



ПРОЕКТЫ  
ПРОГРАММЫ  
ПОРТФЕЛИ

Н. В. Артонкина

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АДМИНИСТРАТОР ПРОЕКТА

*Полное руководство*



Лаборатория  
ЗНАНИИ

УДК 65.0  
ББК 65.29  
А89

*Серия основана в 2010 г.*

**Артонкина Н. В.**

А89 Профессиональный администратор проекта. Полное руководство / Н. В. Артонкина. — Электрон. изд. — М. : Лаборатория знаний, 2022. — 448 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-599-8

Книга посвящена администрированию проектов. Рассматриваются такие связанные с работой администратора проектов области, как методология управления проектами, делопроизводство, документационное обеспечение управления проектами, бюджет проекта и первичные документы, заключение договора. Каждая из этих областей вынесена в отдельную главу книги. Заключительные главы книги посвящены работе в наиболее используемых программах *MS Office: MS Word, MS Excel* и *MS Project*. При этом рассмотрен далеко не весь функционал этих программ, а только те инструменты, которые чаще других используют в своей работе администраторы проектов.

Для администраторов проектов.

**УДК 65.0  
ББК 65.29**

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Профессиональный администратор проекта. Полное руководство / Н. В. Артонкина. — М. : Лаборатория знаний, 2022. — 445 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-330-3.

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

ISBN 978-5-93208-599-8

© Лаборатория знаний, 2022

# **Методологии проектного управления**

Цель данной главы — не изучать историю становления проектного менеджмента от момента возникновения жизни на Земле, а рассмотреть наиболее востребованные ключевые моменты, т. е. применяемые методологии по управлению проектами.

## **1.1. Проектная методология PMI**

PMI основан в 1969 г., когда группа единомышленников (Джон Кинг, Ж. Гордон Дэвис, Сюзан Галахер, Эрик Дженет, Джеймс Стердер, Нед Энгман) создали профессиональную организацию менеджеров (изначально как некоммерческую организацию, а в 1981 г. — бизнес-лигу). Первый сертификационный экзамен был проведен на ежегодном семинаре-симпозиуме в Филадельфии в 1984 г. В настоящий момент отделения PMI открыты в более чем 170 странах, включая московское отделение PMI, созданное в 1998 г.

В 1983 г. волонтеры PMI впервые попытались сформулировать свод знаний об управлении проектами. Примерно один раз в четыре года PMI выпускает обновленную версию РМВоК. Как отмечалось выше, сейчас вышла и переводится на русский язык уже 7-я версия РМВоК.

Авторы РМВоК 7 совершенно иначе рассмотрели управление проектом, т. е. с иной точки зрения, а именно проект — это не только производство результатов, а система поставки ценности для заинтересованных сторон. Более того, любой проект уникален настолько, что описать подобную систему как набор процессов не удастся. Поэтому более универсальным подходом, по мнению авторов, является определение общих принципов, которыми участники проекта должны руководствоваться в ходе выполнения проекта. А сам проект можно рассмотреть как совокупность связанных между собой тематических областей (доменов).

Однако такой революционный подход к управлению проектами сложно понять новичку без представления о том, каким был подход экспертов PMI в предыдущих версиях РМВоК. Поэтому далее рассмотрим азы РМВоК.

РМВоК дает такое определение проекту: «проект — временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов». Лаконично и точно. А управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Ранее авторы РМВоК выделяли 5 групп процессов управления проектами:

1) инициация — процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

2) планирование — процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта;

3) исполнение — процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта;

4) мониторинг и контроль — процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; инициирования соответствующих изменений;

5) закрытие — процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Авторами было выделено также 10 областей знаний:

1) управление интеграцией проекта;

2) управление содержанием проекта;

3) управление расписанием проекта;

4) управление стоимостью проекта;

5) управление качеством проекта;

6) управление ресурсами проекта;

7) управление коммуникациями проекта;

8) управление рисками проекта;

9) управление закупками проекта;

10) управление заинтересованными сторонами.

В РМВоК также были кратко рассмотрены деятельность и функции офиса управления проектами (Project Management Office, РМО).

Офис управления проектами (ОУП) — организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

Авторы РМВоК выделяют три типа структур ОУП:

1) поддерживающий (консультационная роль: предоставление шаблонов, знаний о лучших практиках, проведение обучения по управлению проектами и т. п.);

2) контролирующей (оказывает поддержку (например, разработка шаблонов и специфических документов) и требует соблюдения корпоративных стандартов по управлению проектом);

3) руководящий (непосредственное управление проектами).

О жизненном цикле в РМВоК было сказано, что это набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия, а фаза проекта — это совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. При этом каждая фаза имеет результат — выход.

Структура и продолжительность фаз зависят от сложности проекта. Существуют два типа фаз:

1) последовательная, когда фаза может начаться только после окончания предыдущей фазы;

2) перекрывающаяся, когда фаза может начаться до завершения предыдущей фазы.

Более того, на протяжении всего проекта могут быть использованы оба типа взаимосвязей фаз.

Проекты могут быть различной сложности, масштабности, времени реализации, но их жизненный цикл будет выглядеть следующим образом:

- начало проекта;
- планирование проекта;
- выполнение проектных работ;
- завершение проекта.

При этом жизненные циклы проектов могут быть трех видов:

1) предиктивный. Вид жизненного цикла проекта, при котором содержание проекта, а также сроки и стоимость, необходимые для выполнения данного содержания, определяются на как можно более ранней стадии жизненного цикла;

2) адаптивный. Жизненный цикл проекта (так же известный, как управляемые изменениями или гибкие (agile) методы), направленный на содействие изменениям и требующий постоянной высокой степени вовлеченности заинтересованных сторон. Адаптивные жизненные циклы являются также итеративными и инкрементными, но отличаются тем, что итерации происходят очень быстро

(продолжительность обычно составляет 2–4 недели) и фиксированы по времени и ресурсам;

3) смешанный — сочетание предиктивного и адаптивного видов.

Помимо включения гибких методов непосредственно в содержание РМВоК 6th Edition, PMI при участии Agile Alliance (некоммерческой организации, занимающейся продвижением концепций гибкой разработки программного обеспечения) составили дополнительно книгу «Agile practice guide». Как очевидно из названия, речь пойдет об Agile. Сейчас слово Agile у всех на слуху, и не только в проектном сообществе. Agile-подходы уже пытаются применять и в других сферах нашей жизни, а не только в профессиональной. Другими словами, Agile — это уже давно не только про разработку программного обеспечения, поэтому остановимся на Agile чуть подробнее и попытаемся понять, что же это все-таки такое.

В 2001 г. в штате Юта, что в Америке, был выпущен «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» (Agile Manifesto), который пропагандировал следующие ценности и принципы при разработке ПО.

Принципы:

- 1) люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- 2) работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- 3) сотрудничество с клиентом важнее согласования условий контракта;
- 4) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Ценности:

- 1) наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей клиента;
- 2) изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки;
- 3) работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев;
- 4) на протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе;
- 5) над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь профессионалам;
- 6) непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды;
- 7) работающий продукт — основной показатель прогресса;

8) инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно;

9) постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта;

10) простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима;

11) самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд;

12) команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Итак, Agile часто называют гибкой методологией разработки. Хотя скорее Agile, как можно понять из «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения», — это не методология, а система ценностей и принципов, которые помогают разработчикам делать новые продукты быстрее и качественнее. Манифест не содержит каких-либо практических аспектов. Иногда Agile даже называют философией. Что ж, это дело вкуса. Однако вернемся в сферу ИТ, а точнее, к Agile practice guide. Данное руководство не что иное, как попытка применения Agile-принципов и Agile-ценностей в области управления проектами.

Помимо PMBoK экспертами PMI разработаны и другие стандарты по управлению проектами:

- «Управление портфелем» (The Standard for Portfolio Management);
- «Управление программами» (The Standard for Program Management) и др.

Что принципиально изменилось в 7-й версии PMBoK<sup>2</sup>?

Как и в 6-й версии PMBoK, 7-я версия также состоит из двух основных частей: стандарт ANSI и руководство PMBOK Guide. Однако структура каждой части существенно изменилась.

Прежде всего в два раза сократилось количество страниц. От почти 800 страниц осталось около 400 страниц. 400 страниц гораздо легче «осилить», чем 800.

В 6-й версии PMBoK был описан управленческий цикл как общая структура для всех действий:

- инициация — какова цель;
- планирование — как достичь цели;
- исполнение — путь к цели;
- мониторинг и контроль — наблюдение за тем, как осуществляется движение к цели;
- закрытие — подведение итогов, удалось ли достигнуть цель.

В РМВоК 7 описана система поставки ценности — совокупность элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения той или иной цели. Проще говоря, для описания системы необходимо определить цель, элементы и взаимосвязи между этими элементами. И теперь целью проекта является не создание результата, а поставка ценности. Проектная команда должна думать не только о создании продукта, но и о его пользе.

Кодекс профессиональной этики и поведения руководителей проектов фрагментарно «перекочевал» в РМВоК 7. Теперь в нем четко прописаны ценности и принципы, на которых основывается профессия руководителя проекта.

#### Ценности:

- ответственность;
- уважение;
- справедливость;
- честность.

Объекты управления те же: проекты, портфели и программы проектов. Авторы РМВоК 7 предлагают 12 базовых принципов, которые будут направлять участников проектной команды.

#### Принципы:

- быть исполнительным, уважительным и заботливым управляющим;
- создавать среду сотрудничества проектной команды;
- результативно вовлекать заинтересованные стороны;
- фокусироваться на ценности;
- распознавать, оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них;
- демонстрировать лидерские модели поведения;
- адаптировать систему управления проектом к конкретной ситуации;
- обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах;
- уметь работать в сложных условиях;
- оптимизировать реакции на риски;
- принимать концепции адаптируемости и устойчивости;
- способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния.

Несмотря на то что авторы РМВоК 7 рекомендуют «уйти» от процессов управления проектами к принципам (рис. 1.1), на практике этот «уход» может занять время, так как трудно перейти от принципов сразу к конкретным действиям.

Области знаний традиционно рассматривались в предыдущих версиях РМВОК. В РМВОК 6 было 10 областей знаний (они перечислены выше).





**Рис. 1.1.** Принципы управления проектами

В РМВоК 7 областей знаний больше нет, вместо них есть восемь доменов исполнения проекта (группа взаимосвязанных операций, которые критичны для результативной поставки конечных результатов проекта):

- 1) заинтересованные стороны;
- 2) команда;
- 3) неопределенность;
- 4) поставка результатов;
- 5) жизненный цикл;
- 6) планирование;
- 7) выполнение;
- 8) измерение прогресса.

Следующее существенное изменение, которое внесли авторы РМВоК 7, — это электронная платформа PMIstandards+. На ней уже сейчас размещены 4 стандарта, более 100 статей и несколько десятков учебных кейсов и шаблонов. Весь контент цифровой платформы можно фильтровать по формату, отрасли и подходу к управлению проектами. Другими словами, авторы РМВоК 7 решили создать отдельную базу знаний и обновлять ее регулярно, а не пытаться втиснуть ее в очередную версию РМВоК. Однако некоторые эксперты уже сейчас задаются вопросом, чем отличается платформа PMIstandards+ от projectmanagement.com.

	Шестая редакция РМВОК		Седьмая редакция РМВОК
Общий подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Последовательный, неитерационный.</li> <li>• Акцент на Как?, не на Что? и Почему?</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы управления проектом и действий РП, включающие конкретные рекомендации по данному проекту</li> </ul>
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Набор взаимосвязанных процессов со входами, выходами и инструментами</li> <li>• Фокус на увязку процессов проекта</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домены взаимосвязанных и взаимодействующих областей с акцентом на результаты проекта с обзором применимых инструментов, моделей и артефактов</li> </ul>
Окружение проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Окружение проекта – внутреннее и внешнее</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Окружение проекта – внутреннее и внешнее</li> </ul>
Применение стандарта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большинство проектов</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Любые проекты</li> </ul>
Целевая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Главным образом для руководителей проектов</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Любой стейкхолдер с акцентом на участнике проектной команды, включая лидера команды, спонсора проекта и продукт оунера</li> </ul>
Степень изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эволюционная корректировка, основанная на предыдущих редакциях РМВОК</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Революционный подход, основанный на принципах управления широким спектром проектов</li> </ul>
Уровень адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на необходимости адаптации, но без ее детализации</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Редакцией обеспечивается детализация адаптации инструментов и подходов</li> </ul>

**Рис. 1.2.** Ключевые изменения 7-й редакции РМВоК относительно 6-й редакции<sup>3</sup>

На рис. 1.2 отражены ключевые изменения 7-й редакции РМВоК относительно 6-й редакции.

## 1.2. Проектная методология IPMA

Международная ассоциация управления проектами (Швейцария) (International Project Management Association, IPMA) — ассоциация, созданная в 1965 г. и призванная объединить специалистов в области управления проектами, а также внедрившая собственную четырехступенчатую систему сертификации.

Россия в IPMA представлена Ассоциацией управления проектами (СОВНЕТ), которая была основана 25 октября 1990 г. С февраля 1991 г. СОВНЕТ является национальным российским чле-

ном — IPMA. SOVNET — добровольный некоммерческий союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами; обоснование, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности<sup>5</sup>.

IPMA Competence Baseline (ICB) — основной стандарт, разработанный IPMA. ICB — это международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами, т. е. в стандарте обобщен не только опыт и знания по управлению проектами, акцент сделан именно на компетенции менеджера проекта, членов проектных команд для управления проектами, программами и портфелем проектов. Оценка компетенций проводится по четырехуровневой системе сертификации IPMA:

- 1) уровень А — сертифицированный директор проектов;
- 2) уровень В — сертифицированный старший менеджер проектов;
- 3) уровень С — сертифицированный менеджер проектов;
- 4) уровень D — сертифицированный специалист по управлению проектами.

Изначально для разработки ICB в качестве основы были использованы национальные стандарты по управлению проектами четырех стран:

- 1) Body of Knowledge of APM (Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии; далее — Соединенное Королевство);
- 2) Beurteilungsstuktur, VZPM (Швейцария);
- 3) PM — Kanon, PM — ZERT/GPM (Германия);
- 4) Criteres d'analyse, AFITER (Франция).

Каждая национальная ассоциация трансформирует международные требования ICB в собственные национальные требования к компетентности специалистов (National Competence Baseline, NCB). IPMA, в свою очередь, ратифицирует национальные сертификационные программы. В России это «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами», которые разработаны в соответствии с требованиями IPMA на основе ICB и учитывают российские особенности культуры, экономики и достижений в области проектного менеджмента. В 2010 г. вышло последнее издание НТК. Выделены 45 элементов профессиональной компетенции, которые разделены на три группы:

- 1) технические — 20 элементов, которые имеют отношение к содержанию деятельности по управлению проектами;

2) поведенческие — 15 элементов, которые имеют отношение к персональным взаимоотношениям отдельных личностей и групп в деятельности по управлению проектами;

3) контекстуальные — 10 элементов, определяющих взаимодействие управления проектами и окружения проекта (организационного, делового, социального и т. д.).

Теперь подробнее рассмотрим «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (далее — НТК).

Управление проектами рассмотрено в НТК как системная модель управления проектами, которая включает в себя три основных блока:

- 1) объекты управления;
- 2) субъекты управления;
- 3) процессы управления проектами.

Объектами управления могут быть: проекты, программы, организации, системы.

Субъектами управления являются:

- ключевые участники проекта (инвестор, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители и т. д.);
- команда управления проектом (управляющий проектом, члены команды проекта);
- прочие участники проекта.

**Объекты управления.** Прежде всего начнем с терминологии. В НТК дано следующее определение понятию «проект» — целенаправленное, ограниченное во времени мероприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги<sup>6</sup>. Трактовка НТК совпадает с трактовкой РМВоК.

НТК предлагает для удобства анализа, управления и т. д. классифицировать проекты по следующим характеристикам:

- по **классу проекта** (по составу, структуре проекта) — монопроекты, мультипроекты, мегапроекты;
- по **типу проекта** (по сфере деятельности, в которой осуществляется проект) — технические, организационные, экономические, социальные и смешанные проекты;
- по **виду проекта** (по предметной области проекта) — инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные;
- по **масштабу проекта** (по размеру проекта, количеству участников) — мелкие проекты, средние проекты, крупные проекты, очень крупные проекты;

- по **длительности проекта** — краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- по **сложности проекта** — простые, сложные, очень сложные.

Что касается программы проектов, то НТК определяет программу как «группу взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Так же как и проекты, по виду программы могут быть техническими, организационными, экономическими, социальными и смешанными.

Особо следует отметить, что для управления программами проектов НТК рекомендует создать специальные структуры:

- руководящий комитет;
- бюро проектов;
- группу руководителей проектов;
- прочие<sup>7</sup>.

В НТК рассмотрены как критерии успешности выполнения проекта, так и критерии неудачного выполнения проекта.

Критерии успешного выполнения:

- обеспечение требуемой функциональности;
- выполнение требований заказчика;
- выгода для подрядчика;
- удовлетворение потребностей всех участников проекта;
- достижение поставленных целей проекта.

Критериями неудачного выполнения проекта считаются:

- превышение лимита затрат и времени;
- несоответствие требуемому качеству;
- незнание или игнорирование требований.

Как неявные факторы критичности успеха проекта выделены:

- квалификация проектной команды;
- поведение в конфликтных ситуациях;
- мотивация;
- стиль менеджмента.

Жизненный цикл проекта (полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект<sup>8</sup>) в НТК представлен последовательностью фаз:

- начальная фаза (на этой фазе выполняется разработка концепции проекта, включая предварительное обследование, определение проекта, сравнительную оценку альтернатив, утверждение концепции);

- фаза разработки (в ходе этой фазы проводится разработка содержания проекта, планирование проекта, формирование команды проекта, выполнение проектных работ);
- фаза реализации (в ходе этой фазы происходит выполнение проектных работ);
- завершающая фаза (на этой фазе достигаются цели проекта, подводятся итоги и проводится закрытие проекта).

Фазы могут выполняться последовательно-параллельно.

**Субъекты управления.** Участники проекта — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта<sup>9</sup>.

К основным участникам проекта НТК относятся:

- заказчик — участник проекта, заинтересованный в достижении целей проекта; будущий владелец результатов проекта;
- клиент — участник(и) проекта, который(е) будет(ут) использовать результаты проекта;
- спонсор — участник проекта, обеспечивающий проект ресурсами (финансовыми, человеческими и т. д.);
- управляющий (главный менеджер) проекта — физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта<sup>10</sup>.

В НТК закреплён примерный перечень функций, выполняемых управляющим проектом:

- формирование проектной команды;
- формирование плана проекта и обеспечение достижения результатов проекта;
- разрешение конфликтных ситуаций, возникающих в проекте;
- распределение проектных ресурсов;
- проведение переговоров;
- установление коммуникационных связей;
- подбор, подготовка и мотивация персонала и т. д.

Кроме того, по мнению разработчиков НТК, управляющему проектом необходимо соответствовать также таким требованиям, как умение взаимодействовать со специалистами различных уровней квалификации, понимание основных целей проекта, обеспечение информационной поддержки проекта и т. д. Помимо этого, управляющий проектом должен обладать определенными знаниями из области юриспруденции, поскольку, согласно НКТ, он «должен уметь распознавать и находить юридические обоснования» для той или иной ситуации, складывающейся в проекте.

Один из параграфов НТК посвящен вопросам руководства и лидерства. Вот как авторы НТК определяют руководство: «действия

по созданию и развитию социальной и управленческой системы, в которой как сам руководитель, так и его сотрудники достигают целей проекта и решают задачи с минимальными финансовыми, временными, эмоциональными и социальными затратами»<sup>11</sup>; лидерство — «ведение других за собой»<sup>12</sup>.

*Команда проекта* — совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта<sup>13</sup>. НТК по степени вовлеченности в проект в команде проекта выделяет три группы участников проекта: основная группа — группа специалистов, непосредственно участвующих в реализации проекта, вторичная группа — специалисты и организации, оказывающие содействие участникам первой группы, но не участвующие напрямую в реализации проекта, вспомогательная группа — участники, способные оказывать влияние на основную и вторичную группы, но также не участвующие напрямую в достижении целей проекта.

*Команда управления проектом* — структура, осуществляющая управление проектом, возглавляемая управляющим проекта и создаваемая на период выполнения проекта.

НТК также рассматривает возможных участников проекта, основные из них:

- инициатор — сторона, являющаяся автором идеи проекта;
- инвестор — сторона, вкладывающая инвестиции в проект;
- генеральный контрактор — сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту;
- генеральный подрядчик — сторона, несущая ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

**Процессы управления.** Управление проектом — использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта<sup>14</sup>.

НТК предлагает следующие стадии процесса управления проектом:

- инициация проекта — стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла<sup>15</sup>. На стадии инициации разрабатывается концепция проекта, происходит ее рассмотрение и утверждение, непосредственно инициирование проекта;
- планирование проекта — непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных

целей проекта с учетом складывающейся обстановки<sup>16</sup>. На этой стадии происходит планирование предметной области, календарное планирование работ проекта, планирование стоимости и финансирования, планирование качества, организационное планирование, планирование коммуникаций, планирование рисков, планирование поставок и контрактов, планирование и прогнозирование изменений, разработка сводного плана проекта;

- организация и контроль выполнения работ проекта — организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения<sup>17</sup>. На этой стадии выполняются организация управления предметной областью проекта, контроль выполнения проекта по временным параметрам, организация и контроль выполнения проекта по стоимости, организация и осуществление контроля качества проекта, оперативное управление мерами по снижению рисков проекта, совершенствование команды проекта, организация и подготовка контрактов проекта, организация управления изменениями проекта;
- анализ и регулирование хода работ проекта — процесс сравнения фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, корректирующих действий для ликвидации нежелательных отклонений от базового уровня показателей<sup>18</sup>. В процессе анализа и регулирования хода работ проекта проводится анализ состояния и регулирования предметной области проекта, анализ и регулирование проекта по временным параметрам, анализ и регулирование проекта по стоимостным показателям, анализ состояния и обеспечения качества, анализ рисков, анализ деятельности и развитие команды проекта, анализ коммуникаций при выполнении проекта, контроль и регулирование контрактов, анализ интеграции и регулирования изменений в проекте;
- закрытие проекта и его частей — завершение проекта, включая разрешение всех спорных вопросов<sup>19</sup>. Закрытие проекта состоит из ввода в эксплуатацию и принятия проекта в эксплуатацию, документирования и анализа опыта выполнения проекта. В ходе закрытия проекта происходит завершение управления предметной областью проекта, закрытие управления проектом по временным параметрам, завершение управления проектами по стоимости и финансам, завершение управления качеством проекта, завершение управления рисками в проекте, завершение управления персоналом в проекте, завершение управления проектными коммуникациями, завершение управления изменениями в проекте.



НТК предлагает функции управления:

- управление предметной областью (управление процессами, обеспечивающими включение в проект только тех работ, которые необходимы для успешного завершения проекта);
- управление проектом по временным параметрам (управление процессами, обеспечивающими своевременное завершение проекта);
- управление стоимостью и финансами в проекте (управление процессами, необходимыми для соблюдения утвержденного бюджета проекта);
- управление качеством в проекте (управление процессами, необходимыми для того, чтобы проект удовлетворил все потребности, ради которых он был инициирован);
- управление рисками в проекте (управление процессами определения, анализа и разработки мер реагирования на проектные риски);
- управление персоналом в проекте (управление процессами, обеспечивающими эффективное использование человеческих ресурсов);
- управление коммуникациями в проекте (управление процессами сбора и распределения информации, связанной с реализацией проекта);
- управление поставками и контрактами в проекте (управление процессами, обеспечивающими поставку продуктов и услуг извне);
- управление изменениями в проекте (управление процессами и процедурами для интеграции и управления изменениями в проекте на протяжении всего жизненного цикла проекта) и пр.

В 2013 г. IPMA был разработан еще один стандарт — Требования к компетентности организации в области управления проектами (Organizational Competence Baseline, ОСВ). Данный стандарт был переведен на русский язык и в 2014 г. опубликован.

Стандарт можно использовать как при внедрении проектно-ориентированного подхода в управлении, так и для дальнейшего совершенствования управления проектами, портфелями и программами проектов, поскольку в нем описано, как необходимо проводить анализ, оценку, совершенствовать проектный менеджмент. По мнению авторов ОСВ, одной из основных задач высшего руководства организации должно стать наращивание компетентности в области проектного управления, а потому цель настоящего стандарта — показать роль организации и ее руководства в проектном управлении.

Авторы стандарта выделяют семь групп пользователей данного стандарта:

- 1) высшее руководство;
- 2) руководители направлений;

- 3) менеджеры проектов, программ, портфелей;
- 4) внутренние и внешние консультанты;
- 5) внутренние и внешние методисты, преподаватели, тренеры;
- 6) сертификационные органы и ассессоры;
- 7) исследователи, работающие в области управления проектами, программами и портфелями проектов<sup>20</sup>.

Теперь немного подробнее остановимся на этих группах пользователей.

**1. Высшее руководство.** Высшее руководство может почерпнуть из данного стандарта информацию о роли проектов, портфелей и программ в управлении организацией в целом, а также понять, какую роль в становлении проектного менеджмента в организации играют сами руководители, и т. д.

**2. Руководители направлений.** По замыслу авторов данного стандарта он должен помочь руководителям направлений в более эффективном взаимодействии с высшим руководством, так как они, скорее всего, быстрее высшего руководства осознают необходимость изменений или развития определенной компетенции проектного менеджмента.

**3. Менеджеры проектов, программ и портфелей проектов.** Стандарт поможет понять их место в общей концепции проектного управления организации.

**4. Внутренние или внешние консультанты.** Они могут использовать стандарт для работы как с высшим руководством, руководителями направлений, так и с менеджерами проектов, сотрудниками организаций для совершенствования компетентности организации в проектном управлении.

**5. Внутренние и внешние методисты, преподаватели и тренеры.** Могут использовать стандарт при обучении специалистов, так как во время обучения необходимо не только уделить внимание методологическим аспектам проектного менеджмента, но и показать окружение проекта, а также место конкретного специалиста в этом окружении.

**6. Сертификационные органы и ассессоры.** Они могут использовать его для оценки и сертификации организаций.

**7. Исследователи.** Название данной группы говорит само за себя: данный стандарт будет использован ими для различных исследований.

По мнению авторов стандарта, при большом количестве проектов в организации недостаточно просто привлекать компетентных людей. Организации необходимо постоянно совершенствовать свою компетентность в проектном менеджменте. При постоянном росте количества проектов, программ и портфелей проектов организаци-

<b>Введение. Администратор проекта — кто он? .....</b>	<b>3</b>
Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий» .....	4
Мнение экспертов о функциях администратора проектов .....	8
Позиция работодателей относительно функций администратора проектов .....	11
Зарубежные и российские стандарты по управлению проектами .....	13
<b>ГЛАВА 1. Методологии проектного управления .....</b>	<b>18</b>
1.1. Проектная методология PMI .....	18
1.2. Проектная методология IPMA .....	25
1.3. Проектная методология PRINCE2 .....	40
1.4. Российские стандарты по управлению проектами .....	53
<b>ГЛАВА 2. Основы делопроизводства и документационного         обеспечения управления .....</b>	<b>61</b>
2.1. Открытое делопроизводство .....	61
2.2. Конфиденциальное делопроизводство .....	65
<b>ГЛАВА 3. Документационное обеспечение проектов         в области информационных технологий .....</b>	<b>78</b>
3.1. Документирование проектов в различных проектных методологиях .....	78
3.2. Документирование проектов на практике .....	80
3.3. Устав проекта .....	95
3.4. Организация документооборота проектной документации .....	105
3.5. Система проектных документов и их кодификация .....	106
3.6. Репозиторий проектных документов .....	106
3.7. Согласование и утверждение проектных документов .....	109
3.8. Поддержка коллегиальных органов и организация совещаний рабочей группы .....	112
3.9. Регламентация организации и проведения проектных совещаний .....	119
3.10. Регламентация подготовки, сбора и консолидации отчетности .....	127
3.11. Регламентация рабочего согласования проектной документации .....	141

3.12. Организация работы с открытыми вопросами (проблемами) проекта .....	147
3.13. Документирование рисков проекта .....	158
3.14. Документирование изменений проекта .....	168
<b>ГЛАВА 4. Бюджет проекта и первичные документы .....</b>	<b>175</b>
4.1. Бюджет ИТ-проекта .....	175
4.2. Документы бухгалтерского учета .....	176
4.3. Документы налогового учета .....	178
<b>ГЛАВА 5. Заключение договора .....</b>	<b>180</b>
5.1. Закупки .....	180
5.2. Работа с договорными документами .....	214
5.3. Защита договорных документов .....	225
5.4. Печати, штампы, факсимиле .....	228
<b>ГЛАВА 6. Обучение и сертификация .....</b>	<b>243</b>
6.1. Отечественная сертификация .....	243
6.2. Сертификация PMI .....	244
6.3. Сертификация IPMA .....	244
6.4. Сертификация PRINCE2 .....	249
6.5. Обучение управлению проектами .....	251
<b>ГЛАВА 7. MS Word .....</b>	<b>254</b>
7.1. Оформление колонтитулов в MS Word .....	254
7.2. Разделы документа в MS Word .....	261
7.3. Деление документа в MS Word без разделов .....	264
7.4. Оформление титульного листа в MS Word .....	267
7.5. Оформление таблиц в MS Word .....	269
7.6. Оформление списков в MS Word .....	275
7.7. Оформление текста в виде колонок в MS Word .....	291
7.8. Стильный документ в MS Word .....	294
7.9. Оглавление в MS Word .....	316
7.10. Редактирование документа. Совместная работа с файлом в MS Word .....	321
7.11. Защита документа в MS Word .....	331
<b>ГЛАВА 8. MS Excel .....</b>	<b>336</b>
8.1. Оформление списков в MS Excel .....	336
8.2. Формулы в MS Excel .....	344
8.3. Функции в MS Excel .....	358
8.4. Выпадающие списки в MS Excel .....	378
<b>ГЛАВА 9. Планирование проекта в MS Project .....</b>	<b>400</b>
<b>Литература .....</b>	<b>440</b>
<b>Сноски .....</b>	<b>442</b>