



Общепринятые методы и подходы к управлению проектами описаны в стандартах и руководствах, разработанных ведущими международными и национальными профессиональными ассоциациями, объединяющими специалистов по управлению проектами и программами из разных уголков мира [1, 2]. Эти организации внесли весомый вклад в развитие системы знаний и практик проектного менеджмента, обеспечив его широкое распространение в различных секторах деятельности. К числу наиболее крупных ассоциаций относятся:

1) Американский институт управления проектами (Project Management Institute, PMI);

2) Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association, IPMA), образованная под представительством французской ассоциации AFIRO (Association Française d'Informatique et de Recherche Opérationnelle);

3) Международная организация по стандартизации — ИСО (International Organization for Standardization, ISO). Является крупнейшей независимой неправительственной международной организацией по разработке стандартов;

4) Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства (Association for Project Management, APM);

5) Австралийский институт управления проектами (Australian Institute of Project Management, AIPM).

В число национальных профессиональных ассоциаций, оказывающих активную поддержку развитию методологии управления проектами, также входят Союз проектных менеджеров Германии (GPM), Японская ассоциация управления проектами (Project Management Association of Japan, PMAJ), Международное объединение по разработке стандартов управления проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) и другие организации, список которых расширяется с огромной скоростью.

На протяжении многих лет ведущие школы менеджмента накапливали лучшие практические наработки в данной области и систематизировали их в специализированных справочниках и руководствах. На сегодняшний день в мире разработано и используется множество нормативных документов, стандартов и рекомендаций, позволяющих упорядочить и формализовать проектную деятельность. Это международные и национальные стандарты, а также специально разработанные методики и руководства для конкретных проектов или отдельных компаний, включающие уникальный набор инструментов, шаблонов и правил организации проектной деятельности. Международные стандарты, как правило, широко используются в компаниях, реализующих проекты с участием зарубежных партнеров, так как позволяют формировать единое информационное поле для межстрановой синхронизации понятийного аппарата и устанавливать базовые (основные) принципы управления проектами. Национальные системы стандартов и требований разрабатываются для конкретной страны, зависят от ее культу-



## НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ В МИРЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ МНОЖЕСТВО НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, СТАНДАРТОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ УПОРЯДОЧИТЬ И ФОРМАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ры и традиций, носят частный характер и регламентируют отдельные аспекты управления проектами. Такие стандарты могут иметь отличия в терминологии и подходах к стандартизации содержания проектного управления.

Наибольшую популярность в мире сегодня получил международный стандарт по управлению проектами ИСО 21500:2012 «Руководство по менеджменту проектов». Он входит в новую серию стандартов «Руководство по управлению проектами» (Guidance on project management) и является базовым нормативным документом, регламентирующим проектное управление на международном уровне. ИСО 21500:2012 «обеспечивает общее руководство по концепциям и процессам управления проектами, которые представляют особую важность и влияют на достижение проектами результата».

Наиболее известные из ранее опубликованных стандартов в данной области — ИСО 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов» и ИСО 9004:2009 «Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» — не являются непосредственным руководством по управлению проектом.

Разработка стандарта ИСО 21500 была инициирована Британским институтом стандартов (British Standards Institution, BSI), представляющим Великобританию в ИСО. Организации-члены ИСО поддержали идею создания такого нормативного документа.

В целях решения задач стандартизации в сфере проектного менеджмента был сформирован технический комитет — ИСО/ТК 236 «Управление проектами» (ISO/TC 236 Project Committee: Project Management), в который вошли специалисты более 30 стран, еще пять стран стали наблюдателями. В деятельности комитета принимали участие и представители Российской Федерации. Председателем комитета был назначен специалист из Великобритании Дж. Гордон. В своем интервью он отметил, что «разработка международного стандарта будет поддержана многими странами и будет иметь большое значение для проектов во многих отраслях промышленности и в общественном секторе»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2007/11/Project-Management-goes-International/#.VwlyyaZf3X4>.



**ИСО 21500:2012 ЯВЛЯЕТСЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ ДЛЯ ВСЕХ ТИПОВ ПРОЕКТОВ НЕЗАВИСИМО ОТ ИХ СЛОЖНОСТИ, МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ В РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, БЫТЬ ЛУЧШЕЙ ОСНОВОЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**



Работа ИСО/ТК 236 над стандартом ИСО 21500 проходила под эгидой Американского национального института стандартов (American National Standards Institute, ANSI), имевшего опыт разработки другого стандарта в области управления проектами — свода знаний по управлению проектами РМВОК.

В составе ИСО/ТК 236 были сформированы три рабочие группы (РГ). Первая отвечала за создание терминологии, вторая — за разработку процессов, третья — за информационную базу будущего стандарта.

Процесс подготовки стандарта занял около четырех лет. В 2011 г. проект ИСО 21500 в платном доступе был размещен на официальном сайте ИСО и в бесплатном — в ANSI. По результатам обсуждения в стандарт было внесено более трех тысяч предложений и изменений. Окончательная версия ИСО 21500 была опубликована 3 сентября 2012 г.

Стандарт ИСО 21500:2012 представляет собой описание понятий и процессов, формирующих грамотное управление проектами. Россия, США и Евросоюз утвердили данный стандарт как основной, заменив им национальные стандарты.

В отличие от других международных стандартов, ИСО 21500:2012 относительно емко и просто для понимания, объем материала позволяет без труда освоить его среднестатистическим специалистам. ИСО 21500:2012 является фундаментальным стандартом для всех типов проектов независимо от их сложности, может использоваться в различных организациях (частных, государственных или некоммерческих), быть лучшей основой для разработки корпоративных стандартов, регламентирующих управление проектами.

Однако ряд концепций проектного менеджмента в данном стандарте описан весьма кратко, далеко не все категории раскрыты в достаточном объеме. В дальнейшем они будут рассмотрены в других стандартах проектного менеджмента.

Для продолжения работы по стандартизации в области проектного управления был создан новый ИСО/ТК 258 «Управление проектами, программами и портфо-

лио»<sup>2</sup>. Сформированные в его составе РГ, объединяющие специалистов из разных стран, регулярно проводят встречи и обсуждения в разных городах мира. На сегодняшний день силами специалистов ИСО/ТК 258 уже разработан и опубликован второй стандарт в области управления проектами — ИСО 21504:2015 «Управление портфелем проектов и программ. Руководство по управлению портфелем» (Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management), который описывает подход к управлению портфелем проектов, реализуемых внутри организации, с использованием передовых процессов, методов и технологий. По сути, ИСО 21504:2015 является фундаментом для управления портфелями проектов.

ИСО 21504:2015 предназначен не только для практикующих специалистов в управлении проектами (как ИСО 21500:2012), но и для высшего руководства, отдельных топ-менеджеров и команд специалистов, ответственных за реализацию и управление портфелями проектов. В отличие от ИСО 21500:2012 и национальных и международных стандартов управления портфелями, в нем нет описания процесса, соответствующих вводных данных и результатов («входы-выходы»). Основное содержание ИСО 21504:2015 — термины и определения, а также полезные рекомендации по применению принципов менеджмента портфеля, предпосылкам для реализации системы менеджмента портфеля проектов и управлению портфелем проектов на практике. Цель нового стандарта — обеспечить компаниям возможность добиться существенного повышения эффективности бизнеса за счет более рационального использования доступных ресурсов.

В настоящее время ведется работа еще над двумя стандартами данной серии: ИСО 21503 — на управление программой (Guidance on Programme Management) и ИСО 21505 — на управление программами и портфелем (Project, Programme and Portfolio Management. Guidance on Governance). Их окончательное утверждение планируется в 2017 г. Информацию о стадии развития этих руководств можно найти на интернет-странице ИСО/ТК 258.

Наиболее известным национальным стандартом управления проектами с расширенной географией применения является РМВОК (Project Management Body of Knowledge). Это базовый национальный стандарт США, описывающий фундаментальные основы проектного управления. Он разработан и администрируется PMI, признан в качестве национального стандарта ANSI и давно приобрел мировое признание. Первое издание РМВОК датируется второй половиной 1980-х гг. Стандарт неоднократно пересматривался, актуализировался и дорабатывался. Самая распространенная его версия — ANSI/PMI 99-001—2004 — переведена на 11 языков и опубликована тиражом свыше 2 млн экземпляров по всему миру. Сегодня более 160 стран используют

<sup>2</sup> [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_tc\\_browse.htm?commid=624837&published=on](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=624837&published=on)



## КЛЮЧЕВЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТОМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ЯВЛЯЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



PMBOK в качестве основы при разработке своих национальных стандартов и сводов правил.

Актуальная версия PMBOK (пятая по счету) выпущена в 2013 г. В ней учтены как традиционные практики эффективного управления проектами, так и новые, хорошо зарекомендовавшие себя подходы к решению задач управления [3]. Управление проектами в стандарте базируется на процессном подходе. Выделяются группы процессов, охватывающих все стадии жизненного цикла проекта (инициацию, планирование, организацию исполнения, мониторинг и контроль, завершение), и области знаний, характерные для всех типов проектов (управление интеграцией, содержанием проекта, его сроками и стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками, заинтересованными сторонами). Всего в PMBOK описаны 47 взаимосвязанных процессов управления проектами. Отличиями пятой версии стандарта также являются выверенная терминология, изменения в описании управления рисками проекта, соответствие стандарту ИСО 21500:2012, акцент на заинтересованных сторонах проекта и их влиянии на проект и др. Выпуск шестой версии PMBOK ожидается в третьем квартале 2017 г.

В целом PMBOK можно считать одной из наиболее проработанных универсальных методологий управления проектом на всех этапах его развития. Однако стандарт имеет свои недостатки: он очень объемный, излишне детализированный и сложный для практического применения.

Еще один интересный и хорошо известный стандарт, регламентирующий управление отдельными проектами, — PRINCE2 (PRojects in Controlled Environments), одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере. Его первая редакция была представлена в 1989 г. Методология PRINCE2 представляет собой структурированный подход к менеджменту, контролю и организации проектов, т.е. метод для управления (менеджмента) проектами в рамках четко определенной структуры. Основными особенностями стандарта являются: планирование, ориентированное на продукт и качество этого продукта<sup>3</sup>, деление проекта на стадии (управляемые и контролируемые), установленная организационная структура для координации деятельности команды управления проектом, гибкость применительно к масштабам проекта. Этот стандарт подходит для проектов

<sup>3</sup> Проектные планы сфокусированы на результатах, а не просто планировании действий.

любого типа и, будучи достаточно хорошо адаптивным, успешно интегрируется в деятельность организации. На сегодняшний день его используют не только в Великобритании, но и в отдельных странах Евросоюза, в Австралии, Новой Зеландии, Гонконге, Сингапуре, Малайзии, ЮАР и др.

В высокотехнологичных компаниях, реализующих сложные, комплексные инновационные проекты и программы, особым авторитетом пользуется стандарт P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation), разработанный Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA). Первая редакция данного стандарта была опубликована в ноябре 2001 г. В настоящее время стандарт поддерживается PMAJ. Методология P2M базируется на простых принципах, основанных на представлении проектов и программ как главных элементов стратегического управления предприятием. P2M используют в управлении проектами многие национальные и интернациональные корпорации, он служит корпоративным стандартом в области проектного управления в таких известных компаниях, как Toyota, Canon, Mitsubishi Corporation, Takeda Pharmaceutical, Toshiba. Кроме того, на базе стандарта сформировано специальное руководство для оценки профессиональных способностей и сертификации специалистов по управлению проектами (Capability Based Professional Certification Guidelines, CPC Guidelines).



**PMBOK МОЖНО СЧИТАТЬ ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ПРОРАБОТАННЫХ УНИВЕРСАЛЬНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ВСЕХ ЭТАПАХ ЕГО РАЗВИТИЯ. ОДНАКО ЭТОТ СТАНДАРТ ОЧЕНЬ ОБЪЕМНЫЙ, ИЗЛИШНЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЙ И СЛОЖНЫЙ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ**



Ключевым международным стандартом определения профессиональной компетентности специалистов по управлению проектами являются Международные требования ICB (International Competence Baseline), разрабо-



IPMA ФОРМУЛИРУЕТ ОБЩИЕ УСЛОВИЯ СЕРТИФИКАЦИИ, НА БАЗЕ КОТОРЫХ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ С УЧЕТОМ НАЦИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ. РЯД НЕ ВХОДЯЩИХ В IPMA СТРАН ИМЕЕТ СОБСТВЕННЫЕ СВОДЫ ЗНАНИЙ И СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ



танные IPMA. В основу этого стандарта положены национальные требования к компетентности профессиональных ассоциаций в сфере проектного управления Великобритании (APM), Швейцарии (VZPM), Германии (GPM) и Франции (AFITER). На текущий момент выпущено уже четыре версии стандарта, последняя из которых — ICB 4.0 — была представлена в 2015 г.

Стандарт ICB устанавливает всеобъемлющие (технические, поведенческие и контекстные) компетенции для менеджеров проектов и членов проектных команд, занятых в области управления проектами, программами и портфелями, на базе которых осуществляется их профессиональная сертификация. Всего в стандарте представлено порядка 46 элементов (основных и дополнительных), определяющих знания и опыт кандидатов, а также ряд отдельных аспектов, касающихся их личных качеств и общего впечатления о сертифицируемом специалисте. Оценка специалистов осуществляется по четырехуровневой программе сертификации (Four Level Certification, 4-LC), учитывающей их подготовку. Высший уровень предполагает наличие у кандидата опыта управления проектно-ориентированной организацией, следующие два уровня — опыта управления разными по сложности и масштабам проектами. Самый нижний уровень требует наличия минимального или базового набора знаний для управления проектом. В целом IPMA формулирует общие условия сертификации, на базе которых разрабатываются требования к компетентности специалистов с учетом национальной специфики. Ряд не входящих в IPMA стран имеет собственные своды знаний и системы профессиональной сертификации.

В качестве примера других зарубежных систем управления проектами можно привести стандарт ICB — Body of Knowledge, описывающий 52 области знаний, необходимые для успешной реализации проектной деятельности, и дополнение к нему — Competence Framework, используемое для оценки индивидуальных компетенций специалистов в области управления проектами, а также британский комплекс стандартов на управление проектами BS 6079, немецкий стандарт DIN 69901 на системы менеджмента проектирования, французский Criteres

d'analyse (AFITER), швейцарский Hermesmethod, австралийский ANCSPPM и др.

Все стандарты и руководства в области управления проектами призваны систематизировать знания в этой специфической области, создать основу взаимодействия между всеми участниками проекта. Однако они не содержат четких определений и не дают четких ответов, как выполнять те или иные действия, а лишь определяют, что должно быть сделано для эффективного управления проектом.

**ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ТРЕБУЕТ ГЛУБОКОЙ ПРОРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРАЯ ОСНОВАНА НА БАЗОВЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПАХ, ОПИСАННЫХ В СТАНДАРТАХ И РУКОВОДСТВАХ, И УЧИТЫВАЕТ СПЕЦИФИКУ РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРОЕКТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**



#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Соолятэ А.Ю.** Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учеб. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 816 с.
2. **Ильина О.Н.** Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 208 с.
3. **Павлов А.Н.** Управление проектами на основе PMI PMBOK: Изложение методологии и опыт применения. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 271 с.

#### LIST OF REFERENCES

1. **Soolyatte A.Yu.** Project Management in organization: Methodology, technologies, practice: Textbook. — M.: Moscow University for Industry and Finance «Synergy», 2012. — 816 p.
2. **Iliina O.N.** Project management methodology: Start-up, current state and development. — M.: INFRA-M, 2011. — 208 p.
3. **Pavlov A.N.** Project management on the basis of PMI PMBOK: Methodology and application practice. — 4th ed., revised and extended. — M.: BINOM. Laboratory of Knowledge, 2014. — 271 p.



**Наби Саидкаримович ЗИЯДУЛЛАЕВ** — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института проблем рынка РАН;

**Максим Александрович ФРИДЛЯНОВ** — аспирант кафедры «Анализ конкурентных систем» НИЯУ МИФИ, ведущий специалист НИЦ «Курчатовский институт»

**Naby Saidkarimovich ZIYADULLAEV** — Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Research Scientist at the Market Economy Institute of RAS;

**Maksim Aleksandrovich FRIDLYANOV** — Post-Graduate Student of the Department of Competitive Systems Analysis at the National Research Nuclear University «MEPhI», Lead Specialist at the National Research Centre «Kurchatov Institute»