

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ РМВОК

Белоглазова О.П.

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.

Управление проектами является признанной во всем мире профессиональной деятельностью. Методология и средства проектного управления широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности. Известно, что от методов управления выигрывают все проекты, а не только традиционные индустрии разработок, строительства, а в последнее время и информационные технологии.

Признание данного факта является неоспоримым, о чем свидетельствует введение специальной дисциплины «Управление проектами» в образовательные стандарты различных специальностей при получении высшего образования, что позволяет сформировать у будущих специалистов новую культуру управленческой деятельности.

В связи с чем, определенный интерес представляет возможность получить информацию о применяемых в других странах подходах к управлению проектами.

В США и Великобритании применяется ряд подходов к управлению проектами:

- универсальные и фундаментальные (PMI Project Management Body of Knowledge (РМВОК), OGC PRINCE2® (2009) и APM APMBOK®);
- гибкие (Agile-методы),
- узкоспециализированные (NASA Project Management and Systems Engineering Competency Framework).

Однако традиционно принятыми в США и Великобритании подходами можно считать соответственно именно PMI РМВОК и OGC PRINCE2 в силу их широкого применения в этих странах. Стоит отметить, что документы PMI и OGC давно используются во всем мире и по праву считаются стандартами международного уровня по управлению проектами.

В данной статье рассмотрены основные положения, позволяющие сформировать представление о подходах к управлению проектами на основе РМВОК/1/.

Прежде всего, оригинальным является определение *проекта* как временного предприятия, предназначенного для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Временный характер проекта по версии руководства означает наличие у любого проекта определенного начала и завершения. Завершение наступает в следующих случаях:

- при достижении целей проекта;
- в случае признания невозможности достижения целей проекта;
- при исчезновении необходимости в проекте.

Определение «временный», приведенное в стандарте, не обязательно означает краткую длительность проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и экологическую среду, превышающим длительность самого проекта.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Несмотря на то, что в результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту. Это относится и согласуется с представлением об уникальности строительной продукции, которая зачастую создается по повторно применяемым или типовым проектам, однако условия строительства (месторасположение, рельеф, геологические условия) делают ее таковой.

Представляет интерес данное определение в стандарте фаз проекта.

Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, требующие дополнительного контроля для эффективного управления достижением основного результата проекта.

Выполнение фаз производится последовательно, однако в отдельных случаях они могут перекрываться. Фазы проекта могут рассматриваться как элемент жизненного цикла проекта.

Подчеркивается, что фаза проекта не является группой процессов управления проектом. Фазы структурированы таким образом, что позволяет разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, планирования и контроля. Количество фаз, необходимость в них и степень налагаемого контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального влияния на проект.

Некоторые проекты состоят всего из одной фазы, как показано на рис. 1. В других проектах может содержаться множество фаз.

Один из возможных подходов к управлению установкой телекоммуникационной сети



Рис.1. Пример однофазного проекта

Стандарт определяет **управление проектами** как приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Это приложение знаний требует эффективного управления соответствующими процессами

Процесс – это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для получения заранее определенного продукта, результата или услуги.

Каждый процесс может быть охарактеризован:

- Входами;
- Выходами
- Инструментами и методами.

Входами процесса являются либо артефакты, полученные при выполнении другого процесса, либо некоторые знания из внешней по отношению к проекту среды. /2/.

Выходами процесса являются некоторые артефакты:

- документы,
- части создаваемого продукта
- сам продукт.

Наиболее ценным содержимым РМВОК является часть «инструменты и методы», в которой собраны все известные авторам практики, относящиеся к данному процессу.

Авторы разделяют процессы проекта на две основные категории:

- Процессы управления проектом;
- Процессы, ориентированные на продукт.

Процессы управления проектом обеспечивают результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования.

Процессы, ориентированные на продукт, определяют и создают продукт проекта. Данные процессы обычно определяются жизненным циклом продукта и различаются в зависимости от предметной области.

Именно первая группа, *процессы управления проектом*, рассматриваются в, РМІ РМВОК и включает следующие элементы.

– **Группа процессов инициации.** Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

Группа процессов инициации состоит из процессов, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

В рамках процессов инициации определяются изначальные цели и содержание, стартовые финансовые ресурсы. Определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат проекта. Выбирается менеджер проекта. Вся информация закрепляется в специальном документе (уставе проекта), который подлежит утверждению, после чего считается, что проект официально авторизован.

– **Группа процессов планирования.**

Процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта.

Группа процессов планирования состоит из процессов, осуществляемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. В процессах планирования разрабатываются план управления проектом и документация проекта, которые будут использованы для выполнения проекта.

Комплексный характер управления проектами порождает цепочки обратной связи для дополнительного анализа. По мере поступления и осмысления большего объема информации или характеристик проекта может потребоваться дополнительное планирование. Значительные изменения, происходящие на протяжении жизненного цикла проекта, приводят к необходимости вновь вернуться к одному или нескольким процессам планирования, а, возможно, и к процессам инициации. Эта последовательная детализация плана управления проектом часто называется «планированием набегающей волны» (“rollingwaveplanning”), что указывает на то, что планирование и документирование – повторяющиеся и постоянно идущие процессы.

– **Группа процессов исполнения.**

Группа процессов исполнения состоит из процессов, применяемых для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для осуществления целей проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом.

Во время исполнения проекта может потребоваться внесение изменений в план и принятие нового базового плана. Это могут быть изменения в длительности операции, изменения в производительности и доступности ресурсов и непредвиденные риски. Такие изменения могут повлиять на план управления проектом или проектные документы, а также могут потребовать детального анализа и разработки соответствующего управленческого реагирования. Результаты анализа могут привести к запросам на изменения, которые, в случае их утверждения, могут вызвать изменение плана управления проектом или прочих документов проекта и, возможно, потребуют создания новых базовых планов.

Группа процессов исполнения включает в себя следующие процессы:

а) руководство и управление исполнением проекта – процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.

б) подтверждение качества – процесс проверки требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для подтверждения использования соответствующих стандартов качества и рабочих инструкций;

с) набор команды проекта – процесс подтверждения наличия человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий проект

д) развитие команды проекта – процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта;

е) управление командой проекта – процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта;

ф) распространение информации – процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

г) управление ожиданиями заинтересованных сторон – процесс общения и работы с заинтересованными сторонами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.

h) осуществление закупок – процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта

На осуществление процессов данной группы затрачивается большая часть бюджета проекта.

– **Группа процессов мониторинга и управления.**

Оценивает на постоянной основе развитие проекта и осуществляет мониторинг, позволяющий обнаружить отклонения от плана управления проектом, и, в случае необходимости, провести корректирующие действия для достижения целей проекта.

– **Группа процессов завершения**

Данная группа процессов формализует процедуру приемки продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к завершению в соответствии с заявленными целями.

Выполненная авторами классификация содержит следующих ключевых участников проекта:

- Менеджер проекта – лицо, ответственное за управление проектом.
- Заказчик/пользователь – лицо или организация, которые будут использовать продукт проекта. Может существовать множество уровней заказчиков.
- Исполняющая организация – предприятие, чьи сотрудники непосредственно участвуют в исполнении проекта.
- Члены команды проекта – группа, которая выполняет работы по проекту.
- Команда управления проектом – члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его операциями.
- Спонсор – лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы для проекта.
- Источники влияния – лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые, в связи с их положением в организации-заказчике или исполняющей организации, могут положительно или отрицательно повлиять на ход выполнения проекта.
- Офис управления проектом – если в исполняющей организации имеется этот офис, он может быть участником проекта, если он несет прямую или непрямую ответственность за результаты проекта.

В заключение можно сказать, что РМВОК представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами, являясь Американским национальным стандартом.

Данный документ содержит универсальный материал для регламентации, представления и действий по блокам и процедурам управления проектами. Следует отметить унификацию понятий и действий, регламентацию и раскрытие содержания документов подсистем и задач, а также четкую структуризацию системы управления проектом на уровнях блоков, процедур, элементов.

Руководство РМВОК – общее, именно поэтому оно так популярно и подходит для «большинства проектов в большинстве случаев» /1/.

Признанный стандарт предоставляет менеджерам проектов важнейшие инструменты для управления проектами и достижения результатов в организации работы. Можно сказать, что РМВОК — наиболее полное изложение знаний, признаваемых сообществом менеджеров проектов. Он задает некоторые рамки для более практических и узконаправленных методологий, при этом, не являясь методологией для непосредственного практического применения.

Однако РМВОК может служить основой для создания практических методологий и содержит неоспоримые по своей ценности преимущества, такие как, отражение процедур управления проектом в динамике, а процессов управления – во времени.

Специализированные семинары и обучающие тренинги под руководством специалистов, имеющих разрешение на осуществление данного вида деятельности от РМІ, проводятся в Республике Беларусь на постоянной основе.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Руководство РМВОК, 5th edition, 2013. Режим доступа: <http://www.uapa.ru/>
2. Кажуба О.С., Управление ERP- проектами: РМВОК или ГОСТ? Режим доступа: <http://www/e-executive.z/>.