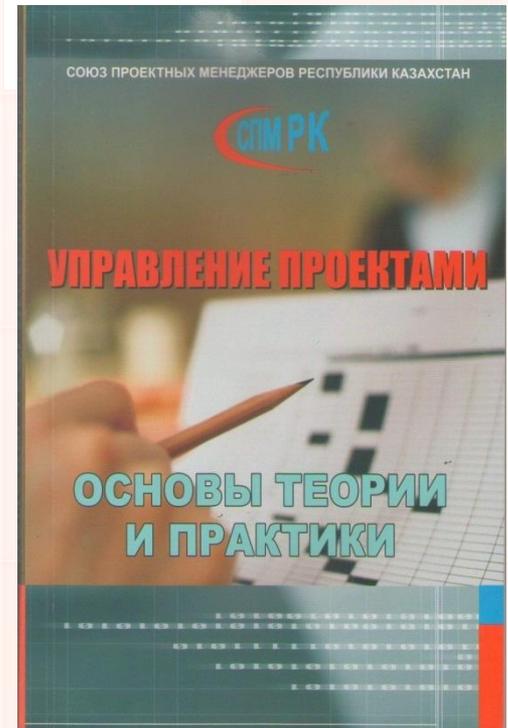
- Ассоциация «СПМ РК» создана в 2003 г. в соответствии с решением Первого Международного симпозиума по управлению проектами в Казахстане. Членами Ассоциации являются 24 компании и организации. СПМ РК - некоммерческая организация, работающая в соответствии с международными стандартами управления. Ассоциация открыта для корпоративного членства.
- Союз Проектных менеджеров Республики Казахстан с 1-го сентября 2008 года зарегистрирован в штаб-квартире PMI (США, Пенсильвания), как REP Provider ID:2758, что является признанием нашей организации в качестве партнера PMI (Project Management Institute) и высокого уровня проводимых нами семинаров.

## Главная цель Ассоциации

Поднять до глобального значение применение международных стандартов Управления проектами как мощного инструмента по Управлению профессиональной деятельностью в различных отраслях экономики Республики Казахстан.

# СПМ РК продвигает культуру проектного управления в Казахстане:

- **Проводит** бесплатные мастер-классы и семинары.
- **Организует** Международный форум «Управление проектами в Центральной Азии» с периодичностью в 2-3 года.
- **Иницирует** круглые столы и конференции по теме проектного управления.
- **Сотрудничает** с ведущими Национальными структурами, организациями, ВУЗами, компаниями: НАТР, КИРИ, ФРП «Даму», НДП «Нур Отан», НЭПК «Союз «Атамекен», АГМП, НЦНТИ, КазНУ, КазНТУ, МАБ, Корпорация «Казахмыс» и мн. др.
- **Ведет** совместную работу с Международным научным центром проектного управления при КазНТУ имени К.И. Сатпаева.
- **Издает** собственные публикации в области управления проектами.
- **Обучает** проектному управлению по стандартам PMI® на специализированных тренингах.



# Развитие УП в Казахстане

На 26-ом заседании Совета иностранных инвесторов 22 мая 2013 года, Президент РК Н.А. Назарбаев отметил, что

для дальнейшего поступательного развития нашей страны необходимо обеспечить потребности в инженерных и технических кадрах, обладающих компетенциями международного уровня.

Эту мысль на заседании развил один из крупных акционеров Eurasian Natural Resources Corporation (ENRC) Александр Машкевич. В своём выступлении он сделал акцент на следующем:

«у нас острая нехватка специалистов по управлению проектами (...), становится очевидной необходимость подготовки отечественных кадров в этой специфической сфере».



# Академическая подготовка специалистов

По инициативе СПМ РК в 2008 году в Казахском национальном техническом университете им. К.И. Сатпаева открыта **Магистратура** по специальности «Управление проектами» 06M0518000.



С 2009 года ведётся подготовка в **Докторантуре PhD** по специальности «Управление проектами» 06D0518000.



**В настоящее время 5 ВУЗов готовят магистров и PhD докторов**

- *Казахский национальный технический университет им. К.И. Сатпаева*
- *Казахский национальный университет им. аль-Фараби*
- *Казахстанско-Британский технический университет*
- *Международный университет информационных технологий*
- *Алматы Менеджмент Университет*



С 2009 по 2014 год выпущено **92 магистра** экономических наук по специальности «Управление проектами».

В декабре 2013 года состоялась **защита первой PhD докторской диссертации** по специальности «Управление проектами».





# Первый форум – второй форум – третий форум

**I Международный Форум**  
**«Управление проектами в**  
**Центральной Азии. Инструменты**  
**управления в условиях кризиса»**

17-18 марта 2009 года  
Алматы



**II Международный Форум**  
**«Управление проектами в**  
**Центральной Азии.**  
**Инновационные технологии»**

3-5 мая 2012 года  
Алматы



**III Международный Форум**  
**«Управление проектами в Центральной Азии. Стратегия инновационного**  
**развития Казахстана: результаты, уроки, перспективы»**

май, 2015 год

# Сертификация в Казахстане



- Оба сертификата признаются в мире и не требуют дополнительного подтверждения.
- Исторически сложилось, что сертификат PMI® более распространен в США и Канаде и, следовательно чаще востребован в американских компаниях, а сертификат IPMA в Европе и европейских организациях.

- **ПОЛОЖЕНИЕ О СЕРТИФИКАЦИИ**  
**Союза проектных менеджеров Республики**  
**Казахстан**  
по стандартам проектного управления  
на присвоение профессиональной квалификации  
«Сертифицированный проектный менеджер»  
(Certificated Project Manager, CPM)  
для специалистов Республики Казахстан,  
стран СНГ и Центрально-азиатского региона,  
утверждено Научно-методическим советом  
Союза проектных менеджеров Республики Казахстан  
17 июля 2013 года

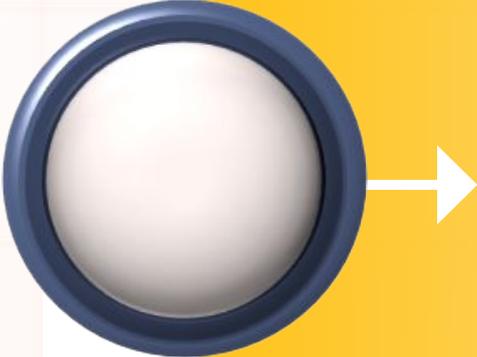
# **СЕРТИФИКАЦИЯ СПМ РК** на присвоение профессиональной квалификации



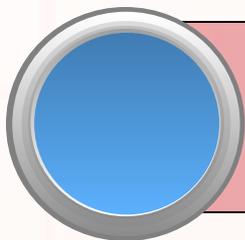
**CERTIFIED PROJECT MANAGER (CPM)**

**СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖЕР**

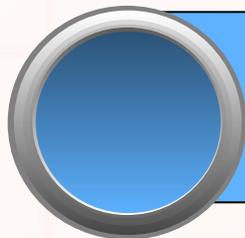
# Как сертифицироваться на PMP:

- 
- Пройти специализированное обучение управлению проектами в организации, которая уполномочена PMI (R.E.P.). Набрать необходимое количество баллов (Project Development Units)
  - Иметь подтверждённый опыт управления проектами
  - Изучить PMBoK
  - Пройти формальности и оплатить сдачу экзамена
  - Прийти в экзаменационный центр и за 4 часа правильно ответить не менее чем на 61% из 200 вопросов
  - При успешной сдаче экзамена получить сертификат.

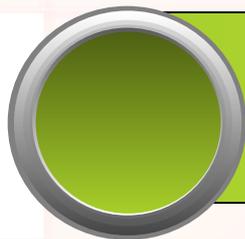
# Экзамен PMP



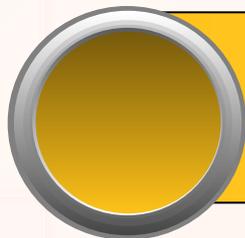
PMP (Project Management Professional)  
Профессионал управления проектами



Проверка не вашего опыта в УП, а знание  
стандарта PMBOK Guide 2004



Экзаменационные вопросы составлены на  
основе различных источников



Большинство вопросов на понимание, а не  
заучивание PMBOK

# Экзамен PMP



Заполнить регистрационную форму на сайте [www.pmi.org](http://www.pmi.org). Раздел Certification



Получить 35 PDU на тренингах по УП



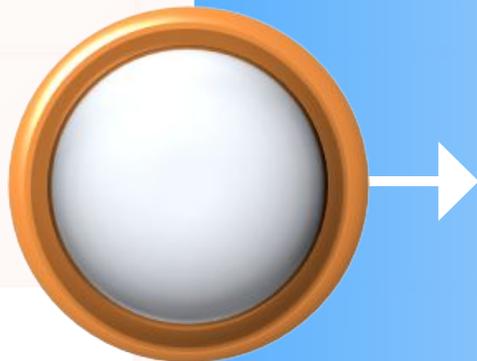
Категории кандидатов:  
Высшее образование – 4500 часов опыта УП в течение от 3 до 6 лет  
Среднее образование – 7500 часов опыта УП в течение от 5 до 8 лет



Заплатить 405 долл. для членов PMI, 555 долл. для остальных

Через 14 дней придет авторизация

# Как проходит экзамен



- Экзамен проводится в любом центре Прометрик в течении 6 месяцев
- Экзамен длится 4 часа без перерывов
- 200 вопросов по 4 варианта ответов
- Вопросы генерируются случайно из большой базы данных
- Необходимо правильно ответить на определенное количество тестов
- Результат экзамена известен сразу

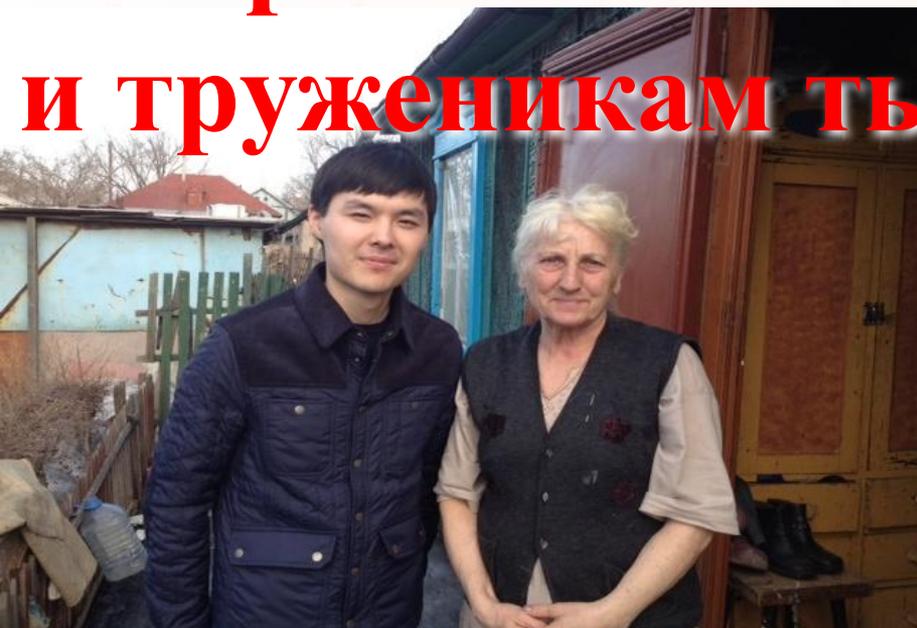


## Проект «Проведение 7 городского конкурса Мастер-золотые руки» среди детей с ограниченными возможностями»

- 12 апреля 2013 года организатором которого являлось Управление образования г.Астаны.
- **Цель:** стимулирование, развитие творческого потенциала детей с ограниченными возможностями здоровья, как средство их реабилитации и социальной адаптации.
- Конкурс «Мастер – «золотые руки» был проведен на базе специальной коррекционной школы-интерната.
- Директор Департамента образования г. Астаны Бимендина А.Т. выразила благодарность всем, кто готовил этот проект и помог его воплотить в жизнь.



# проект «Оказание помощи ветеранам ВОВ и труженикам тыла»



# Социально-культурный проект



Кетегенова Алуа

Солистка группы  
«Рахат-лукум»



В целях определения адресата получения спонсорской помощи были проведены консультации с представителями общественного благотворительного фонда «Дар», который имеет собственную базу лиц и семей, нуждающихся в помощи.

В итоге был определен ребенок – *Сэбит Діңмұхамед*, нуждающийся в срочной операции.

*Диагноз:* детский церебральный паралич, спастическая диплегия средней степени тяжести, миоптический астигматизм, G 80.1, косоглазие сходящееся



# ГРУППОВОЙ ПРОЕКТ

## «Kittydoggy»

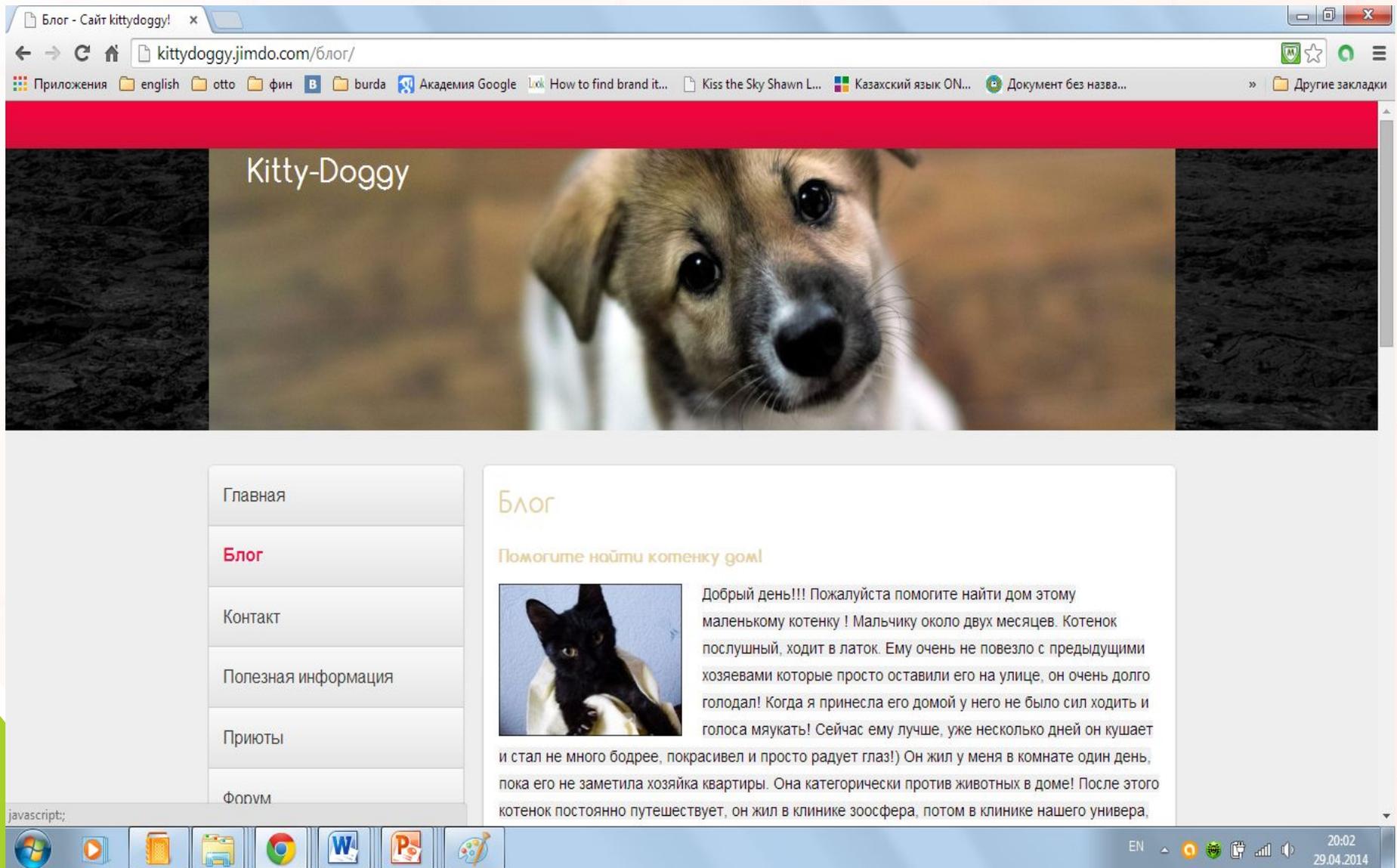
(Интернет –сайт  
для помощи бездомным животным )

**L/O/G/O**

Арапова Л., Есенжолова Г., Нурлан Б.



# Публикация сайта



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "kittydoggy.jimdo.com/блог/". The browser's taskbar at the bottom includes icons for Internet Explorer, VLC, a folder, Google Chrome, Microsoft Word, PowerPoint, and a paint application. The system tray shows the date and time as 20:02 on 29.04.2014.

The website content includes a navigation menu on the left with the following items: Главная, **Блог**, Контакт, Полезная информация, Приюты, and Форум. The main content area features a large image of a brown and white puppy at the top, with the text "Kitty-Doggy" overlaid. Below this is a section titled "Блог" with a sub-heading "Помогите найти котенку дом!". To the left of the text is a small image of a black and white cat. The text of the blog post reads: "Добрый день!!! Пожалуйста помогите найти дом этому маленькому котенку ! Мальчику около двух месяцев. Котенок послушный, ходит в латок. Ему очень не повезло с предыдущими хозяевами которые просто оставили его на улице, он очень долго голодал! Когда я принесла его домой у него не было сил ходить и голоса мяукать! Сейчас ему лучше, уже несколько дней он кушает и стал не много бодрее, покрасивел и просто радует глаз!) Он жил у меня в комнате один день, пока его не заметила хозяйка квартиры. Она категорически против животных в доме! После этого котенок постоянно путешествует, он жил в клинике зоосфера, потом в клинике нашего универа,

## Проект магистрантов, докторантов, ППС

Семья Мухамеди Рысхан и Ермухамет Женисгуль (оба инвалиды) имеют 8 детей от 1 года до 15 лет, проживают в двухкомнатной даче с печным отоплением п. Силикатный. Живут на пособие по инвалидности родителей, других доходов не имеют.

Во второй семье Байгазина Гулбаршин одна воспитывает 7 детей возрастом от 8 до 20 лет, двое из которых инвалиды. Жилищные условия проживания стесненные, снимают одну комнату в частном доме.



## Проект магистрантов «ГМУ»

Оказание помощи магистрантами  
1 курса «Государственное и  
местное управление»  
пострадавшим от наводнения  
Пос. Мустафина Карагандинской  
области.

Май 2015г.



# Гостевые лекции



**МАИИ**

## **Цеховой Алексей Филлипович**

**Президент Союза проектных менеджеров Республики Казахстан, руководитель Международного научного центра проектного управления при КазНТУ им. К.И. Сатпаева, д.т.н., профессор, член PMI, академик**



## **Евниев Арман Кайратович**

**Ответственный секретарь Министерства сельского хозяйства РК (Председатель Казахстанского Делового Совета АПК)**



## **Мукалиев Нурлан, Мецик Олег**

**бизнес-консультанты ТОО «SIMKON».**

**Компания аккредитована по программе BAS Европейского банка развития и сотрудничества по теме внедрения философии кайдзен и бережливого производства на предприятиях Центральной Азии.**

# Международный стандарт по управлению проектами



New International Standard  
**ISO 21500**: Guide to Project  
Management

С сентября 2012 года действует **международный стандарт ISO 21500 - Руководство по управлению проектами.**

Он разрабатывался с 2007 года (**пять лет**).

В разработке приняли участие **45 стран.**

Технический комитет ISO TC 236 работал **на базе PMI.**

Основой стандарта стал стандарт ***PMBOK® Guide***

# Стандарт ISO 21500

- **ISO 21500** — стандарт по управлению проектами на базе модели PMBOK
- В сентябре 2012 года Россия, США и страны Евросоюза на государственном уровне через International Standard Organization [ISO](#) ввели в действие стандарт ISO 21500, который был построен на базе модели PMBOK. Стандарт был принят согласно Уставу ISO Комитетом TC 236 - Проектный менеджмент, единогласным голосованием 37 стран, при отсутствии замечаний от 12 стран-наблюдателей. Управление комитетом, группой разработки и само голосование проводилось Секретариатом комитета, роль которого выполняли официальные представители ANSI (Американский национальный институт стандартов).
- стандарт ISO имеет 31 из 39 процессов управления проектами имеют прямой аналог в PMBOK, но авторам ISO 21500 их удалось изложить существенно более компактно.

# ISO 21500 подразделяет проектные процессы на пять процессных групп

## ISO 21500

## Руководство PMBOK

Начинающая (initiating, — ред.)	Начинающая (initiating, — ред.)
Планирующая (planning, — ред.)	Планирующая (planning, — ред.)
Внедряющая (implementing, — ред.)	Выполняющая (executing, — ред.)
Проверяющая (controlling, — ред.)	Проверяющая и мониторинговая (Monitoring and Controlling, — ред.)
Закрывающая (closing, — ред.)	Закрывающая (closing, — ред.)

В вопросе групп процессов разница между двумя стандартами минимальна. По сути, она заключается лишь в различии подобранных определений для одного и того же. Информационные зоны (knowledge areas, ред.) из PMBOK превратились в стандарте ISO 21500 в объекты (subjects, — ред.). Их сравнение приведено в следующей таблице. Из данного, как и из предыдущего сравнения, видно, что ISO 21500 строго следует PMBOK.

### **ISO 21500 (Subjects)**

### **Руководство PMBOK (knowledge areas)**

Интеграция (integration, — ред.)

Интеграция (integration, — ред.)

Заинтересованные лица (stakeholder, - ред.)

Нет

Границы (scope, — ред.)

Границы (scope, — ред.)

Ресурсы (resource, — ред.)

Человеческие ресурсы (Human resource, — ред.)

Время (time, — ред.)

Время (time, — ред.)

Стоимость (cost, — ред.)

Стоимость (cost – ред.)

Риски (risk, — ред.)

Риск (risk, — ред.)

Качество (quality, — ред.)

Качество (quality, — ред.)

Обеспечение (procurement, — ред.)

Обеспечение (procurement, — ред.)

Взаимосвязь (communication, — ред.)

Взаимосвязь (communication, — ред.)

# Структура описания процессов в стандартах

- Структура описания процессов в ISO 21500 и PMBOK различается. Главная характерная черта ISO 21500 в этом вопросе состоит в том, что он, в отличие от PMBOK не приводит техники и инструменты, а дает лишь общее описание процессов, концентрируясь на входах и выходах. Описания из ISO 21500 гораздо короче, чем подразделы, посвященные процессам из PMBOK. Грубо говоря, в ISO 21500 затрачена страница на описание нескольких процессов, а в PMBOK несколько страниц – это только один процесс.

Ниже приведена таблица, которая показывает сопоставление ISO 21500 и PMBOK в вопросе интеграции процессов.

ISO 21500	Руководство PMBOK
4.3.3 Выработка проектных планов (Develop Project Plans, — ред.)	4.1 Выработка направления проекта (Develop Project Charter, — ред.)
4.3.4 Непосредственная проектная работа (Direct Project Work, — ред.)	4.2 Выработка плана проектного менеджмента (Develop Project Management Plan, — ред.)
4.3.6 Контроль изменений (Control Changes, — ред.)	4.3 Управление реализацией проекта (Direct and Manage Project Execution, — ред.)
4.3.7 Заключительная стадия проекта (Close Project Phase or Project, — ред.)	4.4 Мониторинг и контроль проектной работы (Monitor and Control Project Work, — ред.)
4.3.8 Обобщение опыта, полученного в результате работы над проектом (Collect Lessons Learned, — ред.)	4.5 Осуществление интегрированного контроля изменений (Perform Integrated Change Control, — ред.)
	4.6 Закрытие проекта (Close Project or Phase, — ред.)

- Как можно заметить из таблицы, ISO 21500 вводит изучение результатов проекта, опыта, который был получен в ходе его реализации. Это безусловный шаг вперед. Но сейчас все больше и больше практиков и теоретиков проектного менеджмента, которые начинают говорить, что знание – это и есть главный ресурс реализации проекта. Это заслуживает совершенно отдельного обсуждения в рамках теории проектного менеджмента.
- ISO 21500 требует создания трех типов планов. Общий план проекта описывает его парадигму: какая общая цель должна быть достигнута отдельными предметными группами, такими как время, стоимость и так далее. План проектного менеджмента подразумевает уже описание процессов проекта. Вспомогательные планы могут быть составлены для отдельных видов деятельности. В руководстве РМВОК есть только один генеральный план, в котором есть отдельные структурные элементы, которые выполняют функцию регуляторов отдельных элементов системы.

# Заинтересованные лица

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

4.3.9 Определить заинтересованные лица (Identify Stakeholders, — ред.)

10.1 Определить заинтересованные лица (Identify Stakeholders, — ред.)

4.3. Обеспечить управление кругом заинтересованных лиц (Manage Stakeholders, — ред.)

10.4 Обеспечить управление ожиданиями заинтересованных лиц (Manage Stakeholder Expectations, — ред.)

ISO 21500 выделяет для учета интересов заинтересованных лиц два процесса. В этом стандарт следует традиции других стандартов: IPMA ICB, BS6079 и японский P2M. Каждый из этих нормативных документов содержит особые секции, посвященные заинтересованным лицам.

# Границы

## ISO 21500

## Руководство PMBOK

4.3.11 Уточнить границы (Define scope, — ред.)

5.1 Обобщить требования (Collect requirements, — ред.), 5.2 Уточнить границы (define scopes, — ред.)

4.3.12 Систематизировать рабочую структуру проекта (Create Work Breakdown Structure, — ред.)

5.3 Систематизировать рабочую структуру проекта (Create WBS, — ред.)

4.3.13 Уточнить виды деятельности (Define activities, — ред.)

6.1 Уточнить виды деятельности (Define activities, — ред.)

Нет

5.4 Проверить границы (Verify scopes, — ред.)

4.3.14 Контролировать границы процессов (Control scope, — ред.)

5.5 Контролировать границы процессов (Control Scope, — ред.)

Уточнение границ процессов из ISO 21500 содержит составные требования, во всяком случае, требования к проекту становятся одним из главных результатов процессов. Для этого не предусмотрен отдельный процесс, как в случае с Руководством PMBOK. Небольшое смягчение акцентов переводит фокус стандарта ISO 21500 с тайм менеджмента из информационных зон (knowledge areas, — ред.) PMBOK к самим границам процессов.

# Ресурсы

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

Нет	9.1 Создать план по человеческим ресурсам (Develop Human Resource Plan, — ред.)
4.3 Запланировать команду проекта (Establish Project Team, — ред.)	9.2 Приобрести команду проекта (Acquire Project Team, — ред.)
4.3 Оценить ресурсы (Estimate Resource, — ред.)	9.3 Оценить наличные ресурсы (Estimate Activity Resources, — ред.)
4.3.17 Уточнить организацию проекта (Define Project Organization, — ред.)	Нет
4.3.18 Создать команду проекта (Develop Project Team, — ред.)	9.3 Сформировать команду проекта (Estimate Activity Resources, — ред.)
4.3.19 Контролировать ресурсы (Control Resources, — ред.)	Нет
4.3.20 Управлять командой проекта	9.4 Управлять командой проекта (Manage Project Team, — ред.)

# Ресурсы

- Разделы ISO 21500 покрывают все возможные ресурсы: человеческие, снаряжение, материалы и так далее. Здесь все расписано гораздо подробнее, чем в ISO 21500. Процесс окончательной организации проекта согласно Руководству PMBOK происходит гораздо позже формирования команды специалистов проекта. Вначале требуется только определить: специалисты с какими характеристиками нужны для реализации поставленной задачи. Совершенно другой подход содержится в Руководстве PMBOK. Нужно сначала задать роли подобранных специалистов и проектную организацию, а только затем нанимать профессионалов. С другой стороны в PMBOK нет отдельного процесса контроля ресурсов, чтобы убедиться в том, что необходимые ресурсы доступны проекту. ISO 21500 унаследовал этот процесс из ISO 10006, где он присутствует.

# Время

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

Перенесено в раздел Границы объектов

6.1 Уточнить действия (Define activities, — ред.)

4.3.21 Последовательность действий (Sequence Activities? – ред.)

6.2 Последовательность действий (Sequence Activities, — ред.)

Перенесено в раздел Ресурсы

6.3 Оценить наличные ресурсы (Estimate Activity Resources, — ред.)

4.3.22 Оценить сроки выполнения видов деятельности (Estimate Activity Durations, — ред.)

6.4 Оценить сроки выполнения действий (Estimate Activity Durations, — ред.)

4.3.23 Составить расписание (Develop Schedule, — ред.)

6.5 Создать расписание (Develop Schedule, — ред.)

4.3.24 Управлять расписанием (Control Schedule, — ред.)

6.6 Управлять расписанием (Control Schedule, — ред.)

Разницы между двумя стандартами в этом разделе практически нет. В двух моментах есть лишь разница по структуре, но не по содержанию.

# СТОИМОСТЬ

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

4.3.25 Оцените стоимость  
(Estimate Costs, — ред.)

7.1 Оцените стоимость  
(Estimate Costs, — ред.)

4.3.26 Сформируйте бюджет  
(Develop Budget, — ред.)

7.2 Определите бюджет  
(Determine Budget, — ред.)

4.3.27 Контролируйте затраты  
(Control Costs, — ред.)

7.3 Контролируйте затраты  
(Control Costs, — ред.)

# Риски

## ISO 21500

## Руководство PMBOK

Нет	12.1 Планируйте менеджмент рисков (Plan Risk Management, — ред.)
4.3.28 Определить риски (Identify risks, — ред.)	12.2 Определите риски (Identify Risks, — ред.)
4.3.29 Оценивать риски (Assess Risks, — ред.)	12.3 Осуществите квалифицированный анализ рисков (Perform Qualitative Risk Analysis, — ред.) 12.4 Оцените количество рисков (Perform Quantitative Risk Analysis, — ред.)
4.3.30 Принимать в расчет риски (Treat Risks, — ред.)	12.5 Запланируйте меры против рисков (Plan Risks Responses, — ред.)
4.3.31 Управлять рисками (Control Risks, — ред.)	12.6 Управляйте рисками, проводите мониторинг (Monitor and Control Risks, — ред.)

Обратите внимание, что в ISO 21500 нет управления рисками. Два вида анализа рисков из Руководства PMBOK сплавлены в стандарте Международной организации по стандартизации в один процесс, причем не совсем ясно, требует ли ISO 21500 количественный анализ рисков или нет. Надо сказать и о том, что ISO 21500 перенял недостаток Руководства PMBOK до 3 версии, а именно: призывает принимать в расчет (Treat Risks, — ред.) и позитивные и негативные риски, в то время, как такие меры, как уравнивание, уклонение, поиск возможностей (инструменты проектного менеджмента, — ред.) подходят только для угроз.

# Качество

## ISO 21500

## Руководство PMBOK

4.3.32 Планировать качество  
(Plan Quality. – ред.)

8.1 Планировать качество  
(Plan Quality, – ред.)

4.3.33 Предупреждать угрозы  
качеству (Perform Quality  
Control, — ред.)

8.2 Предупреждать угрозы  
качеству (Perform Quality  
Assurance — ред.)

4.3.34 Осуществлять контроль  
качества (Perform Quality  
Control, — ред.)

8.3 Осуществлять контроль

# Обеспечение

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

4.3.35 Планировать обеспечение проекта (Plan Procurement, – ред.)

12.1 Планировать обеспечение проекта (Plan Procurement – ред.)

4.3.36 Выбирать поставщиков (Select Suppliers, – ред.)

12.2 Осуществлять обеспечение (Conduct Procurements, — ред.)

4.3.37 Управлять контрактами (Administer Contracts, — ред.)

12.3 Управлять обеспечением (Administer Procurements, — ред.) 12.4 Закрывать акции обеспечения (Close Procurements – ред.)

ISO 21500 – не отводит отдельного процесса для закрытия контрактов. Эта процедура является составной частью управления контрактами. Процесс выбора поставщиков из стандарта ISO – тоже самое, что и осуществление обеспечения из Руководства РМВОК.

# Взаимосвязь

## ISO 21500

## Руководство РМВОК

Перемещено в Заинтересованные лица

10.1 Определение заинтересованных лиц (Identify Stakeholders, — ред.)

4.3.38 Планирование взаимосвязей (Plan Communications, — ред.)

10.2 Планирование взаимосвязей (Plan Communications, — ред.)

4.3.39 Распределение информации (Distribute Information, — ред.)

10.3 Распределение информации (Distribute Information, — ред.) 10.5 Проведение презентаций (Report Performance, — ред.)

Перемещено в заинтересованные лица

10.4 Управление ожиданиями заинтересованных лиц (Manage Stakeholders Expectations, — ред.)

4.3.40 Управление взаимосвязями (Manage Communications, — ред.)

Нет

Главной особенностью ISO 21500 в этом разделе является то, что взаимосвязи в нормативном документе Международной организации по стандартизации – это не столько внешние заинтересованные лица сколько, в том числе, вовлеченные в проект специалисты. В ISO 21500 нет процесса, аналогичного Проведению презентации. Скорее всего, выходы этого процесса учтены в разделе Распределение информации.

# Выводы

- В новом стандарте ISO 21500 есть одно принципиальное новшество – наличие отдельного процесса Заинтересованные лица и изменения, которые в связи с этим были произведены. В ISO 21500 39 процесса, а в Руководстве PMBOK – 42. 31 процесс из ISO 21500 имеет прямой аналог в PMBOK. 4 процесса были созданы на стыке предшественников. 4 пары процессов из PMBOK были сплавлены воедино в ISO 21500. Три процесса из PMBOK не вошли в ISO 21500: Проверить границы, Создать план по человеческим ресурсам, Планируйте менеджмент рисков. В ISO 21500 есть 4 новых процесса: Обобщение опыта, полученного в результате работы над проектом, Уточнить организацию проекта, Контролировать ресурсы, Управление взаимосвязями.