

(Казахстанско-Британский технический университет, г. Алматы)

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
СТРУКТУР МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

Аннотация

Проведен сравнительный анализ стандартов и модели профессиональных организаций, отображающие лучшие практики в области управления проектами, таких как PMBOK, ISO, IPMA, PRINCE2. Установлено, что одни стандарты содержат основные разделы знаний дисциплины управления проектами, а другие содержат основные разделы знаний как дисциплины управления проектами, так и разделы смежных областей знаний: общий и производственный менеджмент, необходимые для управляющих проектами. Рассмотренные методы и пути стандартизации значительно отличаются, поэтому целесообразно дополнять одну методологию другой, совмещая современные подходы в области управления проектами, позволяющие комплексно оценить эффективность проектов.

Ключевые слова: управление проектами, процессный подход, системный подход, группа процессов, иерархическая структура работ, требования к компетенции, основные разделы знаний, смежные области знаний.

Кілт сөздер: жобаларды басқару, іс жүргізу тәсілі, жүйелік тәсіл, іс жүргізу тобы, жұмыстың сатылық құрылымы, құзыреттілікке талап, білімнің негізгі бөлімдері, білімнің аралас салалары.

Keywords: management of projects, the process approach, the system approach, group of processes, hierarchical structure of works, requirements to the competence, the basic sections of knowledge, adjacent fields of knowledge.

Понятие «Управление проектами» Project Management в мировой практике трактуется неоднозначно в зависимости от выбранной модели, подхода к структуре знаний, типа и вида проектов и других факторов. Весьма разнообразно понятие и самого термина «проект».

«Проект» в советский период рассматривался с технической стороны как разработка новых видов и образцов машин, оборудования, аппаратов, приборов и др. продукции всех отраслей промышленности, или конструировании, представляющий собой разработку исходных данных (чертежей, спецификаций, технических условий по монтажу, наладке, уходу и др. конструкторской документации), необходимых для производства и последующей эксплуатации продукции, как комплект указанной документации и материалов (определенного состава) [1].

Современное понятие «проект» имеет не только техническое содержание, но и экономическое, социальное и используется финансистами, политиками, учеными и другими работниками для достижения заранее установленных целей и получения успеха. В то же время пока единого поня-

тия «проект» несложилось. В литературных источниках и публикациях приводятся различные определения.

После того, как Казахстан стал активно проявлять активность на международном рынке, мы стали перенимать опыт и практику ведения бизнеса. Появилось новое и модное словосочетание «project management». Но мало просто взять и перенять термины, надо понять, как управляют проектами, применить свои знания, использовать уже накопленные, все проанализировать и выработать свою политику и стратегию управления проектами. В рамках данной статьи мы постараемся ознакомить с наиболее известными стандартами в области управления проектами, систематизировать и провести сравнительный анализ лучших методик проектного менеджмента.

Управление проектами как самостоятельная область профессиональной деятельности имеет собственные методологии, инструментарий и стандарты. Различные сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с выбираемой ими базовой концептуальной моделью проектного подхода.

По основным областям применения стандарты могут быть разделены на следующие группы:

- 1) применимые к отдельным объектам управления (проект, программа, портфель проектов) и регламентирующие соответствующие процессы управления;
- 2) применимые к субъектам управления (менеджеры проектов, участники команд управление проектами) и определяющие требования к знаниям и квалификации соответствующих специалистов и процессу оценки квалификации;
- 3) применимые к системе управления проектами и организации в целом и позволяющие оценить уровень зрелости организационной системы менеджмента.

Наиболее проработанными по структуре и содержанию и распространенными являются стандарты, регламентирующие процессы управления отдельными проектами [2]. В данной группе стандартов можно выделить:

- ISO 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов [3];
- Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK) – Руководство к своду знаний по управлению проектами. Американского института управления проектами PMI [4];
- IPMA Competence Baseline (ICB). Международные требования к компетенции менеджеров проектов, основаны в Швейцарии [5];
- PRINCE2- Projects In Controlled Environments Стандарт управления проектами. Применяется в качестве стандарта управления проектами в Великобритании, Бельгии, Нидерландах, Люксембурге, Австралии, Новой Зеландии, Гонконге, Сингапуре, Малайзии, ЮАР, Хорватии, Польше и некоторых других странах [6].

Различия в структуре и содержании данных стандартов по управлению проектами делают их сравнительный анализ весьма затруднительным. При подготовке статьи была разработана общая форма представления основных разделов знаний в различных нормативных документах, позволяющая найти сходства и различия отдельно для каждой области управления проектами и смежных областей. Остановимся в отдельности на каждом существующем стандарте.

PMI – это процессный подход, понятие «проект» рассматривается как процесс, а IPMA – это организационно-деятельностный подход или «менеджерский», т.е. организация деятельности менеджера проектов с целью результативного достижения целей проекта, желательно, наиболее эффективным путем. Главное различие в том, что «технические» модели (в частности – модель PMBOK) рассматривают управление проектом как техническую область деятельности с элементами управления, а менеджерского характера модели (в частности – модель IPMA) рассматривают проект менеджмент как управленческую область деятельности с использованием различных наборов инструментов, в том числе – технических.

Прежде всего, модель ISO практически основана на модели PMBOK. Отличием модели ISO от моделей PMBOK и IPMA является перенос приоритета на постоянное улучшение процессов управления проектом. Судя по тексту стандарта ISO, при его создании ставилась цель гармонизировать известную серию стандартов по управлению качеством ISO 9000 и существующие профессиональные стандарты по управлению проектами. Соответственно, объектом, которым управляют с целью повышения качества, является непосредственно сам «проект». За основу стандарта ISO по управлению проектами был взят стандарт PMBOK. Действительно, если не учитывать разницу в терминологии (примеры в таблице 2), то стандарт ISO в основных чертах напоминает стандарт PMBOK.

Таблица 1 – Соответствие терминов PMBOK и ISO

PMBOK	ISO
Участник	Заинтересованная сторона
Работа, пакет работ, элемент	Вид деятельности, деятельность
Расписание	План-график
Метод освоенного объема	Анализ полученной стоимости

В стандарте ISO так же, как и в PMBOK, используется процессный подход к описанию системы управления проектами. Перечень процессов ISO и их содержание в значительной степени аналогичны перечню процессов стандарта PMBOK.

С точки зрения пользователя, формат описания процессов в стандарте ISO менее информативен, чем формат стандарта PMBOK. Так, в PMBOK для каждого процесса описываются детально входы, выходы процесса, методы и средства, необходимые для выполнения процесса. В стандарте ISO, в основном, даются общие комментарии и необходимые нормы. Следует отметить, что снижение информативности обусловлено статусом стандарта ISO – данный стандарт не позиционируется как руководство по управлению проектами, а только как руководящие указания по качеству процессов управления проектами.

Все процессы проекта разделяются на две категории: процессы менеджмента проекта и процессы, связанные с созданием продукта проекта. Наличие таких категорий отличает ISO от PMBOK. В то же время внутри категории процессы группируются по признаку родственности, например, процессы, связанные с расходами. Эта группировка процессов уже напоминает группировку PMBOK.

ISO подчеркивает, что процессы в организации обычно планируются и выполняются в контролируемых условиях с целью добавления ценности. Идея «постоянного улучшения» пришла в ISO 10006:2003 из стандартов качества. В IPMA и PMBOK явно или неявно необходимость изменений в проекте обусловлена негативными факторами: срыв сроков, превышение бюджета и т. д. В отличие от такого «практического» подхода, ISO переносит приоритет не на борьбу с отклонениями, а на улучшение проекта. Соответственно, методом постоянного улучшения является концептуальный цикл «План – Работа – Проверка – Действие». Этот цикл должен генерироваться не только при появлении отрицательных событий, а происходить периодически.

«Организация – инициатор и организация – исполнитель» отвечают за постоянный поиск путей улучшения эффективности и результативности процессов своего проекта. Следует создать специальное положение для проведения самооценок, внутреннего, а, возможно, и внешнего аудита. Оценивание должно быть включено в общий план менеджмента проекта.

С точки зрения практических инструментов модели IPMA и PMBOK ничем не отличаются. И там, и там перечень инструментов (иерархическая структура работ, методы сетевого планирования, необходимость максимального документирования и т.д.) совпадают. Различия касаются системного подхода в построении моделей. В обеих моделях применяется различная терминология для системного описания. В IPMA используется пара «процесс-функция», в PMI – пара «процесс-область знаний». Перечень функций управления внешне напоминает перечень областей знаний.

Несмотря на сходство названий, имеется существенное различие по существу групп процессов. Согласно анализу текста, по IPMA группы процессов эквиваленты календарным стадиям управления по всему проекту. По PMBOK группы процессов повторяются на каждой фазе жизненного цикла. В PMBOK группы процессов стоят несколько в стороне от описания самих процессов. В основном детальное описание процессов происходит внутри каждой области знания.

Если отвлечься от группировки процессов, то оказывается, что:

- в IPMA фактически применяется двумерная декомпозиция модели;
- в PMBOK фактически применяется иерархическая декомпозиция модели.

Статус модели IPMA – требования к компетенции – предполагают формальное изложение. Дополнительную информацию по использованию модели можно найти в рекомендуемой литературе, списки которой приложены к оригинальному тексту.

Статус модели PMBOK – руководство к своду знаний – допускает более информативное изложение. В частности, в стандарте упоминаются практически все документы, которые необходимы для практического управления проектами. В целях практического использования разумно составить список документов, которые по PMBOK необходимы для управления проектом. В перечень не включены документы общекорпоративного характера, например, общие положения об управлении проектами, политика компании по управлению качеством, политика компании по управлению рисками и т. п.

Как говорилось выше, «PMBOK – это свод знаний», PRINCE2 – метод ведения проектов. Он не нацелен на универсальность. PMBOK покрывает те области, которые не затрагивает PRINCE2. PMBOK не является методологией, хотя и предоставляет намного больше детальных знаний. PMBOK Guide не предназначается в качестве методологии ведения проектов, но является сводом знаний, которыми должен обладать менеджер проектов. Тем не менее, многие люди пытаются применить его к проектам как методологию.

PMBOK полезно освещает вопросы снабжения, в то время как PRINCE2, из-за своих корней в государственных ИТ-проектах, предполагает, что работа идет в условиях, ограниченных контрактом. PRINCE2, по сравнению с PMBOK Guide, не затрагивает вопрос управления людьми, что является большим упущением со стороны PRINCE2.

Кроме того, отличительной чертой PRINCE2 является наличие совета проекта (project board) из представителей трех категорий людей в нее входящих. Успешность зависит не от полного удовлетворения заказчика, а от сбалансированности по крайней мере по трем категориям – бизнеса, ориентации на пользователя и технологической зрелости. Идея в том, что именно совет решает все важные вопросы, которые оформляются как бизнес кейс (business case). Бизнес кейс является ключевым в проекте, который изначально формально описывается, даются временные

условия, в которых этот кэйс является актуальным (жизнеспособным). Потом кэйс периодически оценивается на предмет, не выходя за эти граничные условия.

При планировании, вместо традиционного WBS (Work Breakdown Structure) – Руководство по разработке иерархической структуры работ проекта PMBOK, PRINCE2 используют PBS (Product Breakdown Structure), которая разбивает целевой продукт на непересекающиеся подпродукты (в том числе и проектная документация).

Таким образом, сравнительный анализ структур различных стандартов по Управлению проектами позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Ядро разделов знаний по управлению проектами является практически одинаковым для всех рассмотренных нормативных документов.

2. Рассмотренные документы обладают большим разнообразием структур знаний по управлению проектами. Однако их можно разделить на два подмножества:

– *PM BoK*, PRINCE2 содержат основные разделы знаний дисциплины Управления проектами;

– *IPMA*, ISO содержат основные разделы знаний как дисциплины Управление проектами, так и разделы смежных областей знаний: общий и производственный менеджмент, необходимые для управляющих проектами.

3. Для разработки собственного стандарта по управлению проектами необходимо использовать оба типа разделов знаний, проведя их предварительную систематизацию и соответствующую перекомпоновку.

Рассмотрение вышеизложенных стандартов показало, что методы и пути стандартизации значительно отличаются, однако, хотелось бы отметить, что на данный момент необходимо дополнять одну методологию другой, тем самым совмещая все подходы в области управления проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1 Большая советская энциклопедия. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия». – Третье издание, 1975. – 609 с.

2 Мазур И.И., Шапиро В. Д. Управление проектами. Учеб. пособие. – М.: Омега_Л, 2010. – 960 с.

3 ISO 10006:2003 «Quality Management – Guidelines to quality in project management». Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов. – Госстандарт России, 2004.

4 A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. – Четвертое издание. – Project Management Institute, 2008.

5 ICB IPMA Competence Baseline Международные требования к компетенции менеджеров проектов. Version 3.0. – Бремен, 2006.

6 PRINCE2. Стандарт управления проектами. – OGC UK.

REFERENCES

1 Bol'shaja sovetskaja jenciklopedija. – M.: Izd-vo «Sovetskaja jenciklopedija». – Tret'e izdanie, 1975. – 609 s.

2 Mazur I.I., Shapiro V. D. Upravlenie proektami. Ucheb. posobie. – M.: Omega_L, 2010. – 960 s.

3 ISO 10006:2003 «Quality Management – Guidelines to quality in project management». – Gosstandart Rossii, 2004.

4 A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Standards Committee. – Fourth Edition., PMI, 2008.

5 ICB IPMA Competence Baseline ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. – Bremen: Eigenverlag, 2006.

6 PRINCE2. Projects in Controlled Environments. A Practical Handbook, 2nd edition. Colin Bentley. – Butterworth Heinemann, 2002.

Резюме

Б. Н. Игенбаева

(Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы қ.)

ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ БОЙЫНША ХАЛЫҚАРАЛЫҚ СТАНДАРТТАР ҚҰРЫЛЫМЫНЫҢ САЛЫСТЫРМАЛЫ СИПАТТАМАСЫ

Мақалада PMBOK, ISO, IPMA, PRINCE2 сияқты жобаларды басқару саласында үздік практиканы көр-сететін кәсіби ұйымдастырудың стандарттары мен нұсқаларын салыстырып сараптау келтірілген. Бірқатар стандарттардың жобаларды басқарудағы білім беру тәртібінің негізгі тарауынан тұратыны анықталса, енді біреулері білім берудің негізгі бөлімі жобаларды басқару тәртібі және жобаларды басқарушылар үшін қажетті жалпы және өндірістік менеджмент бойынша білім берудің аралас саласынан тұратыны анықталған. Қарастырылған әдістер мен стандарттау жолының едәуір айырмашылығы бар, сондықтан жобалардың тиімділігін кешенді бағалауға мүмкіндік беретін жобаларды басқару саласында қазіргі заман талабына сай бір әдістемені екіншісімен толықтыру қажет.

Ключевые слова: жобаларды басқару, іс жүргізу тәсілі, жүйелік тәсіл, іс жүргізу тобы, жұмыстың сатылық құрылымы, құзыреттілікке талап, білімнің негізгі бөлімдері, білімнің аралас салалары.

Summary

B. N. Igenbayeva

(Kazakh-British Technical University, Almaty)

COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL STANDARDS STRUCTURE ON PROJECT MANAGEMENT

In this article, we carried out a comparative analysis of standards and models of professional organizations, reflecting the best practices in the project management field, such as PMBOK, ISO, IPMA, and PRINCE2. It is found that some standards contain major knowledge on project management

disciplines, while others cover related fields of knowledge such as general and operations management, required for project management. The considered methods and ways of standardization vary significantly; therefore, it is reasonable to supplement one methodology with another, combining the contemporary approaches in project management that enable to assess the project efficiency.

Keywords: management of projects, the process approach, the system approach, group of processes, hierarchical structure of works, requirements to the competence, the basic sections of knowledge, adjacent fields of knowledge.

Поступила 14.03.2013г.