

## Часть 1: Профессиональная этика

Поведение определяется этикой, т.е. нормами и оформляется кодексом этики добровольно принимаемым на себя индивидуумом. В свою очередь этика основана на личностных и общественных ценностях и морали, и культуре. Поэтому принятие и продвижение Кодекса этики и профессионального поведения является фундаментальной основной успешной проектной деятельности, имеет самое непосредственное отношение к Концепции.

Сегодня наиболее хорошо разработанным является Кодекс этики и профессионального поведения PMI: [http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics.ashx](http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.ashx)

Этот Кодекс:

- Устанавливает высокие стандарты во всех аспектах жизни – на работе, дома и в профессии

- Определяет идеи которые стремятся достигнуть практики (practitioners) глобального сообщества проектного менеджмента
- Направлен на установления доверия к профессии проектного менеджмента и помощи индивидуумам стать лучшими практиками
- Помогает в принятии мудрых решений особенно при разрешении трудных ситуаций когда мы стоим перед выбором компромисса с нашей целостностью или

## ценностями

- Определяет 4 фундаментальные ценности глобального сообщества проектного менеджмента: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, УВАЖЕНИЕ, СПРАВЕДЛИВОСТЬ и ЧЕСТНОСТЬ

Основные направления этики проектного менеджмента отра

жающие его профессиональную  
и социальную ответственность:

- Гарантирование  
персональной честности и  
прямоты
- Вклад в основы знаний  
по управлению проектами

- **Увеличение  
персональной  
профессиональной  
компетентности**
- **Продвижение  
взаимодействия среди  
заинтересованных  
сторон проекта**

Из вышесказанного следует, что на всех уровнях должно быть обеспечено безусловное следование Кодексу этики и профессионального поведения проектного менеджмента. В противном случае какие либо дискуссии об управлении проектами не имеют смысла.

# Часть 2: Интеграция в международные сети проектного менеджмента

Успешный механизм  
интеграции  
национального  
проектного  
сообщества в

международные сети  
проектного  
менеджмента связан  
со следующими  
моментами.

Во-первых, «центры  
глубинных знаний»  
(выражение Деминга)



в области проектного менеджмента должны быть дополнены:

- Международная ассоциация передовых методов ценообразования в инжиниринге (AACSEI)

- [www.aacei.org](http://www.aacei.org)

- Международная  
федерация  
инженеров  
консультантов (FIDIC)

- [www.fidic.org](http://www.fidic.org)

- Институт  
промышленного  
строительства (CII) -  
[www.construction-institute.org](http://www.construction-institute.org). «Лучшие  
практики» этих  
организаций  
активно  
используются во  
всем мире в

проектах  
промышленного и  
гражданского  
строительства.

Кроме этого ряд  
крупных  
корпораций

разработал свои  
оригинальные  
системы  
управления  
проектами,  
например РЕМ.  
Существует  
Глобальный  
альянс

# стандартов выполнения проектов - Global Alliance for Project Performance Standards

(  
GAPPS  
)

http

://

www

:

globalpmstandards

—

org

, который  
продвигает  
альтернативные, в  
первую очередь  
PMI  
, подходы к  
проектному



менеджменту.

Во-вторых, с  
точки зрения про  
цесса  
поступательного  
развития

# современного проектного менеджмента

«отдельные  
инструменты -  
процессы –  
система -  
динамическая

система  
основанная на  
моделировании»,  
  
отечественный  
практика  
управления  
проектам  
находиться еще в

самом начале  
пути.

В-третьих, в  
странах бывшего  
советского  
блока до

последнего  
времени не  
существовало  
национальных  
школ проектного  
менеджмента, и  
поэтому  
международная

экспертиза  
Концепции  
имеет смысл.  
Для этого  
целесообразно  
было бы  
перевести  
Концепцию на

# английский язык.

## Часть 3: Инновации и проектный

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Тезис Концепции о тесной связи инновации с



проектным  
менеджментом  
не вызывает  
сомнения. С  
другой  
стороны,  
современная  
национальная

**ИННОВАЦИОННАЯ  
СИСТЕМА  
ОСНОВЫВАЕТСЯ  
НА ПЕРЕДОВЫХ  
МЕТОДАХ  
ИННОВАЦИОННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА,**

# управления знаниями, ключевой роли интеллектуаль ного капитала В эффективном социальном и

ЭКОНОМИЧЕСКОМ  
развитии.

Проектно-ориен  
тированный  
подход  
предполагает,  
что в  
Концепции

должны быть  
определено  
названы  
основные  
элементы этой  
системы и  
инновационные  
инструменты,

такие как  
Технологическ  
ий Форсайт.

Современная  
теория

Форсайта по  
сути реализует  
парадигму  
«СЛОЖНЫХ  
адаптивных  
систем»,  
методологии  
исследования

будущего на  
основе синтеза  
теорий  
сложности,  
эволюции и  
хаоса.  
Форсайт III-го  
поколения



инициируется  
«снизу», основ  
ывается на  
сетях и  
одновременно  
служит  
инструментом  
для

формирования  
сетей,  
программы  
Форсайта  
различаются в  
зависимости от  
того, делается  
акцент на

производство  
конкретного  
продукта или  
на процесс.

К тому же,

имеет смысл  
использовать  
Форсайт как  
эффективный  
методический  
инструмент  
для  
совершенствов

ания самой  
Концепции,  
представить  
результаты  
этой работы в  
виде  
Технологическ  
ой Дорожной

Карты, на  
самом деле  
представляющ  
ей системное  
видение  
текущей  
ситуации,  
желаемого

будущего и  
управляющих  
действий по  
достижению  
этого  
будущего.  
При этом  
необходимо

рассмотрение  
различных  
сценариев и  
альтернатив  
для выбора  
наилучших  
решений.



Для оказания  
эффективного  
содействия  
предприятиям,  
отраслям,  
регионам и  
стране в  
переходе от

# сырьевого уклада к экономике, основанной главным образом на знаниях в Каз ахстане в

начале  
текущего года  
инициировано  
создание  
Национальной  
инновационной  
сети  
«Казахстан

# Форсайт» -

[www](#)

[foresight](#)

[kz](#)

## . Сегодня при поддержке

# НИС Казахстан Форсайт

на базе  
«лучших  
международны  
х практик»  
осуществляются

# я проекты по использованию методов Технологическ ого Форсайта.

# Часть 4: Управление СТОИМОСТЬЮ проектов промышленного и гражданского

# строительства

Если какие то  
элементы и  
инструменты



# проектного менеджмента используются в отечественно й практике управления

проектами,  
что  
характеризуе  
т ее  
начальный  
этап, то  
управление

# СТОИМОСТЬЮ проектов промышленно го и гражданского строительства а, как это

понимается в  
международн  
ой практике,  
оставляет  
пока желать  
самого  
лучшего. В

стране нет ни  
одного  
сертифициро  
ванного  
специалиста в  
этой области,  
т.е. имеющего

# степень CCE, EVP, PSP или ICC Международн ой ассоциации передовых

# методов ценоообразования ния (ААСЕИ). Практики этой Ассоциации и Института

промышленно  
го  
строительства  
а (СII)  
практически  
не  
применяются



# В отечественны х строительных проектах.

Особой темой  
является  
управление  
стоимостью  
проекта  
вообще, в  
частности

применение  
Метода  
освоенного  
объема.  
Известны  
робкие  
попытки

применения  
этого Метода  
в основном на  
уровне  
трудозатрат.  
Уместно  
напомнить,

ЧТО ИМЕННО  
ЭТОТ МЕТОД  
ПОЗВОЛЯЕТ  
КОРРЕКТНО  
ОПРЕДЕЛИТЬ  
МЕСТОНАХОЖД  
ЕНИЕ ПРОЕКТА

В терминах  
сроков и  
стоимости, а  
также  
адекватно  
спрогнозировать

# дальнейший ход проекта.

В течение  
последних

# двух лет Проектная Академия КАЗГОР по заданию ГУ «Агентство Республики



# Казахстан по делам строительства а и жилищно-коммунального хозяйства»»

# выполняет проект «Реформирование системы технического регулировани я

строительной  
отрасли  
Республики  
Казахстан»»,  
ход и  
результаты  
которого пока

не стали  
публичными.

В результате  
сегодня

бюджеты  
проектов  
строительства  
а не имеют  
достаточного  
обоснования,  
выделенные

средства  
используются  
неэффективно  
и часто  
нецелевым  
образом. В  
качестве

ОДНОГО ИЗ  
МНОГОЧИСЛЕНН  
ЫХ примеров  
МОЖНО  
ВСПОМНИТЬ  
проект  
строительств

а в стране  
химического  
завода  
представленн  
ого известной  
иностранной  
компанией,



бюджет  
которого боле  
чем в 4 (!)  
раза  
превысил  
бюджет  
аналогичного

завода  
недавно  
построенного  
в одной из  
стран СНГ.

# Часть 5: Обучение проектному менеджменту

К обычным в  
таком случае  
вопросам  
«кто  
обучает» и  
«чему  
обучает»

следует  
добавить  
«зачем  
обучает».  
Сегодня  
ситуация на  
отечественно

м рынке  
обучения  
проектному  
менеджмента  
представляет  
ся  
достаточно

хаотичную, с  
преобладани  
ем  
деятельност  
и типа  
«продать  
тренинг»»,

картину. В  
рыночных  
условиях  
стремление к  
коммерческо  
му  
результату



НЕ ВЫЗЫВАЛО  
БЫ ВОПРОСОВ,  
ЕСЛИ БЫ РЕЧЬ  
НЕ ШЛА О  
ПРЕВРАЩЕНИИ  
В ДАННОМ  
СЛУЧАЕ ЭТОГО

стремления в  
самоцель.

Поэтому если  
ответ на  
первых два  
вопроса  
вызывает

просто  
затруднения,  
то на третий  
вопрос  
ответить  
крайне  
сложно. На

самом деле,  
зачем  
проходить  
тренинги,  
если  
обученный  
проектным

премудростя  
м специалист  
фактически  
выполняет  
функции  
диспетчера  
или в лучшем

случае  
координатор  
а, а часто  
просто  
несвойственн  
ую  
менеджеру

# техническую работу.

# По сути, речь идет об

измерении  
пресловутой  
отдачи  
знаний,  
известной  
как  
«Вложения



1\$ в  
обучение  
приносит 10\$  
прибыли»».

Поэтому  
сегодняшнее  
преобладание

# е вВводных и общеобразов ательных видов тренингов по управлению проектами не

является топ  
менеджерам  
однозначных  
доказательств  
в их  
инвестицион  
ной

привлекательности. Во многом это связано с уровнем компетенции самих

тренеров,  
недостатком  
  
у них опыта  
практического  
о управления  
проектами в

СООТВЕТСТВИИ  
С  
МЕЖДУНАРОДН  
ЫМИ  
ПРАКТИКАМИ.

Другой

проблемой  
является  
ориентация  
на  
русскоязычн  
ых тренеров  
из стран

СНГ, в  
первую  
очередь  
России и  
Украины,  
которые по  
сути сами



являются  
передаточны  
м звеном, но  
ни как не  
источником  
глубинных

знаний по  
проектному  
менеджменту  
. Наверное,  
никого не  
надо  
убеждать в

ТОМ, ЧТО  
«КОПИЯ  
ВСЕГДА ХУЖЕ  
ОРИГИНАЛА».  
Поэтому  
обучение  
проектному

менеджменту  
нужно  
начинать с  
английского  
языка, что  
соответствует

# Государствен ной политики в этой области.

# Качество обучения проектному управлению в отечественн ых вузах также

**ВЫЗЫВАЕТ  
МНОГО  
ВОПРОСОВ,  
КОТОРЫЕ  
МОЖНО БЫЛО  
БЫ РЕШИТЬ  
ЧЕРЕЗ ИХ**

# аккредитаци ю в международн ых центрах знаний проектного менеджмента



–

<http://www.pmcub.kz/2009-05-13-09-40-34>  
. С другой  
стороны  
сегодня, в

**век  
виртуальной  
реальности,  
можно и  
нужно  
активнее  
использовать**

**ВОЗМОЖНОСТИ  
ДИСТАНЦИОННО  
ГО ОБУЧЕНИЯ,  
КАК САМИХ  
МЕЖДУНАРОДН  
ЫХ ЦЕНТРОВ  
ЗНАНИЙ, ТАК И**

аккредитова  
нных ими  
зарубежных  
вузов.

# Часть 6: Национальный стандарт управления проектами

# Тема

# Национальн

# ого

# стандарта

# управления

# проектами

ПО  
определени  
ю является  
одной из  
центральных  
в Концепции.

Моя точка  
зрения по  
этому поводу  
была  
приведена в  
статье 2008



года по  
Дорожным  
картам  
управления  
проектами -  
<http://www.kp>

ma.kz/media/  
publication/2-  
5.pdf : «...р  
азработка  
Национальн  
ого

# стандарта по управлению проектами как комбинации

# стандартов и требований IPMI , PMI и

РМАУ  
. При этом  
особую  
деликатност  
ь нужно  
проявить в

вопросе  
авторских  
прав,  
разрешая  
ЭТОТ вопрос  
с

# СООТВЕТСТВУ ЮЩИМИ МЕЖДУНАРОД НЫМИ АССОЦИАЦИЯМ И В

установленн  
ом порядке.  
Эту работу  
могла бы  
выполнить  
сводная



КОМАНДА,  
СОСТОЯЩАЯ  
ИЗ ВЕДУЩИХ  
МЕЖДУНАРОД  
НЫХ И  
НАЦИОНАЛЬНЫ

# Х ЭКСПЕРТОВ И СПЕЦИАЛИСТО В В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТ

а».

# Разработка Национальн ого

# стандарта управления проектами силами ТОЛЬКО отечественн

ых или/и  
русскоязычн  
ых экспертов  
может  
привести к  
появлению

очередного  
декларативн  
ого  
документа  
не имеющего  
практически

й ценности.  
Еще более  
серьезным  
риском  
здесь  
является

# разработка Национальн ого стандарта келейно, некой



анонимной  
«рабочей  
группой».

Потому  
важно чтобы  
разработка

Национальн  
ого  
стандарта  
имела бы  
широкий  
общественны

й резонанс и  
была  
публичной  
во всех  
смыслах.

# Несмотря на отсутствие в стране законодатель ной и нормативной

управления  
проектами  
ничто не  
мешает  
сегодня и  
бизнесу, и

государстве  
нными  
органам  
управления  
включать в  
свои

# тендеры и контракты требования исполнения проектов согласно

# международ ному стандарту ИСО 10006 «Административное



# управление качеством. - Руководящие указания по обеспечению качества

руководства  
проектами»»,  
  
«де-юре»  
самого  
известного

# международ ного стандарта - «Свод знаний по управлению

проектами»»  
Института  
управления  
проектами.  
Дальнейшее  
развитие

ЭТОГО  
стандарта  
сегодня  
происходит  
через  
разработку

# ИСО 21500

## «Руководств о по управлению проектами» первый

публичный  
драфт  
которого  
ожидается в  
начале  
следующего

года,  
введение  
Стандарта в  
действие  
планируется  
в середине



2012 года.

Евгений  
Тыртышный

# Ведущий Менеджер Проектов

## IPMA Уровень

ь В

PMI & AACSB  
Fellow

Автор: Evgeny Tyrtyshtny/Тыртышный Евгений  
14.10.2010 12:02 - Обновлено 14.10.2010 13:35

---