

2 СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

2.1 Загальний огляд стандартів з управління проєктами

Методика управління проєктами відображена в стандартах управління проєктами. На сьогодні існують такі типові види стандартів [5]:

- міжнародні – глобальні світові загальноприйняті стандарти, що використовуються у різних країнах світу та при реалізації транскордонних проєктів;

- національні – створені для використання в країні або мають національний статус;

- громадські – готуються та приймаються спільнотою експертів;

- приватні – інформаційні комплекси, що розробляються для вільного використання фізичними особами, компаніями чи установами;

- корпоративні – призначені для використання у компанії або групі компаній.

Міжнародні стандарти – це комплексні системи, що визначають вимоги до управління проєктами, навчання, тестування, аудит, консалтинг та інші елементи управлінської діяльності [5].

Найрозповсюдженішим вважається стандарт Project Management Body of Knowledge (PMBOK), розроблений Американським інститутом управління проєктами (PMI). Цей стандарт оновлюється приблизно кожні чотири роки. Одна з найширше використовуваних версій розроблена у 2000 році, актуальна версія – The Guide to the PMBOK, 4th Edition – була опублікована наприкінці 2008 року. Стандарт спочатку був визнаний американським національним стандартом в Інституті національних стандартів (ANSI) як національний стандарт, а тепер визнаний у всьому світі [1, 5].

Стандарт заснований на процесному підході до управління проєктами. Загальний набір можливих операцій поданий у вигляді тривимірного проміжку: функції управління, фази управління, стадії життєвого циклу (рис. 2.1).

Стандарт включає узагальнені формалізовані та структуровані принципи та підходи, що застосовуються в управлінні проєктами, стандарт може бути застосований у більшості проєктів у більшості випадків.

Кожна сфера спеціалізації включає окремі процеси, що виконуються менеджером у процесі реалізації проєкту на тому чи іншому етапі. Використовуваний у стандарті орієнтований на процес підхід до управління проєктами забезпечує чіткий опис вхідних документів та даних, необхідних

менеджеру для впровадження процесу, методів та інструментів, які він може використовувати при розробці документів [6].

Функції управління	Фази управління	Стадії життєвого циклу
<ul style="list-style-type: none">• Зміст та межі• Час• Вартість• Якість• Ризики• Персонал• Комунікація• Контракти• Зміни	<ul style="list-style-type: none">• Ініціація• Планування• Виконання• Контроль• Закриття	<ul style="list-style-type: none">• Концепція• Технічне завдання• Проектування• Реалізація• Введення• Супровід• Видалення системи

Рисунок 2.1 – Елементи процесного управління за РМВОК

Детально описано дев'ять інформаційних полів, пов'язаних з управлінням проектами:

- управління інтеграцією проектів;
- управління змістом проекту;
- управління часом проекту;
- управління витратами проекту;
- управління якістю проекту;
- управління людськими ресурсами проекту;
- управління комунікаціями проекту;
- управління ризиками проекту;
- управління постачанням проекту.

P2M – посібник з управління проектами та програмами для корпоративних інновацій, стандарт управління проектами, заснований на досвіді Японії з 1999 року, що дає змогу візуалізувати проекти з більшою доданою вартістю та інноваційні програми. P2M – це інформаційна система, представлена як «Посібники з управління інноваційними проектами та програмами для бізнесу». Перше видання P2M було опубліковано в листопаді 2001 року Японською асоціацією інженерно-технічного розвитку (ENAA), що тепер підтримується Асоціацією керівників проектів Японії P2M (PMAJ). P2M створила методологію управління проектами як новий напрям розвитку для

управління та відновлення цінностей за останнє десятиліття з 1990 року, орієнтуючись на уроки японських компаній з 1980 року. Основна перевага P2M перед іншими школами управління проектами – розвиток інновацій та управління очікуваннями зацікавлених сторін як підходу до управління проектами та програмами. Водночас проєкт у P2M – це насамперед зобов'язання керівника проєкту створити цінність продукту відповідно до місії програми та організації загалом [7].

IPMA Competence Baseline (ICB) – це міжнародний нормативний документ, який визначає систему міжнародних вимог до компетенції керівників проєктів. Цей стандарт був розроблений Міжнародною асоціацією керівників проєктів. Він заснований на розробці національних систем вимог до компетенції експертів у країнах-членах IPMA. Національні системи вимог повинні бути офіційно затверджені відповідними органами IPMA. Для 32 країн-членів IPMA стандарт є основою для розвитку національних інформаційних стандартів; наразі 16 країн мають відповідні національні бази знань з управління проектами та вимогами до їхніх керівників [8].

ICB, на відміну від PMBOK, застосовує компетентнісний, дієвий підхід, тобто визначає сфери компетенції в управлінні проектами, а також принципи оцінювання кандидата на сертифікацію. ICB включає 42 елементи (28 основних та 14 додаткових), які визначають сфери знань, навичок та професійного досвіду в управлінні проектами [8].

ICB публікується англійською, німецькою та французькою мовами. Він базувався на кількох національних розробках:

- Body of 'Knowledge of APM (Великобританія);
- Beurteilungsstruktur, VZPM (Швейцарія);
- PM-Kanon, PM-ZERT/GPM (Німеччина).

Кожен член IPMA несе відповідальність за посилення на ICB при розробці та затвердженні власного Національного рівня кваліфікації (NCB), а також врахування національних особливостей. Національні вимоги оцінюються спеціальним Комітетом IPMA з дотриманням ICB та основних критеріїв сертифікації відповідно до EN 45013 [8].

Розв'язання питань ефективності управління проектами визначило нагальну потребу розробити систему управління якістю проєктів. При цьому особлива увага приділялась якості процесів проєкту. ISO 10006 – це основний документ набору стандартів, розглянутий Всесвітньою федерацією національних органів стандартизації (Члени ISO). Замість перевірки кінцевого результату важливе значення надається принципу проєктування оптимального процесу та контролю за цим процесом. У цій системі процеси поділяються на

дві категорії. До першої категорії належать процеси, пов'язані з розробкою продукту проекту (проекткування, виробництво, перевірка). Останнє описує стандарт ISO 9004-1. Друга категорія охоплює процеси прямого управління проектами та представлена ISO 10006. Цей стандарт охоплює десять груп процесів управління проектами. Перша група – це процес розробки стратегії, який фокусує проект на задоволенні потреб клієнта та визначенні напрямку бізнесу. Процес другої групи включає управління взаємозв'язком. Інші вісім груп - процеси, пов'язані з описом роботи, термінами, витратами, ресурсами, персоналом, інформаційними потоками, ризиками та логістикою (постачання) [9].

Міжнародний стандарт ISO 10006 запозичує основні визначення ISO 8402, що включає такі терміни, як проект, управління проектом, план проекту, учасники проекту, процеси, оцінка результату тощо. Процеси та завдання управління якістю застосовуються на всіх рівнях управління проектами (планування, організація, моніторинг та контроль) [9].

Національні стандарти управління проектами розробляються відповідно до міжнародних стандартів.

Запитання до підрозділу

1. Назвіть, які існують типові види стандартів управління проектами.
2. Охарактеризуйте стандарт управління проектами PMBOK.
3. Дайте характеристику стандарту управління проектами P2M.

Завдання до підрозділу

Наведіть приклади та охарактеризуйте основні типи стандартів управління проектами, заповнивши таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Типи стандартів управління проектами та їхні приклади

Тип стандарту	Назва стандарту	Описання
Міжнародні		
Національні		
Громадські		
Приватні		
Корпоративні		

2.2 Американські стандарти управління проєктами

Американська система управління проєктами є базовою для формування багатьох національних стандартів та використання даних стандартів у глобальному вимірі. Система управління проєктами була започаткована у США у 1930-х роках, а результати її розвитку та трансформацій стали основою для формування стандарту управління проєктами РМВОК.

РМВОК – це система стандартів, коротка інформація, зведення професійних знань з управління проєктами. Як і в інших професійних галузях (право, медицина, бухгалтерія), сукупність інформації має значення для формування теоретичних знань та розробки та впровадження практичних навичок.

Структура інформації про управління проєктами визначає як широко використовувані та перевірені традиційні практики та інноваційні програми, зокрема опубліковані та неопубліковані матеріали стандартів. Отже, Інформаційний кодекс РМВОК® Guides включає такі змістові елементи [1]:

1. Призначення посібника РМВОК.
2. Що таке проєкт?
3. Що таке управління проєктами?
4. Структура керівництва РМВОК.
5. Експертні області.
6. Середовище управління проєктами.
7. Призначення посібника РМВОК.

Основна мета посібника РМВОК – акумулювати та розробити систему Правил та сукупність загальноприйнятих знань щодо управління проєктами.

Посібник РМВОК містить загальний словник термінів для галузі управління проєктами, а також для обговорення тем та написання статей, пов'язаних з цією галуззю; також одна з цілей посібника – це впровадження стандартної термінології. Така стандартна лексика – важливий елемент будь-якої професії. Інститут управління проєктами використовує цей документ як основний, але не єдиний довідковий матеріал для їх програм, спрямованих на професійний розвиток, зокрема [9]:

- сертифікацію фахівців з управління проєктами (РМР);
- навчання управлінню проєктами, що забезпечуються;
- акредитація освітніх програм для управління проєктами.

Оскільки цей стандарт вважається базовим, його можна вважати найрозповсюдженішим.

Цей стандарт розроблений як основний довідник для всіх, хто зацікавлений у професійному управлінні проектами. Серед користувачів стандарту відокремлюють такі категорії фахівців [10]:

- топ-менеджмент компаній;
- керівники програм та менеджери проектів;
- керівники проектів та інші члени команди проекту;
- члени офісу управління проектами;
- замовники та інші учасники проекту;
- функціональні менеджери та їхні підлеглі, що входять до складу команд проекту;
- викладачі з управління проектами та суміжних предметів;
- консультанти з управління проектами та суміжних галузей;
- тренери, що розробляють навчальні програми з управління проектами;
- дослідники, що вивчають управління проектами.

Отже, стандарт знань з управління проектами PMBOK, який був розроблений на основі аналізу та акумулювання практичного досвіду впровадження системи управління проектами у США, є найрозповсюдженішим у світі. Його використовують у своїй роботі фахівці з управління проектами, менеджери компаній та стейкхолдери.

Запитання до підрозділу

1. Охарактеризуйте систему стандартів PMBOK.
2. Визначте категорії фахівців, що використовують стандарт PMBOK у своїй роботі.
3. На що спрямований стандарт PMBOK?

Завдання до підрозділу

Заповніть інформацію щодо характеристики стандарту у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика стандарту управління проектами PMBOK

Питання	Описання
Мета довідника знань PMBOK	
Структура PMBOK	
На кого розрахований стандарт?	
Середовище управління проектами	

2.3 Японські стандарти управління проектами

У системах управління проектами однією із популярних систем є Японська, яка акумулює традиційні характеристики японської системи менеджменту та досвід однієї із найбільш інноваційно розвинених країн світу, яка в умовах відсутності ресурсів забезпечує власний економічний розвиток упровадженням інновацій.

Японська система управління проектами закладена у зведення знань під назвою P2M. Посібник P2M розроблено для корпоративних стратегічних менеджерів, менеджерів програм та проектів, керівників різних рівнів, фахівців, педагогів/тренерів та студенти, які прагнуть створити кар'єру в управлінні проектами. Повна назва посібника – «Посібник з управління проектами та програмами корпоративних інновацій» – P2M був розроблений Комітетом з розвитку інноваційних проектів управління ENAA Японії.

Комітет – це команда фахівців з управління проектами та практиків, які працюють у системі управління бізнесом. Стандарт розроблений з метою [7]:

- розробка керівництвом проектів, що дає змогу інтегрувати традиційні моделі управління до проектного управління;
- використання цінної інформації, створеної за допомогою акумулювання елементів стратегії та проектів та програм;
- подальше планування управління бізнесом та супровід проектів.

P2M також є основою нової системи сертифікації керівників проектів та програм Японії. Професіонали, які мають право на сертифікацію, класифікуються у такі три категорії – відповідно до завдань, відповідальності та досвіду:

- спеціаліст з управління проектами (PMS);
- зареєстрований менеджер проектів (PMR) та управління проектами;
- архітектор проектів (ПМА).

У розділах P2M відображено вимоги до професіоналів, виконавців завдань, історія управління проектами, загальне керівництво, теоретичні основи управління проектами, проект та його визначення, елементи управління інтеграцією та управління сегментами, обговорюється процеси управління програмами проектів, визначення управління програмою та її основні рамки, що складається з механізмів інтеграції проектів у програму, та особливості управління програмами, спрямовані на їх оптимізацію, відділи управління проектами тощо [11].

Незважаючи на те, що P2M значно ширше охоплює нинішні кваліфікаційні стандарти ніж PMBOK, стандарт не має поглибленої характеристики кожної окремої особливості проєктів чи програм.

Отже, стандарт управління проєктами P2M розроблений на основі аналізу провідного досвіду японської системи управління проєктами, що засновано на інноваційно-розвиненій економіці. Стандарти визначають систему управління проєктами та програмами, а також містять вимоги до кваліфікацій фахівців з управління проєктами, що можуть бути сертифіковані в Японії.

Запитання до підрозділу

1. Охарактеризуйте систему стандартів P2M.
2. Визначте категорії фахівців, які мають право на проходження сертифікації відповідно до P2M.
3. Які основні положення стандарту P2M?

Завдання до підрозділу

Заповніть інформацію щодо характеристики стандарту у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика стандарту управління проєктами P2M

Питання	Описання
Мета довідника знань P2M	
Структура P2M	
На кого розрахований стандарт?	
Особливості управління програмами, що відображені у стандарті?	

2.4 Використання стандартів управління проєктами в Україні

Національний стандарт з управління проєктами в Україні не розроблений. Вітчизняні практики використовують стандарти управління проєктами IPMA, PMI і частково P2M.

IPMA – це міжнародна організація, яка об'єднує національні асоціації з управління проєктами у понад 40 країнах. IPMA відіграє провідну роль у розробці та просуванні управління проєктами та забезпечує стандарти та

рекомендації для персоналу управління проектами через систему IPMA. Асоціацію управління проектами в Україні (UPMA) є членом IPMA – Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA) [8].

PMI – американський інститут управління проектами – бізнес-ліга, основна діяльність якої пов'язана з просуванням системи управління проектами. Інститут існує майже півстоліття, і за цей період членами організації стали приблизно 650 тис. осіб [10].

Інститут також займається навчальною та сертифікаційною діяльністю, тому, якщо говорити про цю організацію майже завжди, стандарти PMI – узагальнені підходи, принципи та стандартні формати, які можна застосувати до більшості проєктів. Ці стандарти та формалізовані вказівки щодо управління проектами були акумульовані у стандарті PMBOK, і періодично перевидаються з оновленнями та доповненнями. Інститут управління проектами (PMI) був створений у 1969 році як некомерційна організація професійної спільноти менеджерів. Засновниками були Дж. Гордон Девіс, Джон Кінг, Ерік Джанет, Сьюзан Галачер, Нед Енгман, Джеймс Стідер. А з 80-х років історія інституту почала розвиватися досить швидко [12].

1981 рік – Інститут набув статусу ділової ліги. 1984 рік – уперше був проведений іспит з атестації фахівців з управління проектами. 1986 рік – опубліковано перше видання PMBOK (мається на увазі Інформаційна група з управління проектами), посібник, що присвячений проєктній діяльності. Пізніше оновлення «Посібника» виходило зазвичай кожні 4 роки. П'яте видання 2013 року включає близько 600 сторінок, із яких близько 40 сторінок займає Стандарт управління проектами [10].

Стандартний формат управління проектами PMBOK, відомий як стандарт 1991 року від PMI, визнається американським національним стандартом. 1994 року – опубліковано перше видання стандарту. 1996 року – через швидке зростання кількості членів організації друком було видано друге видання, потім через чотири роки з'явилося третє видання PMBOK Guide 2000 – вже під назвою PMBOK Guide Third Edition. У 2008 році опубліковано версію посібника, яка істотно відрізняється від попередніх рекомендацій (називається методологією PMI) для управління конфігурацією. Інтереси представників PMI не обмежуються жодним галузевим сегментом, стандарт стосується майже всіх сфер економіки, від машинобудування та авіації до фармацевтичних та інформаційних технологій. На основі «Посібника», що включає стандартизовані інструменти та методи, експерти розробляють та впроваджують методологію на більшості підприємствах. Сертифіковані фахівці повинні скласти іспити та отримати сертифікати у двох основних або

трьох додаткових рівнях: рівень РМР – це фахівець з управління, сертифікат РМІ РМР говорить про теоретичні знання фахівця, обов'язковий практичний досвід реалізації проєкту (починаючи з п'яти років управління проєктами). Досвід кандидатів на РМ включає керівництво міжфункціональними командами в проєктах, що здійснюються в межах бюджету, програми та змісту проєкту. Фаза САРМ – надає право працювати помічником з управління проєктами. Цей сертифікат з'явився пізніше основного сертифіката й досі не користується таким попитом, як РМР [10].

Р2М – японська інформаційна система та стандарт, представлений як «Керівні принципи управління корпоративними інноваційними проєктами та програмами» також використовується в Україні національною асоціацією проєктного менеджменту. Стандарт Р2М, опублікований в листопаді 2001 року Японською асоціацією інженерного розвитку (ЕНАА), зараз підтримується Японською асоціацією керівників проєктів (РМАJ). Цей стандарт акумулював уроки японських компаній з 1980 року та створив методологію управління цінністю в інноваційному розвитку компаній [7].

Японська асоціація управління проєктами (РМАJ) встановила систему сертифікації менеджера проєктів Р2М. Асоціація управління проєктами в Україні є єдиним ліцензованим центром країн СНД для сертифікації керівників проєктів на основі методології Р2М [7].

Компетентностями Р2М визначає систематичні практичні навички керівників проєктів та програм на основі інформаційної системи Р2М, практичного досвіду та особистої кваліфікації, етичних цінностей, необхідних для управління інноваційними проєктами та програмами. Формування компетентностей – це процес поєднання знань, досвіду, особистих та поведінкових якостей керівників проєктів та програм. Система сертифікації Української асоціації підтримує два рівні сертифікації [7]:

– сертифікат SMP – компетенції SMP встановлюють межі передових системних знань в управлінні інноваційними проєктами та програмами. Водночас повинні бути продемонстровані навички та перевірка практичного досвіду в управлінні інноваційними програмами;

– спеціаліст з управління проєктами (EMS). Кваліфікація EMS базується на знаннях Р2М, досвіді та особистих якостях професіоналів, відданих реалізації місії інноваційних проєктів.

Отже, Україна на сьогодні не має національного стандарту управління проєктами, проте, активно використовує кращі світові практики для проведення сертифікації фахівців з управління проєктами та практичного впровадження проєктного менеджменту у економічну систему.

Запитання до підрозділу

1. Опишіть як в Україні використовуються стандарти РМІ і Р2М.
2. Опишіть роль ІРМІ у розвитку управління проєктами в Україні.

Завдання до підрозділу

Уявіть, що Ви є розробником першого в Україні національного стандарту з управління проєктами. Розробіть зміст національного стандарту управління проєктами та обґрунтуйте його.