

## Свод знаний по управлению проектами (РМВоК)

Свод знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body of Knowledge, РМВоК) представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами.

Институт управления проектами использует этот документ в качестве основного справочного материала, руководства для своих программ по профессиональному развитию.

В этом руководстве описываются суть процессов управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними, а также цели, которым они служат.

Эти процессы разделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектом»:

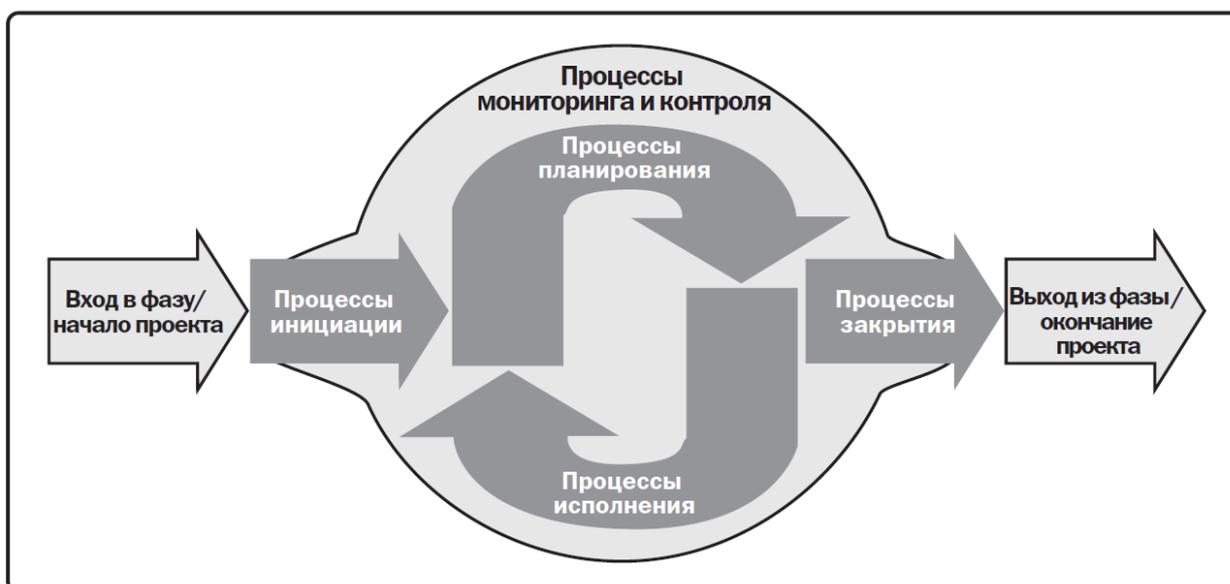


Рис. 1

Все процессы разделяются на следующие группы:

### **Группа процессов иницирования**

Группа процессов иницирования состоит из процессов, способствующих формальной авторизации начала нового проекта. Входят следующие процессы:

- Разработка устава проекта.
- Определение заинтересованных сторон проекта.

### **Группа процессов планирования**

Определяет и уточняет цели и планирует действия, необходимые для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект. В группу входят следующие процессы:

- Разработка плана управления проектом.
- Планирование содержания.
- Определение содержания.

- Создание иерархической структуры работ (ИСР).
- Определение состава операций.
- Определение взаимосвязей операций.
- Оценка ресурсов.
- Оценка длительности операций.
- Разработка расписания.
- Стоимостная оценка.
- Разработка бюджета расходов.
- Планирование качества.
- Планирование человеческих ресурсов.
- Планирование коммуникаций.
- Планирование управления рисками.
- Идентификация рисков.
- Качественный анализ рисков.
- Количественный анализ рисков.
- Планирование реагирования на риски.
- Планирование покупок.
- Планирование контрактов.

#### **Группа процессов исполнения**

Объединяет человеческие и другие ресурсы для выполнения плана управления проектом данного проекта. В группу входят следующие процессы:

- Руководство и управление исполнением проекта.
- Процесс обеспечения качества.
- Набор команды проекта.
- Развитие команды проекта.
- Распространение информации.
- Запрос информации у продавцов.
- Выбор продавцов.

#### **Группа процессов мониторинга и управления**

Регулярно оценивает прогресс проекта и осуществляет мониторинг, чтобы обнаружить отклонения от плана управления проектом, и, в случае необходимости, провести корректирующие действия для достижения целей проекта. В группу входят следующие процессы:

- Мониторинг и управление работами проекта.
- Общее управление изменениями.
- Подтверждение содержания.
- Управление содержанием.
- Управление расписанием.
- Управление стоимостью.
- Процесс контроля качества.
- Управление командой проекта.
- Отчетность по исполнению.
- Управление участниками проекта.
- Наблюдение и управление рисками.
- Администрирование контрактов.

## Группа завершающих процессов

Формализует приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к правильному завершению. Группа завершающих процессов содержит следующие процессы:

- Закрытие проекта.
- Закрытие контрактов.

Во времени эти процессы распределяются следующим образом:

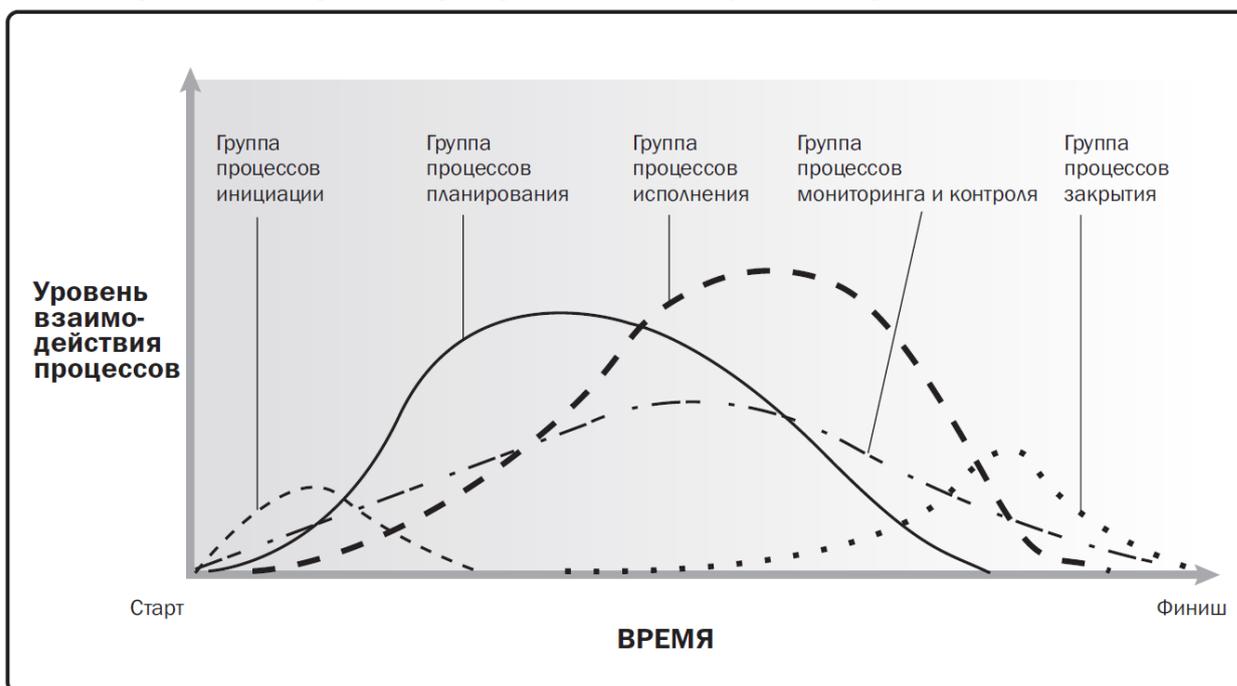


Рис 2

Большинство специалистов не задумываются о том, что PMBoK® Guide целиком не является стандартом, несмотря на то, что PMI (Project Management Institute) ставят штамп стандарта ANSI на обложку. Стандартом является только «Стандарт управления проектами» (Project Management Standard for Managing a Project), брошюра размером всего в 40 страниц. Само же, привычное нам, руководство PMBoK гораздо обширнее – более шести сотен страниц (в русском издании 587).

Путём несложных подсчётов станет понятно, что стандарт, утверждённый ANSI составляет менее 10% от всего PMBoK, 93% которого написаны сотрудниками PMI, приглашёнными авторами и даже волонтерами и никак не является стандартом. «Глава 3 – это стандарт по управлению проектами» сказано во введении четвёртого издания PMBoK. В пятом же издании, он приведён в Приложении №1. Оно так и называется: «Стандарт управления проектом». (стр. 417 русского издания PMBoK 5th Edition, 2013 год).

Рассмотрим основные бытующие мифы:

### 1. PMBoK это «Международный стандарт».

Эта фраза, написанная на обложке Руководства PMBoK, также вводит читателя в заблуждение.

Что есть стандарт? Это нормативный документ (!), в котором определен основной комплекс правил, норм, требований к стандартизуемому объекту, в котором

подразумевается многократное использование этих требований и определяются основные характеристики продукции, правила применения и характеристики производственных процессов. А также дальнейший жизненный цикл продукта.

Какая международная организация по стандартизации объявила Руководство РМВоК стандартом – неизвестно. Первый миф был создан для продвижения РМІ.

## **2. РМВоК содержит лучшие практики.**

Другой распространённый миф был создан маркетинговыми подразделениями РМІ и их партнёрами для того, чтобы активнее продвигать сертификацию и обучение по РМВоК – единственный источник дохода для большинства из них. Он состоит в том, что РМВоК продвигает лучшие практики в управлении проектами.

Поиск по ключевым словам «лучшие практики» (best practices) и «РМВоК» выдают несколько результатов, но в основном они связаны с лучшими практиками из отраслей, не из руководства, которые могут быть использованы в управлении проектами. Нигде фраза «лучшие практики» не относится к самому Руководству. Наоборот, во введении на странице 2 прямым текстом сказано, что РМВоК включает в себя «хорошие практики», а не лучшие.

Получается, что РМВоК предлагает хорошие, но всё же не лучшие практики.

Зачем был создан этот миф? Затем, что если всё лучшее уже собрано в РМВоК, зачем искать что-то новое. Второй миф – для продвижения РМІ и их партнёров.

## **3. РМВоК – это методология.**

Третий миф также происходит из маркетинга, но его корни лежат в непонимании подлинной сути Руководства РМВоК, причём даже теми, кто читает по нему курсы.

Достаточно часто приходится видеть рекламу курсов или онлайн дискуссии, упоминающие методологию РМІ, РМР или РМВоК® Guide. Так вот, ничего из этого не существует. РМВоК – это фреймворк, РМР – сертификат, а РМІ не занимается созданием методологий.

Важно чётко понимать: Руководство РМВоК – общее, именно поэтому оно так популярно и подходит для «большинства проектов в большинстве случаев» (Руководство РМВоК, 5th edition, 2013). А методология или методика *должна быть создана и адаптирована к нуждам конкретной организации* и проектного окружения. Таким образом, РМВоК – это фреймворк, заготовка для методологии, а отнюдь не методология.

Руководства РМВоК недостаточно для того, чтобы эффективно управлять проектами – необходимо создать и внедрить методологию. Без методологии, чётко описанного жизненного цикла проекта, невозможно полноценное управление проектами. Не понимающие этого люди зачастую путают, например, группы процессов и фазы проекта.

## **4. РМВоК не применим к практике.**

Как и предыдущий миф, этот миф происходит из непонимания Руководства РМВоК.

Некоторые практикующие руководители считают, что Руководство означает Инструкцию. Они думают, что в РМВоК пошагово описана работа над проектами, с шаблонами и схемами. Они не понимают, что это не Корпоративная Система Управления Проектами (КСУП). РМВоК подразумевает, что такая система в компании уже есть, с описанными процессами и жизненными циклами.

Также часто можно слышать: «Вы что, действительно хотите, чтобы мы реализовывали все 47 процессов? Для этого же нужна целая армия!». Мы обычно

улыбаемся и отвечаем: «Да, вы должны их использовать, причём повторять на каждом этапе». Можете представить выражение лица. Это заблуждение, независимо от размеров необходимо реализовывать упомянутые группы процессов, в этом и заключается искусство управления проектами:

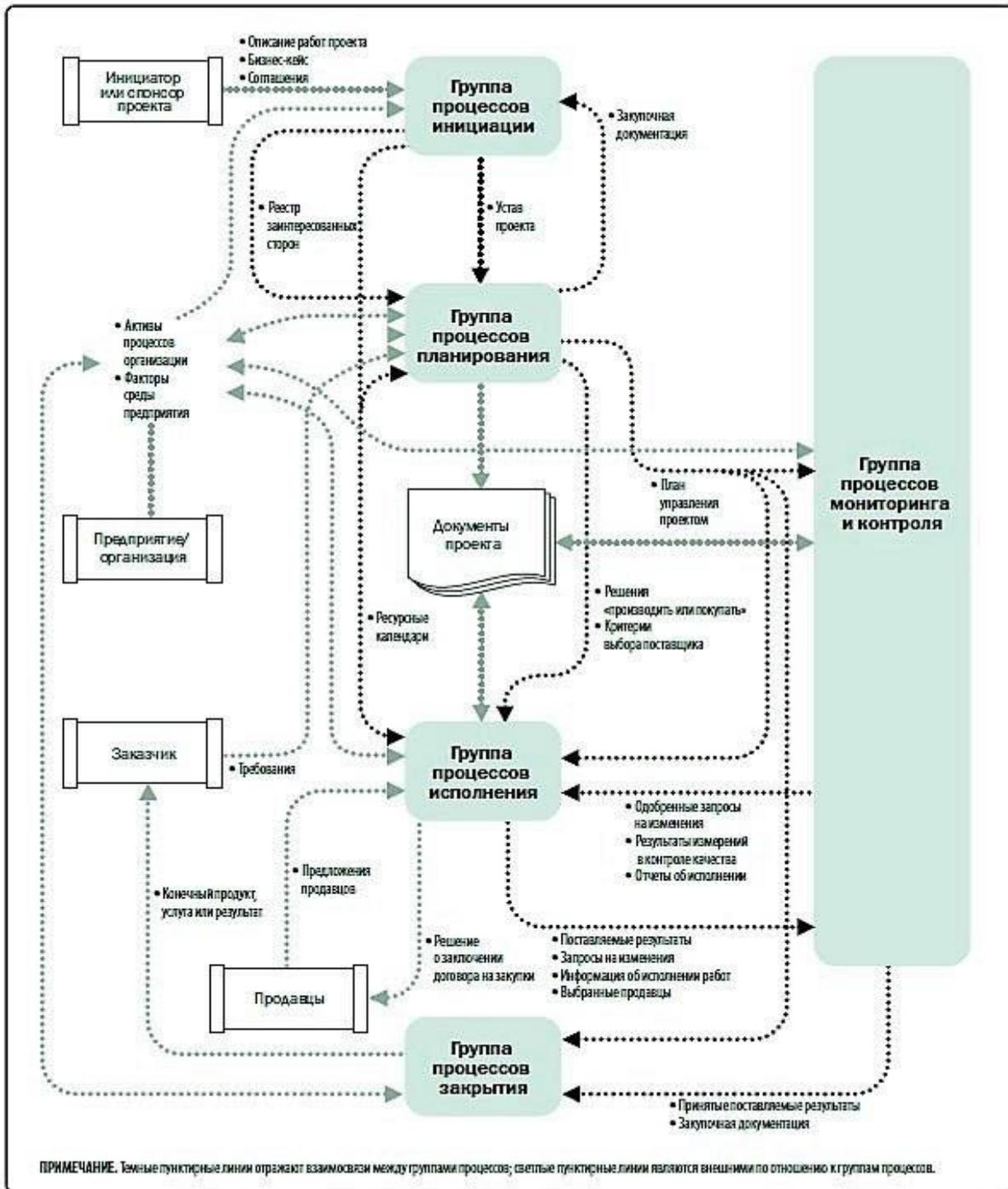


Рис. 3\*

PMBoK – это не инструкция, да и не планировался как таковая. Он и не может быть ей, так как существует великое множество различных видов проектов и отраслей со своей спецификой, и охватить их всех одним документом нельзя. Необходимо соотносить PMBoK с текущими условиями, требованиями к продукту и особенностями взаимодействующих организаций, корпоративной методологией, системой управления проектами и организационной культурой предприятия.

Институт управления проектами (PMI) выпустил 6 сентября 2017 года шестое издание Руководства к Своду знаний по управлению проектом (PMBoK Guide). Помимо традиционных стилистических и технических исправлений, новое издание PMBoK включает в себя идеи из PRINCE2, теории систем, и теорию гибких подходов к проектному управлению Agile\*\*.

### **Шестое издание PMBoK разделено на 3 части:**

- Само Руководство PMBoK.

- Стандарт управления проектом — раньше располагался в Приложениях. Часть содержания, которое раньше входило в состав Руководства, теперь отражено только в тексте. За счет этого информация меньше дублируется.

- Приложения, глоссарий, указатели.

Новую структуру можно только приветствовать — пользоваться изданием стало удобнее.

На этот раз PMI написали однозначно — *«...настоящее Руководство не является методологией»*. И для лучшего понимания описали подробно, как использовать Руководство.

Разработчики рекомендуют использовать PMBoK для создания методологии управления проектами в организации. Методология может быть создана собственными внутренними экспертами организации или с помощью внешних профессиональных консультантов. Это первый уровень адаптации — процессы и инструменты из PMBoK должны приспосабливаться под конкретную организацию.

В шестом издании Руководства больше внимания уделяется бизнес-вопросам реализации проектов. В этом PMBoK стал напоминать конкурирующий метод управления PRINCE2, в котором контролю целесообразности выполнения проекта и выгодам от его реализации уделяется повышенное внимание на каждой фазе проекта. В каждой области знаний шестое издание PMBoK приводит соображения, как лучше применять описанные подходы в Agile среде. В предыдущем издании о гибких подходах тоже упоминалось, но в шестом издании можно говорить о полноценном признании гибких подходов и интеграции их в Руководство.

Итак, Project Management Body of Knowledge, PMBoK, является сборником методологических норм, призванных стандартизировать управление проектами организации.

Применение этих методик передвигает процесс управления проектом из «зоны искусства» в «зону ремесла», со всеми вытекающими последствиями. Сам человек, руководитель проекта, перестает быть уникальным, делается унифицированным (в известных пределах), и, соответственно, заменяемым.

Работает ли это? Необходимо ли? Наверное да, если проектный офис компании ведет полсотни проектов одновременно — это необходимо, если же проект уникален, и за ним стоит конкретная личность — вопрос спорный.

*С.А. Филин, 2018 г.*

\*Руководство PMBOK®-5, Рис. 3-3. Взаимодействия процессов управления проектом.

\*\*Agile software development, agile-методы — серия подходов к обеспечению реализации задачи в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Применяется как эффективная практика организации труда небольших групп (которые делают однородную творческую работу) в объединении с управлением ими комбинированным (либеральным и демократическим) методом.