

Батенко Л.П., к.е.н., доцент,
професор кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

УЗАГАЛЬНЮЮЧА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ ЗНАНЬ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

АНОТАЦІЯ. В статті розглядаються принципи побудови, структура, переваги та відмінності найбільш відомих систем знань з управління проектами, визначено завдання та умови створення баз знань з управління проектами на підприємствах

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проектний менеджмент, системи знань, стандарти з управління проектами, PMBoK, PRINCE 2, P2M

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются принципы построения, структура, преимущества и отличия наиболее известных систем знаний в управлении проектами, определены задачи и условия создания баз знаний по управлению проектами на предприятиях

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектный менеджмент, системы знаний, стандарты по управлению проектами, PMBoK, PRINCE 2, P2M

ANNOTATION. In the article principles, structures, advantages and differences of the main standards in project management are considered, tasks and conditions for the base of knowledge in project management are identified for enterprises.

KEY WORDS: project management, systems of knowledge, standards in project management, PMBoK, PRINCE 2, P2M

Економіка знань, що є імперативом функціонування сучасного світового господарства, обумовлює глибинні зрушення у свідомості вітчизняного менеджменту щодо необхідності опанування, використання і подальшого розвитку відповідних знаннєвих платформ у всіх напрямках і сферах діяльності компаній. Разом з тим, на більшості українських підприємств поки що недостатньо використовується такий відомий і розповсюджений у західних компаніях інструмент, як проектне управління. Проте саме наявність механізмів ефективної реалізації різноманітних проектів компанії сприяють її гнучкості, швидкості реагування на всілякі зміни, дозволяють у коротші терміни та з меншим бюджетом здійснювати програми свого розвитку і тим само підвищувати свою конкурентоспроможність. Тому розвиток відповідних методичних, організаційних, технічних засад проектного менеджменту є одним з актуальних науково-практичних завдань.

Проектний менеджмент, як самостійна галузь управлінської науки, почав розвиватися наприкінці 40-х — початку 50-х років минулого століття і сьогодні має такі прояви: це окрема наука і

відповідна наукова дисципліна, вид професійної діяльності, сфера бізнесу. Його поширеність значною мірою зумовлена появою національних і міжнародних організацій з управління проектами, які, паралельно з науковцями, розробляють і запроваджують бази знань - національні положення і стандарти у цій сфері. Часто вони покладаються в основу відповідних систем професійної сертифікації фахівців з управління проектами.

На сьогодні найбільш відомими є такі стандарти: американський PMBOK (Project Management Body of Knowledge — Зведення знань з управління проектами), виданий інститутом управління проектами (Project Management Institute — PMI); британський PRINCE 2 (Projects In Controlled Environment – Проекти у контрольованому середовищі), підготовлений Міністерством торгівлі країни; японський P2M (Projects and Programs Management — Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій); німецький DIN 69901, V-Modell; швейцарський Hermes method; австралійський ANCSPM; канадійський CAN/CSA-ISO 10006-98; китайський C-PMBOK; південно-африканський South African NQF4; європейський MSA EN 9200:2004; міжнародні стандарти ISO 21500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами) і GAPP5; стандарти Competence Baseline (ICB), Version 3.0 (Основи професійних знань і компетенцій) Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association — IPMA), що покладено в основу національних стандартів National Competence Baseline (NCB UA), Version 3.0 Української асоціації управління проектами Укрнет, а також стандарти відомих ІТ-компаній - Майкрософт, Оракл тощо.

Зрозуміло, у компаній, які вирішили запроваджувати підходи проектного управління, виникають питання, яку з існуючих і відомих систем знань з управління проектами покласти в основу власної. Це потребує відповідного порівняльного аналізу, що і буде представлено у даній роботі на прикладі найбільш розповсюджених стандартів, якими є PMBOK, PRINCE 2, Competence Baseline (ICB), Version 3.0., P2M.

Чому їх називають системами знань або стандартами? По-перше, вони узагальнюючі і структуруючі існуючий інструментарій проектного управління, створюючи єдину термінологію, формують відповідну базу знань, по-друге, більшість з них є нормативною основою для проведення професійної сертифікації фахівців з управління проектами, по-третє, компанії використовують їх для розробки своїх нормативних документів (стандартів) з організації проектного управління.

Аналізуючи структури названих документів, слід відмітити різні принципи їх побудови:

- 1) за процесами (PRINCE 2);
- 2) за групами компетенцій (стандарти IPMA, Укрнет);
- 3) інтегрований підхід (РМВОК, Р2М).

Зупинимось детальніше на характеристиках цих моделей знань. Процесний підхід покладено в основу Британського стандарту PRINCE 2, який було розроблено Комітетом державної торгівлі у 1996 році як узагальнення методичних підходів та інструментарію проектного менеджменту. Він виділяє 8 процесів управління проектами (рис. 1):

- 1) початку проекту;
- 2) ініціації;
- 3) управління рамками проектних стадій;
- 4) контролю стадій проекту;
- 5) управління поставкою продукту проекту;
- 6) закриття проекту;
- 7) планування (як повторюваний процес, що виникає по мірі необхідності протягом усього проекту)
- 8) спрямування проекту з боку керівництва (наскрізний процес, що відіграє визначну роль у забезпеченні всіх попередніх процесів).

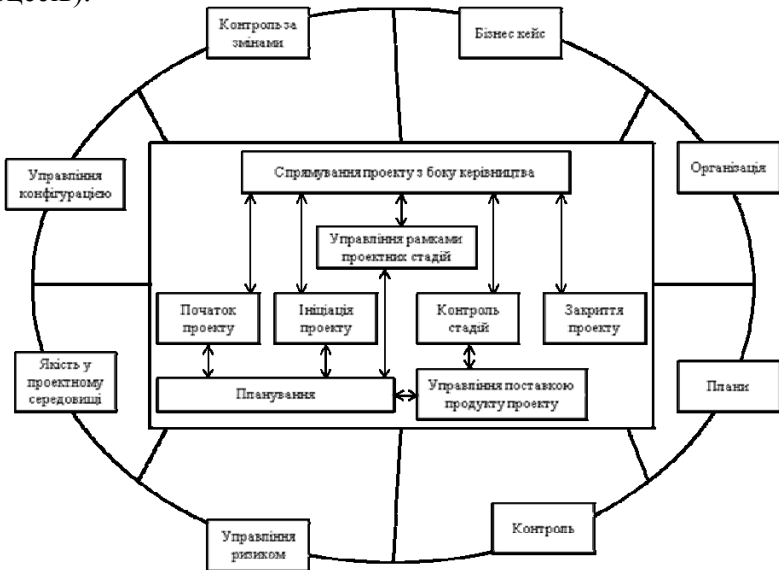


Рис. 1. Процеси і компоненти стандарту PRINCE 2 [1, с. 12]

Ці процеси доповнюються так званими компонентами, до складу яких входять: бізнес-кейс, організація, плани, контроль, управління ризиком, якість у проектному середовищі, управління конфігурацією, контроль за змінами) і техніками, серед яких визначають: продуктово-орієнтоване планування, техніки контролю за змінами, моніторинг і оцінка якості.

Поєднання процесів, компонент і технік PRINCE 2 представлено на рис.2.

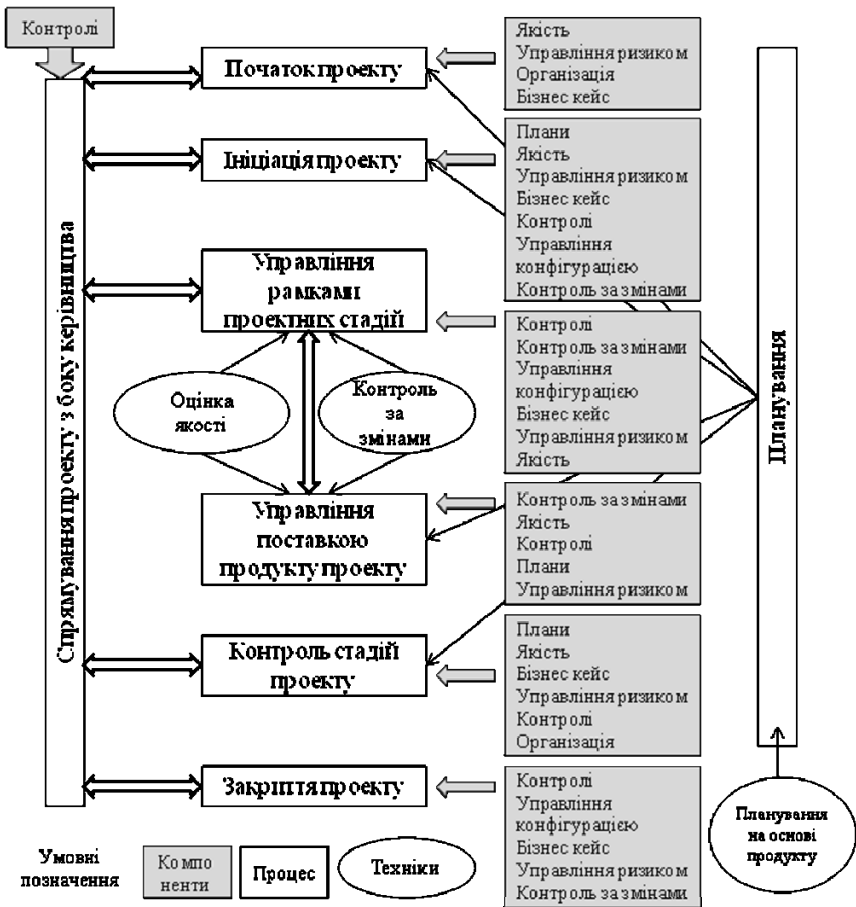


Рис. 2. Використання компонент і технік в процесах PRINCE 2 (адаптовано автором за [1, с.20])

Перевагою цього стандарту, на наш погляд, є логіка його побудови, оскільки виділені процеси прив'язані до послідовності виконання основних завдань з управління проектом протягом фаз його виконання, тому утворюється певний алгоритм дій, що допомагає компаніям і фахівцям опанувати цю методологію управління.

Дещо інше групування знань з проектного менеджменту мають стандарти IPMA. Міжнародна асоціація управління проектами, до складу якої входять більше 40 національних асоціацій, розробила основи професійних знань і систему оцінки компетентності проектних менеджерів (Competence Baseline (ICB), Version 3.0.), що є основою аналогічних стандартів Української асоціації управління проектами. Модель складається з 46 елементів компетенцій за трьома групами:

- технічні компетенції менеджера проекту (20 елементів),
- компетенції професійної поведінки персоналу з управління проектом (15 елементів);
- контекстуальні компетенції, пов'язані із змістом проекту, програми, портфелю (11 елементів).

Ці три групи компетенцій, об'єднані у діаграмі «око» та включають елементи, представлені у табл. 1.

Слід зазначити, що даний стандарт не розкриває зміст основних інструментів, за допомогою яких менеджери проектів можуть набути і продемонструвати означені компетенції, що передбачає вивчення методології проектного управління за допомогою спеціальної літератури, а для компаній – неможливість на його основі побудувати свої методичні положення з проектного управління.

Інтегрований підхід до формування бази знань використовується у концепції РМВОК, яка була вперше розроблена та видана Інститутом проектного менеджменту у вигляді підручника у 1987 році як спроба задокументувати та стандартизувати загальноприйнятні методи та інструменти управління проектами, що з часом доопрацьовувались і розвивались у чотирьох виданнях, останнє з яких вийшло 31 грудня 2008 року. Цей підхід виділяє дев'ять областей знань: 1) управління інтеграцією проекту; 2) управління змістом проекту; 3) управління часом проекту; 4) управління витратами проекту; 5) управління якістю проекту; 6) управління людськими ресурсами проекту; 7) управління комунікаціями проекту; 8) управління ризиками проекту; 9) управління закупівлями проекту (табл. 2).

Таблиця 1

**ЕЛЕМЕНТИ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ СТАНДАРТАМИ NSB UA,
VERSION 3.0 УКРАЇНСЬКОЇ АСОЦІАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(АДАПТОВАНО АВТОРОМ ЗА [2, С.49, 83, 116])**

Склад компетенцій за основними групами		
Технічні	Поведінкові	Контекстуальні
Успішність управління проектом Зацікавлені сторони Вимоги і задачі проекту Проектний ризик і можливості Якість Проектна організація Робота команди Вирішення проблем Структури проекту Задум і підсумковий продукт проекту Час і фази проекту Ресурси Затрати і фінанси Закупки і контракти Зміни Контроль і звітність Інформація і документація Комунікація Запуск проекту Закриття проекту	Лідерство Участь і мотивація Самоконтроль Упевненість у собі Розрядка Відкритість Творчість Орієнтація на результат Продуктивність Узгодження Переговори Конфлікти и кризи Надійність Розуміння цінностей Етика	Проектно-орієнтоване управління Програмно-орієнтоване управління Портфельно-орієнтоване управління Здійснення проектів, програм і портфелів Постійна організація Підприємницька діяльність Системи, продукти і технології Управління персоналом Здоров'я, безпека, охорона праці і навколишнього середовища Фінанси Юридичні аспекти

Окрім них РМВОК розглядає п'ять груп процесів: ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю, закриття. Ці процеси пов'язані між собою та перетікають з одного в другий протягом життєвого циклу проекту. Таким чином, будь-яка діяльність з управління проектом може бути віднесена до певної області знань та здійснюватися в межах однієї з п'яти названих груп процесів. Цим створюється матрична структура, що складається з 42 елементів (різновидів процесів в кожній області знань, табл. 2.) З одного боку, ці елементи відображають логіку виконання управлінських задач менеджером проекту, проте вони не прив'язані жорстко до основних фаз його виконання, що також ускладнює певною мірою використання цього стандарту в якості прототипу корпоративної методики.

Таблиця 2

**ДЕТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗА ОБЛАСТЯМИ ЗНАНЬ У РМВОК
(АДАПТОВАНО АВТОРОМ ЗА [3, с. 35])**

Області знань	Групи процесів				
	Ініціації	Планування	Виконання	Моніторингу і контролю	Завершення
1. Управління інтеграцією проекту	1.1 Розробка Статуту проекту	1.2 Розробка плану проекту	1.3 Спрямкування і управління виконанням проекту	1.4. Моніторинг і контроль проектних робіт 1.5. Інтегрований контроль за змінами	1.6 Закриття проекту або фази
2. Управління змістом проекту		2.1 Узагальнення вимог 2.2. Визначення змісту 2.3. Розробка WBS		2.4 Верифікація змісту 2.5. Контроль змісту	
3. Управління часом проекту		3.1 Визначення дій 3.2 Встановлення послдовності дій 3.3 Визначення необхідних для дій ресурсів 3.4. Розрахунок тривалості дії 3.5 Розробка календарного графіку		3.6 Контроль графіку	
4. Управління затратами проекту		4.1 Обчислення затрат 4.2 Визначення бюджету		4.3 Контроль затрат	
5. Управління якістю проекту		5.1 Планування якості	5.2 Гарантія якості	5.3 Контроль якості	

Закінчення табл. 2

Області знань	Групи процесів				Моніторингу і контролю	Завершення
	Ініціації	Планування	Виконання			
6. Управління трудовими ресурсами проекту		6.1 Організаційне планування	6.2 Створення проектної команди 6.3 Розвиток проектної команди 6.4 Управління проектною командою			
7. Управління комунікаціями проекту	7.1 Визначення стейкхолдерів	7.2 Планування комунікацій	7.3 Розповсюдження інформації 7.4 Управління очікуваннями стейкхолдерів		7.5 Звіти про виконання	
8. Управління ризиками проекту		8.1 Планування управління ризиками 8.2 Ідентифікація ризиків 8.3 Якісний аналіз ризиків. 8.4 Кількісний аналіз ризиків 8.5 Планування реагування на ризики			8.6 Моніторинг і контроль ризиків	
9. Управління поставками проекту		9.1 Планування закупок	9.2 Вибір постачальників		9.3 Адміністрування контрактів	9.4 Закриття контрактів

Інтегрований характер має японська концепція проектного управління P2M, що була розроблена у 2001 році Асоціацією Інноваційного розвитку і управління проектами Японії. Її структура і основні компоненти представлені у вигляді моделі «башти» (рис. 3). Цій підхід відрізняється від існуючих поєднанням управління проектами і програмами із стратегічним плануванням на підприємствах, а також наголосом на забезпеченні цінності для зацікавлених сторін. В цій моделі є також новий блок, пов'язаний з управлінням інтеграцією програми (профілювання місії, архітектура, стратегія програми, реалізація, оцінка цінності). Окрім того, системи знань доповнено такими елементами, як управління стратегією, фінансами, системами, інформацією, взаємостосунками, цінністю проекту.

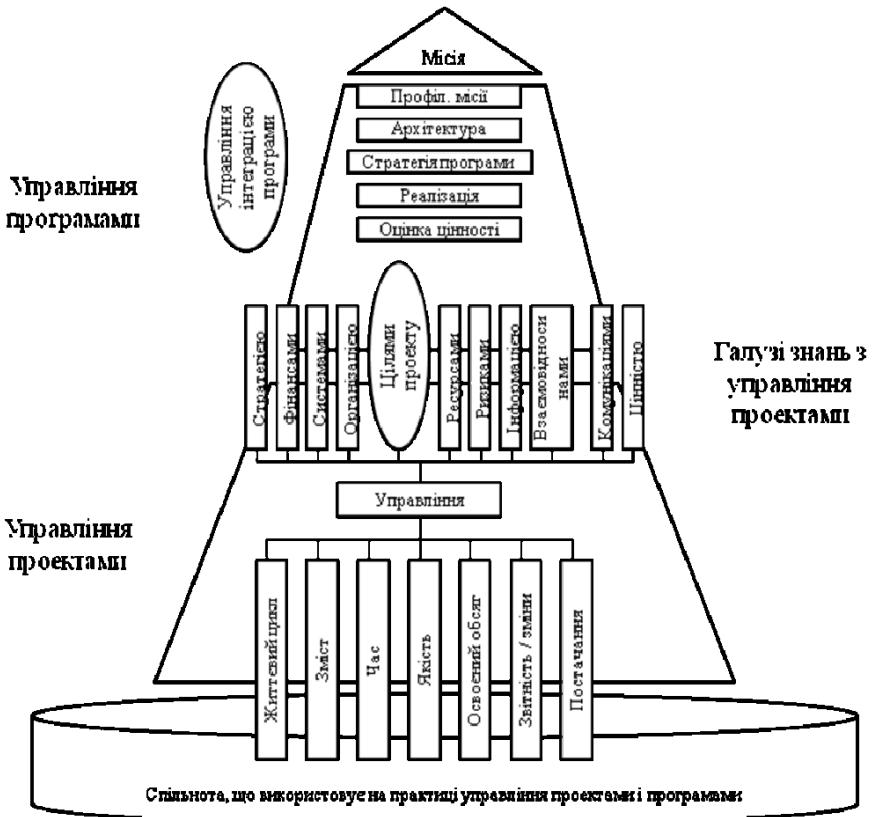


Рис. 3. Структура P2M у вигляді «Нової башти» [4, с.17]

Представлені моделі знань, що ілюструють британський, американський, японський і в особі українського міжнародний підходи різняться між собою повнотою покриття всіх сфер проектного управління. На наш погляд, найбільш комплексним є японський підхід (можливо і тому, що був розроблений одним із останніх) внаслідок особливостей, зазначених вище. Структуризація цих стандартів відрізняється, проте перелік завдань (областей знань), яки має розв'язувати (володіти) менеджер проекту в цілому є аналогічними, оскільки методологія проектного управління як науки є єдиною і не залежить від того, яким чином узагальнено і представлено її інструментарій.

Проаналізовані моделі знань не розкривають у достатній мірі сутності підходів, за допомогою яких мають здійснюватися ті чи інші функції управління проектами, вони є комплементарними до спеціальної літератури.

Окрім того, компанія, що прагне створити свою платформу знань з проектного менеджменту, має відобразити у своїх положеннях (стандартах, методичних рекомендаціях) не тільки послідовність дій та інструментарій, що при цьому використовується, але й розробити власні шаблони документів, що розробляються і використовуються протягом виконання проекту. Безумовно, в залежності від категорій проектів, що їх реалізує та чи інша компанія, можуть диференціюватись і вимоги до управління ними, що також потребує певних методичних настанов. Значну роль у формуванні бази знань з проектного управління відіграють архіви завершених проектів, що потребує їх ретельного ведення, контролю за наявністю всіх встановлених у контрольному списку документів, систему архівації, яка би спрощувала доступ до потрібних архівних матеріалів.

Таким чином, створення бази знань з управління проектами в компанії не може обмежитись опануванням одного з існуючих міжнародних чи національних стандартів, вона потребує значних зусиль по розробці і розвитку (на основі найкращих практик) відповідних корпоративних методичних підходів, професійній підготовці учасників проектної діяльності, веденню архівів проектів, створенню інформаційних порталів і можливостей обміну досвідом. Першочерговою умовою забезпечення знаннєвої складової успішної реалізації проектів є підтримка вищого керівництва, системність у веденні цієї роботи і створення належних умов (в першу чергу, організаційно-економічних) для запровадження бази знань з управління проектами в компанії.

Література

1. Managing Successful Projects with PRINCE 2. — London: TSO, 2005. — 457 p.

2. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). — К.: ІРІДІУМ, 2006. — 208 с.

3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — Forth Edition. — Project Management Insititute, USA, 2008. — 459 p.

4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с. Режим доступу: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>

Стаття надійшла до редакції 3.12.2012