



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

Н. В. Артонкина

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АДМИНИСТРАТОР ПРОЕКТА

Полное руководство



Москва
Лаборатория знаний

Введение. Администратор проекта — кто он?	3
Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий»	4
Мнение экспертов о функциях администратора проектов	8
Позиция работодателей относительно функций администратора проектов	11
Зарубежные и российские стандарты по управлению проектами	13
ГЛАВА 1. Методологии проектного управления	18
1.1. Проектная методология PMI	18
1.2. Проектная методология IPMA	25
1.3. Проектная методология PRINCE2	40
1.4. Российские стандарты по управлению проектами	53
ГЛАВА 2. Основы делопроизводства и документационного обеспечения управления	61
2.1. Открытое делопроизводство	61
2.2. Конфиденциальное делопроизводство	65
ГЛАВА 3. Документационное обеспечение проектов в области информационных технологий	78
3.1. Документирование проектов в различных проектных методологиях	78
3.2. Документирование проектов на практике	80
3.3. Устав проекта	95
3.4. Организация документооборота проектной документации	105
3.5. Система проектных документов и их кодификация	106
3.6. Репозиторий проектных документов	106
3.7. Согласование и утверждение проектных документов	109
3.8. Поддержка коллегиальных органов и организация совещаний рабочей группы	112
3.9. Регламентация организации и проведения проектных совещаний	119
3.10. Регламентация подготовки, сбора и консолидации отчетности	127
3.11. Регламентация рабочего согласования проектной документации	141

3.12. Организация работы с открытыми вопросами (проблемами) проекта	147
3.13. Документирование рисков проекта	158
3.14. Документирование изменений проекта	168
ГЛАВА 4. Бюджет проекта и первичные документы	175
4.1. Бюджет ИТ-проекта	175
4.2. Документы бухгалтерского учета	176
4.3. Документы налогового учета	178
ГЛАВА 5. Заключение договора	180
5.1. Закупки	180
5.2. Работа с договорными документами	214
5.3. Защита договорных документов	225
5.4. Печати, штампы, факсимиле	228
ГЛАВА 6. Обучение и сертификация	243
6.1. Отечественная сертификация	243
6.2. Сертификация PMI	244
6.3. Сертификация IPMA	244
6.4. Сертификация PRINCE2	249
6.5. Обучение управлению проектами	251
ГЛАВА 7. MS Word	254
7.1. Оформление колонтитулов в MS Word	254
7.2. Разделы документа в MS Word	261
7.3. Деление документа в MS Word без разделов	264
7.4. Оформление титульного листа в MS Word	267
7.5. Оформление таблиц в MS Word	269
7.6. Оформление списков в MS Word	275
7.7. Оформление текста в виде колонок в MS Word	291
7.8. Стильный документ в MS Word	294
7.9. Оглавление в MS Word	316
7.10. Редактирование документа. Совместная работа с файлом в MS Word	321
7.11. Защита документа в MS Word	331
ГЛАВА 8. MS Excel	336
8.1. Оформление списков в MS Excel	336
8.2. Формулы в MS Excel	344
8.3. Функции в MS Excel	358
8.4. Выпадающие списки в MS Excel	378
ГЛАВА 9. Планирование проекта в MS Project	400
Литература	440
Сноски	442

Администратор проекта — кто он?

Администратор проекта — обязательный и незаменимый специалист практически на любом проекте. Однако каждый руководитель проекта по-своему понимает, в чем же должна заключаться его «незаменимость».

На практике одна группа руководителей проектов считает, что функции администратора проектов больше связаны с секретарскими функциями: телефонные переговоры, ведение переписки, организация командировок, организация и протоколирование совещаний. В то время как другие руководители проектов считают администратора проекта своей правой рукой с соответствующей передачей ему определенных полномочий. В первом случае все более или менее понятно — это скорее секретарь проекта, поэтому требования к квалификации с точки зрения наличия знаний в области проектного управления минимальны. Во втором случае все немного сложнее. Профессиональный стандарт этой профессии отсутствует, и его разработка в ближайшее время не планируется (согласно реестру разработки/пересмотра профессиональных стандартов Минтруда России). Определенно можно сказать, что на практике такая профессия уже давно существует и достаточно востребована (если верить сайту www.HH.ru), а значит, потребность в ней все-таки есть.

Представим следующую ситуацию. Компания выполняет проект по внедрению информационной системы. Руководитель этого проекта определен, и он (сразу или спустя какое-то время) понимает, что ему нужен будет помощник — администратор проекта. Каким будет профиль этой должности? Какие предъявлять требования к опыту работы и к образованию соискателя? Здесь стоит отметить несколько нюансов. Прежде всего, на администрирование проектов необходимо взглянуть с двух позиций: со стороны компании-заказчика и со стороны компании-исполнителя. В первом случае речь идет больше о соблюдении процессов компании: при согласовании договорных документов, рассмотрении технической документации, при организации и протоколировании встреч и т. д. Либо, если речь идет об уже существующем проектом офисе в компании-заказчике, администратор проектов занимается уже администрированием программ и/или портфеля проектов компании, а не отдельно взятых проектов. Но это, как говорится, уже «дру-

гая история». Администрирование проектов на стороне компании-исполнителя предполагает не только бóльший объем работы, но и более, скажем так, специфический. Во-первых, администратор проекта может быть привлечен сразу на несколько проектов с разными заказчиками, причем с загрузкой на 100%. Понятно, что это не приветствуется и не афишируется, но на практике в консалтинговых компаниях это довольно частое явление. В этом случае администратору проекта придется «разобраться» в нюансах управленческих процедур сразу нескольких компаний. Кроме того, бóльшая часть документации создается именно в компании, выполняющей проект, вплоть до протоколов совещаний. Здесь потребуются уже знания юриспруденции, делопроизводства, бухгалтерского учета, проектного менеджмента и т. д. Одним словом, администратору проекта необходимо быть мастером на все руки. Так что же все-таки должен знать и уметь администратор проектов?

Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий»

Начнем изучение вопроса с рассмотрения профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (далее — профстандарт). Как уже было отмечено, отдельного профессионального стандарта для администраторов проектов нет. А может, он и не нужен?! Что ж, обратимся к тексту стандарта.

Данный профессиональный стандарт введен в действие еще в 2014 г. В 2016 г. он был актуализирован, но были изменены всего лишь виды экономической деятельности, а точнее, цифровые коды.

Профстандартом определены следующие обобщенные трудовые функции:

- управление проектами в области информационных технологий (ИТ) на основе полученных планов проектов в условиях, когда проект не выходит за пределы утвержденных параметров;
- управление проектами в области ИТ малого и среднего уровня сложности в условиях неопределенностей, порождаемых запросами на изменения, с применением формальных инструментов управления рисками и проблемами проекта;
- управление проектами в области ИТ любого масштаба в условиях высокой неопределенности, вызываемой запросами на изменения и рисками, и с учетом влияния организационного окружения проекта; разработка новых инструментов и методов управления проектами в области ИТ.

Профстандартом выделены три квалификационных уровня для данного специалиста: 6, 7, 8 (табл. В1).

Как мы видим, в профстандарте упоминается такая должность, как «помощник руководителя проектов». Но при более детальном рассмотрении функций помощника руководителя проектов становится очевидным, что это скорее младший руководитель проекта, нежели администратор проекта, поскольку эти функции больше лежат в плоскости именно управления проектом (рис. В1), не говоря уже о том, что для выполнения данных функций требуются определенные знания именно в области информационных технологий (например, для выполнения таких функций, как идентификация конфигурации информационной системы, аудит конфигурации (информационной системы), проверка реализации запросов на изменения). Да и наименование должности предполагает, что в будущем он будет именно руководителем проектов. Кстати, это очень устоявшийся стереотип, что любой администратор проектов в конечном счете обязательно должен стать руководителем проектов.

Функции помощника руководителя проектов

Управление проектом	Администрирование проекта
Планирование проекта	Организация репозитория проекта
Организация исполнения работ проекта	Организация заключения договора и дополнительного соглашения
Мониторинг и управление работами проекта	Сбор информации для инициации проекта
Общее управление изменениями в проекте	Согласование требований
Подготовка к выбору поставщиков	Согласование документации
Исполнение закупок	Регистрация запросов заказчика
Обеспечение качества в проектах	Управление распространением документации проекта
Мониторинг выполнения договоров	Ведение отчетности
Организация приемосдаточных испытаний	Контроль хранения документации
Идентификация заинтересованных сторон проекта	Распространение информации и др.
Идентификация и анализ рисков проекта	
Завершение проекта и др.	

Рис. В1. Функции помощника руководителя проектов

Таблица В1

Квалификационные уровни руководителя проектов

Код	Уровень квалификации	Наименование должности	Требования к образованию	Требования к опыту
А	6	Помощник руководителя проектов. Руководитель проектов	<p>Высшее образование (бакалавриат) по одной из специальностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационные технологии; • прикладная математика и информатика; • бизнес-информатика; • прикладная информатика; • информатика и вычислительная техника; • информационные системы. <p>Программы повышения квалификации в области проектного менеджмента</p>	<p>Рекомендуется: работа по профессиям «системный аналитик» и/или «архитектор программно-го обеспечения» не менее года</p>
В	7	Руководитель проектов. Ведущий руководитель проектов	<p>Высшее образование (специалитет/магистратура) по одной из специальностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационные технологии; • прикладная математика и информатика; • бизнес-информатика; • прикладная информатика; • информатика и вычислительная техника; • информационные системы. <p>Программы повышения квалификации в области проектного менеджмента</p>	<p>Рекомендуется: работа по профессиям «системный аналитик» и/или «архитектор программно-го обеспечения» не менее двух лет</p>

Окончание табл. В1

Код	Уровень квалификации	Наименование должности	Требования к образованию	Требования к опыту
С	8	<p>Руководитель проектов и программ проектов.</p> <p>Руководитель комплексных проектов.</p> <p>Ведущий руководитель проектов</p>	<p>Высшее образование (специалитет/магистратура) по одной из специальностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационные технологии; • прикладная математика и информатика; • бизнес-информатика; • прикладная информатика; • информатика и вычислительная техника; • информационные системы. <p>Программы повышения квалификации в области проектного менеджмента.</p> <p>Программы повышения квалификации в области общего менеджмента, управления финансами, управления персоналом</p>	Опыт работы руководителем не менее пяти лет

Методологии проектного управления

Цель данной главы — не изучать историю становления проектного менеджмента от момента возникновения жизни на Земле, а рассмотреть наиболее востребованные ключевые моменты, т. е. применяемые методологии по управлению проектами.

1.1. Проектная методология PMI

PMI основан в 1969 г., когда группа единомышленников (Джон Кинг, Ж. Гордон Дэвис, Сюзан Галахер, Эрик Дженет, Джеймс Стердер, Нед Энгман) создали профессиональную организацию менеджеров (изначально как некоммерческую организацию, а в 1981 г. — бизнес-лигу). Первый сертификационный экзамен был проведен на ежегодном семинаре-симпозиуме в Филадельфии в 1984 г. В настоящий момент отделения PMI открыты в более чем 170 странах, включая московское отделение PMI, созданное в 1998 г.

В 1983 г. волонтеры PMI впервые попытались сформулировать свод знаний об управлении проектами. Примерно один раз в четыре года PMI выпускает обновленную версию РМВоК. Как отмечалось выше, сейчас вышла и переводится на русский язык уже 7-я версия РМВоК.

Авторы РМВоК 7 совершенно иначе рассмотрели управление проектом, т. е. с иной точки зрения, а именно проект — это не только производство результатов, а система поставки ценности для заинтересованных сторон. Более того, любой проект уникален настолько, что описать подобную систему как набор процессов не удастся. Поэтому более универсальным подходом, по мнению авторов, является определение общих принципов, которыми участники проекта должны руководствоваться в ходе выполнения проекта. А сам проект можно рассмотреть как совокупность связанных между собой тематических областей (доменов).

Однако такой революционный подход к управлению проектами сложно понять новичку без представления о том, каким был подход экспертов PMI в предыдущих версиях РМВоК. Поэтому далее рассмотрим азы РМВоК.

РМВоК дает такое определение проекту: «проект — временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов». Лаконично и точно. А управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Ранее авторы РМВоК выделяли 5 групп процессов управления проектами:

1) инициация — процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

2) планирование — процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта;

3) исполнение — процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта;

4) мониторинг и контроль — процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; инициирования соответствующих изменений;

5) закрытие — процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Авторами было выделено также 10 областей знаний:

1) управление интеграцией проекта;

2) управление содержанием проекта;

3) управление расписанием проекта;

4) управление стоимостью проекта;

5) управление качеством проекта;

6) управление ресурсами проекта;

7) управление коммуникациями проекта;

8) управление рисками проекта;

9) управление закупками проекта;

10) управление заинтересованными сторонами.

В РМВоК также были кратко рассмотрены деятельность и функции офиса управления проектами (Project Management Office, PMO).

Офис управления проектами (ОУП) — организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

Авторы РМВоК выделяют три типа структур ОУП:

1) поддерживающий (консультационная роль: предоставление шаблонов, знаний о лучших практиках, проведение обучения по управлению проектами и т. п.);

2) контролирующей (оказывает поддержку (например, разработка шаблонов и специфических документов) и требует соблюдения корпоративных стандартов по управлению проектом);

3) руководящий (непосредственное управление проектами).

О жизненном цикле в РМВоК было сказано, что это набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия, а фаза проекта — это совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. При этом каждая фаза имеет результат — выход.

Структура и продолжительность фаз зависят от сложности проекта. Существуют два типа фаз:

1) последовательная, когда фаза может начаться только после окончания предыдущей фазы;

2) перекрывающаяся, когда фаза может начаться до завершения предыдущей фазы.

Более того, на протяжении всего проекта могут быть использованы оба типа взаимосвязей фаз.

Проекты могут быть различной сложности, масштабности, времени реализации, но их жизненный цикл будет выглядеть следующим образом:

- начало проекта;
- планирование проекта;
- выполнение проектных работ;
- завершение проекта.

При этом жизненные циклы проектов могут быть трех видов:

1) предиктивный. Вид жизненного цикла проекта, при котором содержание проекта, а также сроки и стоимость, необходимые для выполнения данного содержания, определяются на как можно более ранней стадии жизненного цикла;

2) адаптивный. Жизненный цикл проекта (так же известный, как управляемые изменениями или гибкие (agile) методы), направленный на содействие изменениям и требующий постоянной высокой степени вовлеченности заинтересованных сторон. Адаптивные жизненные циклы являются также итеративными и инкрементными, но отличаются тем, что итерации происходят очень быстро

(продолжительность обычно составляет 2–4 недели) и фиксированы по времени и ресурсам;

3) смешанный — сочетание предиктивного и адаптивного видов.

Помимо включения гибких методов непосредственно в содержание РМВоК 6th Edition, PMI при участии Agile Alliance (некоммерческой организации, занимающейся продвижением концепций гибкой разработки программного обеспечения) составили дополнительно книгу «Agile practice guide». Как очевидно из названия, речь пойдет об Agile. Сейчас слово Agile у всех на слуху, и не только в проектном сообществе. Agile-подходы уже пытаются применять и в других сферах нашей жизни, а не только в профессиональной. Другими словами, Agile — это уже давно не только про разработку программного обеспечения, поэтому остановимся на Agile чуть подробнее и попытаемся понять, что же это все-таки такое.

В 2001 г. в штате Юта, что в Америке, был выпущен «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» (Agile Manifesto), который пропагандировал следующие ценности и принципы при разработке ПО.

Принципы:

- 1) люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- 2) работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- 3) сотрудничество с клиентом важнее согласования условий контракта;
- 4) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Ценности:

- 1) наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей клиента;
- 2) изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки;
- 3) работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев;
- 4) на протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе;
- 5) над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь профессионалам;
- 6) непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды;
- 7) работающий продукт — основной показатель прогресса;

8) инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно;

9) постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта;

10) простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима;

11) самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд;

12) команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Итак, Agile часто называют гибкой методологией разработки. Хотя скорее Agile, как можно понять из «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения», — это не методология, а система ценностей и принципов, которые помогают разработчикам делать новые продукты быстрее и качественнее. Манифест не содержит каких-либо практических аспектов. Иногда Agile даже называют философией. Что ж, это дело вкуса. Однако вернемся в сферу ИТ, а точнее, к Agile practice guide. Данное руководство не что иное, как попытка применения Agile-принципов и Agile-ценностей в области управления проектами.

Помимо PMBoK экспертами PMI разработаны и другие стандарты по управлению проектами:

- «Управление портфелем» (The Standard for Portfolio Management);
- «Управление программами» (The Standard for Program Management) и др.

Что принципиально изменилось в 7-й версии PMBoK²?

Как и в 6-й версии PMBoK, 7-я версия также состоит из двух основных частей: стандарт ANSI и руководство PMBOK Guide. Однако структура каждой части существенно изменилась.

Прежде всего в два раза сократилось количество страниц. От почти 800 страниц осталось около 400 страниц. 400 страниц гораздо легче «осилить», чем 800.

В 6-й версии PMBoK был описан управленческий цикл как общая структура для всех действий:

- инициация — какова цель;
- планирование — как достичь цели;
- исполнение — путь к цели;
- мониторинг и контроль — наблюдение за тем, как осуществляется движение к цели;
- закрытие — подведение итогов, удалось ли достигнуть цель.

В РМВоК 7 описана система поставки ценности — совокупность элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения той или иной цели. Проще говоря, для описания системы необходимо определить цель, элементы и взаимосвязи между этими элементами. И теперь целью проекта является не создание результата, а поставка ценности. Проектная команда должна думать не только о создании продукта, но и о его пользе.

Кодекс профессиональной этики и поведения руководителей проектов фрагментарно «перекочевал» в РМВоК 7. Теперь в нем четко прописаны ценности и принципы, на которых основывается профессия руководителя проекта.

Ценности:

- ответственность;
- уважение;
- справедливость;
- честность.

Объекты управления те же: проекты, портфели и программы проектов. Авторы РМВоК 7 предлагают 12 базовых принципов, которые будут направлять участников проектной команды.

Принципы:

- быть исполнительным, уважительным и заботливым управляющим;
- создавать среду сотрудничества проектной команды;
- результативно вовлекать заинтересованные стороны;
- фокусироваться на ценности;
- распознавать, оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них;
- демонстрировать лидерские модели поведения;
- адаптировать систему управления проектом к конкретной ситуации;
- обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах;
- уметь работать в сложных условиях;
- оптимизировать реакции на риски;
- принимать концепции адаптируемости и устойчивости;
- способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния.

Несмотря на то что авторы РМВоК 7 рекомендуют «уйти» от процессов управления проектами к принципам (рис. 1.1), на практике этот «уход» может занять время, так как трудно перейти от принципов сразу к конкретным действиям.

Области знаний традиционно рассматривались в предыдущих версиях РМВОК. В РМВОК 6 было 10 областей знаний (они перечислены выше).



Рис. 1.1. Принципы управления проектами

В РМВоК 7 областей знаний больше нет, вместо них есть восемь доменов исполнения проекта (группа взаимосвязанных операций, которые критичны для результативной поставки конечных результатов проекта):

- 1) заинтересованные стороны;
- 2) команда;
- 3) неопределенность;
- 4) поставка результатов;
- 5) жизненный цикл;
- 6) планирование;
- 7) выполнение;
- 8) измерение прогресса.

Следующее существенное изменение, которое внесли авторы РМВоК 7, — это электронная платформа PMIstandards+. На ней уже сейчас размещены 4 стандарта, более 100 статей и несколько десятков учебных кейсов и шаблонов. Весь контент цифровой платформы можно фильтровать по формату, отрасли и подходу к управлению проектами. Другими словами, авторы РМВоК 7 решили создать отдельную базу знаний и обновлять ее регулярно, а не пытаться втиснуть ее в очередную версию РМВоК. Однако некоторые эксперты уже сейчас задаются вопросом, чем отличается платформа PMIstandards+ от projectmanagement.com.

	Шестая редакция РМВОК		Седьмая редакция РМВОК
Общий подход	<ul style="list-style-type: none"> • Последовательный, неитерационный. • Акцент на Как?, не на Что? и Почему? 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Принципы управления проектом и действий РП, включающие конкретные рекомендации по данному проекту
Структура	<ul style="list-style-type: none"> • Набор взаимосвязанных процессов со входами, выходами и инструментами • Фокус на увязку процессов проекта 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Домены взаимосвязанных и взаимодействующих областей с акцентом на результаты проекта с обзором применимых инструментов, моделей и артефактов
Окружение проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Окружение проекта – внутреннее и внешнее 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Окружение проекта – внутреннее и внешнее
Применение стандарта	<ul style="list-style-type: none"> • Большинство проектов 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Любые проекты
Целевая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> • Главным образом для руководителей проектов 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Любой стейкхолдер с акцентом на участнике проектной команды, включая лидера команды, спонсора проекта и продукт оунера
Степень изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Эволюционная корректировка, основанная на предыдущих редакциях РМВОК 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Революционный подход, основанный на принципах управления широким спектром проектов
Уровень адаптации	<ul style="list-style-type: none"> • Акцент на необходимости адаптации, но без ее детализации 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Редакцией обеспечивается детализация адаптации инструментов и подходов

Рис. 1.2. Ключевые изменения 7-й редакции РМВоК относительно 6-й редакции³

На рис. 1.2 отражены ключевые изменения 7-й редакции РМВоК относительно 6-й редакции.

1.2. Проектная методология IPMA

Международная ассоциация управления проектами (Швейцария) (International Project Management Association, IPMA) — ассоциация, созданная в 1965 г. и призванная объединить специалистов в области управления проектами, а также внедрившая собственную четырехступенчатую систему сертификации.

Россия в IPMA представлена Ассоциацией управления проектами (СОВНЕТ), которая была основана 25 октября 1990 г. С февраля 1991 г. СОВНЕТ является национальным российским чле-

ном — IPMA. SOVNET — добровольный некоммерческий союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами; обоснование, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности⁵.

IPMA Competence Baseline (ICB) — основной стандарт, разработанный IPMA. ICB — это международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами, т. е. в стандарте обобщен не только опыт и знания по управлению проектами, акцент сделан именно на компетенции менеджера проекта, членов проектных команд для управления проектами, программами и портфелем проектов. Оценка компетенций проводится по четырехуровневой системе сертификации IPMA:

- 1) уровень А — сертифицированный директор проектов;
- 2) уровень В — сертифицированный старший менеджер проектов;
- 3) уровень С — сертифицированный менеджер проектов;
- 4) уровень D — сертифицированный специалист по управлению проектами.

Изначально для разработки ICB в качестве основы были использованы национальные стандарты по управлению проектами четырех стран:

- 1) Body of Knowledge of APM (Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии; далее — Соединенное Королевство);
- 2) Beurteilungsstuktur, VZPM (Швейцария);
- 3) PM — Kanon, PM — ZERT/GPM (Германия);
- 4) Criteres d'analyse, AFITER (Франция).

Каждая национальная ассоциация трансформирует международные требования ICB в собственные национальные требования к компетентности специалистов (National Competence Baseline, NCB). IPMA, в свою очередь, ратифицирует национальные сертификационные программы. В России это «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами», которые разработаны в соответствии с требованиями IPMA на основе ICB и учитывают российские особенности культуры, экономики и достижений в области проектного менеджмента. В 2010 г. вышло последнее издание НТК. Выделены 45 элементов профессиональной компетенции, которые разделены на три группы:

- 1) технические — 20 элементов, которые имеют отношение к содержанию деятельности по управлению проектами;

2) поведенческие — 15 элементов, которые имеют отношение к персональным взаимоотношениям отдельных личностей и групп в деятельности по управлению проектами;

3) контекстуальные — 10 элементов, определяющих взаимодействие управления проектами и окружения проекта (организационного, делового, социального и т. д.).

Теперь подробнее рассмотрим «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (далее — НТК).

Управление проектами рассмотрено в НТК как системная модель управления проектами, которая включает в себя три основных блока:

- 1) объекты управления;
- 2) субъекты управления;
- 3) процессы управления проектами.

Объектами управления могут быть: проекты, программы, организации, системы.

Субъектами управления являются:

- ключевые участники проекта (инвестор, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители и т. д.);
- команда управления проектом (управляющий проектом, члены команды проекта);
- прочие участники проекта.

Объекты управления. Прежде всего начнем с терминологии. В НТК дано следующее определение понятию «проект» — целенаправленное, ограниченное во времени мероприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги⁶. Трактовка НТК совпадает с трактовкой РМВоК.

НТК предлагает для удобства анализа, управления и т. д. классифицировать проекты по следующим характеристикам:

- по **классу проекта** (по составу, структуре проекта) — монопроекты, мультипроекты, мегапроекты;
- по **типу проекта** (по сфере деятельности, в которой осуществляется проект) — технические, организационные, экономические, социальные и смешанные проекты;
- по **виду проекта** (по предметной области проекта) — инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные;
- по **масштабу проекта** (по размеру проекта, количеству участников) — мелкие проекты, средние проекты, крупные проекты, очень крупные проекты;

- по **длительности проекта** — краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- по **сложности проекта** — простые, сложные, очень сложные.

Что касается программы проектов, то НТК определяет программу как «группу взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Так же как и проекты, по виду программы могут быть техническими, организационными, экономическими, социальными и смешанными.

Особо следует отметить, что для управления программами проектов НТК рекомендует создать специальные структуры:

- руководящий комитет;
- бюро проектов;
- группу руководителей проектов;
- прочие⁷.

В НТК рассмотрены как критерии успешности выполнения проекта, так и критерии неудачного выполнения проекта.

Критерии успешного выполнения:

- обеспечение требуемой функциональности;
- выполнение требований заказчика;
- выгода для подрядчика;
- удовлетворение потребностей всех участников проекта;
- достижение поставленных целей проекта.

Критериями неудачного выполнения проекта считаются:

- превышение лимита затрат и времени;
- несоответствие требуемому качеству;
- незнание или игнорирование требований.

Как неявные факторы критичности успеха проекта выделены:

- квалификация проектной команды;
- поведение в конфликтных ситуациях;
- мотивация;
- стиль менеджмента.

Жизненный цикл проекта (полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект⁸) в НТК представлен последовательностью фаз:

- начальная фаза (на этой фазе выполняется разработка концепции проекта, включая предварительное обследование, определение проекта, сравнительную оценку альтернатив, утверждение концепции);



Н. В. Артонкина

Эксперт-практик по администрированию проектов в области информационных технологий, PMEA, PME, PRIME

Имеет опыт в администрировании ИТ-проектов более 10 лет. Как администратор проектов работала в проектах внедрения CRM-, ERP-систем, а также систем электронного документооборота в компаниях нефтегазовой и нефтехимической отраслей.

Автор ряда публикаций по вопросам администрирования и документационного обеспечения проектов в периодических изданиях: «Современные технологии делопроизводства и документооборота», «Управление проектами и программами», «Делопроизводство и документооборот на предприятии» и др.