

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Основы профессиональных знаний

**Национальные требования
к компетентности специалистов**

(National Competence Baseline, NCB SOVNET 3.0)

Под научной редакцией д. т. н., профессора Воронаева В.И.

разработаны на основе

ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0

Международной Ассоциации Управления Проектами

IPMA

Редакционный комитет ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0:

Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker,

Francisco Pérez-Polo, Chris Seabury

при участии Национальных ассоциаций

Руководство по вопросам определения компетентности, IPMA, Версия 3.0

Опубликовано: июнь 2010 г.



IPMA

International Project Management Association

P.O. Box 1167

NL-3860 BD Nijkerk

The Netherlands

www.ipma.ch

Издание:

ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0, июнь 2006

Предыдущие издания:

ICB – IPMA Competence Baseline Version 2.0, февраль 1999

ICB – IPMA Competence Baseline Version 2.0b, апрель 2001



АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Основы профессиональных знаний

**Национальные требования
к компетентности специалистов**
Версия 3.0, июнь 2010

Научный редактор:

**Руководитель сертификационной программы SOVNET, Академик РАЕН и
МАИЭС, профессор, доктор технических наук, первый ассессор IPMA
Воропаев В. И.**

Редакторы:

**К. э. н. Миронова Л. В., Полковников А. В., к. т. н. Секлетова Г. И., Товб А. С.,
к. э. н. Ципес Г. Л.**

Авторы:

Андреев А. А., СДП

Бурков В. Н., профессор, д. т. н., академик РАЕН, первый ассессор IPMA

Воропаев В. И., профессор, д. т. н., первый ассессор IPMA

Дорожкин В. Р., профессор, д. э. н., ССУП

Дубовик М. Ф., ССУП

Миронова Л. В., к. э. н., ССУП

Палагин В. С., к. воен.н., СПУП

Полковников А. В., СУП, действующий ассессор SOVNET

Секлетова Г. И., к. т. н., ССУП, директор SOVNET СЕРТ

Титаренко Б. П., профессор, д. т. н., СПУП

Товб А. С., СУП, действующий ассессор SOVNET

Трубицын Ю. Ю., СУП

Ципес Г. Л., к. э. н., ССУП

УДК 168
ББК 30.2
У 67

Одобрено в качестве основ профессиональных знаний и национальных требований к компетентности специалистов по управлению проектами (National Competence Baseline, NCB SOVNET Version 3.0) Сертификационной комиссией Российской Ассоциации Управления Проектами COVNET (протокол № 1 от «20 января» 2010).

Авторский коллектив: Андреев А. А., Бурков В. Н., Воропаев В. И., Дорожкин В. Р., Дубовик М. Ф., Миронова Л. В., Палагин В. С., Полковников А. В., Секлетова Г. И., Титаренко Б. П., Товб А. С., Трубицын Ю. Ю., Ципес Г. Л.
Под научной редакцией Воропаева В. И.

Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов

(NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0)

М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010 – 256 с.

ISBN 5-904574-03-1

Настоящее издание представляет основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами и систему оценки их компетентности (NCB – National Competence Baseline SOVNET Version 3.0), и является нормативным документом Российской национальной сертификационной программы по управлению проектами.

В книге с учетом российской специфики в систематизированном виде изложены основы профессиональных знаний, требования и система оценки компетентности специалистов по управлению проектами. Приведены базовые положения сертификационной программы Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA и методологические принципы формирования на ее основе Национальной сертификационной программы. В структурированной форме по трем направлениям оценки компетентности: контекстуальному — объектам управления, техническому — процессам управления и поведенческому — субъектам управления, приведены ключевые определения, основы знаний, предлагаемые шаги процессов управления проектами, программами и портфелями проектов, темы для исследований, критерии оценки по уровням компетенции, связи с другими модулями и глоссарий терминов. Модель системы знаний и оценки компетенции сформирована в виде глаза, который отражает компетентный взгляд на интеграцию всех элементов управления проектом с точки зрения менеджера проекта, оценивающего конкретную ситуацию. Глаз символизирует ясность видения проекта. На периферии глаза расположены три блока элементов компетентности, а в центре, в зрачке — базовые элементы.

Книга предназначена для ассессоров, кандидатов на сертификацию, научных работников, преподавателей, студентов вузов, магистрантов, аспирантов и докторантов по управлению проектами. Она может быть полезна практикам по управлению проектами, тренерам и предпринимателям, осуществляющим проекты и программы во всех сферах деятельности бизнеса, общества и государства.

Издательство: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА»; 115419 Москва, ул. Шаболовка, д. 34; +7 (495) 258-06-68; www.pmppractice.ru; info@pmppractice.ru.

© Авторский коллектив. 2010 г.

© Российская Ассоциация Управления Проектами. 2010 г.

ISBN 5-904574-03-1

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие международного редакционного комитета.....	7
Предисловие к Национальным требованиям к компетентности специалистов по управлению проектами.....	10
Глава 1. Введение	13
1.1 Проекты	13
1.2 Профессиональное управление проектами	14
1.3 Основные условия	14
1.4 Преимущества сертификации	15
1.5 Фундаментальные принципы IPMA Competence Baseline (ICB)	15
1.6 Национальные требования к компетентности специалистов	18
1.7 Международная Ассоциация Управления Проектами и ее универсальная четырехуровневая система сертификации (4-L-C) IPMA	25
1.8 Требования	27
1.9 Обучение и профессиональная подготовка	27
1.10 Процедура и порядок оценки	28
1.11 Международное сотрудничество	29
1.12 Профессиональная литература в области управления проектами	29
Глава 2. Ключевые понятия	30
2.1 Компетентность	30
2.2 Элементы компетентности	30
2.3 Руководство по вопросам определения компетентности ICB	31
2.4 Уровни компетентности	31
2.5 Критерии таксономии	32
2.6 Оценка компетентности	32
2.7 Проект, программа, портфель проектов	33
2.8 Офис управления проектом	36
2.9 Офис проекта или программы	37
2.10 Успех проекта	37
Глава 3. Сертификация	38
3.1 Универсальная система сертификации IPMA	38
3.2 Процесс сертификации	42
3.3 Общая схема сертификации	51
3.4 Сертифицирующая организация	60
Глава 4. Элементы компетентности	62
4.1 Объекты управления и контекстуальная компетентность	62
1. Проект	62
2. Программа	65
3. Портфель проектов и программ	67
4. Проектно-ориентированная организация	69
5. Системы, продукты, технологии	71
6. Требования, цели и стратегия проекта	74
7. Критерии успешности проекта	77
8. Структуры проекта	79
9. Фазы и жизненный цикл проекта	81
10. Окружение проекта и деловая активность организации	83
4.2 Субъекты управления и поведенческая компетентность	86
11. Заинтересованные стороны проекта	86
12. Постоянная (родительская) организация	90
13. Команды проекта	92
14. Организационная структура проекта	95

15. Руководство и лидерство	97
16. Вовлеченность и мотивация	100
17. Самоконтроль	103
18. Уверенность и убедительность	105
19. Снятие напряженности	107
20. Открытость	110
21. Творческий подход	113
22. Ориентированность на результат	116
23. Эффективность	119
24. Согласование	122
25. Переговоры	125
26. Конфликты и кризисы	128
27. Надежность	131
28. Понимание ценностей	134
29. Этика	137
30. Разрешение проблем	141
31. Информация и документы	143
32. Стандарты	145
33. Правовое обеспечение проектной деятельности	148
34. Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон	152
4.3 Процессы управления и техническая компетентность	159
35. Проектно-ориентированное управление	159
36. Внедрение проектного управления	162
37. Инициация проекта	165
38. Планирование проекта	167
39. Организация и контроль выполнения проекта	170
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	173
41. Закрытие проекта	176
42. Управление предметной областью проекта	180
43. Управление проектом по временным параметрам	183
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	186
45. Управление качеством в проекте	190
46. Управление рисками и возможностями в проекте	194
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	197
48. Управление коммуникациями в проекте	201
49. Управление закупками и контрактами в проекте	204
50. Управление изменениями в проекте	208
51. Управление безопасностью в проекте	212
4.4 Общая компетентность	215
52. Системная методология управления проектами	215
53. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами	219
54. История и тенденции развития управления проектами	223
55. Особенности управления проектами в условиях кризиса	230
Приложение 1. Обзор основных взаимосвязей между элементами	234
Приложение 2. Бланк самооценки	243
Приложение 3. Нормативы к системе оценок знаний и опыта для всех уровней сертификации	246
Приложение 4. Глоссарий	249

Предисловие международного редакционного комитета

Причины появления новой версии

Как верно заметил Лао Дзе, «чтобы отправиться в длинный путь, всегда требуется сделать первый шаг». Более десяти лет назад Международная Ассоциация Управления Проектами — IPMA, начала заниматься оценкой компетентности для выдачи сертификатов менеджерам проектов. Руководство по вопросам определения компетентности, составленное IPMA, в Версии 2.0 (Competence Baseline Version 2.0) базировалось на руководствах четырех европейских ассоциаций управления проектами. В течение десяти лет оно использовалось как основа для разработки и утверждения национальных систем сертификации в тридцати странах мира. Главное внимание Версии 2.0 Руководства IPMA (ICB 2.0) концентрировалось на описании знаний и опыта, необходимых для решения технических вопросов в сфере управления проектом. Кроме этого, ICB 2.0 рассматривало аспекты личности и поведения менеджера проекта при исполнении своих обязанностей, а также окружение, в котором осуществляется управление проектом.

Менеджеры проектов осуществляют управление проектами, программами и портфелями проектов в условиях быстро меняющихся обстоятельств, при участии многих заинтересованных сторон и под влиянием различных внешних факторов. Число выполняемых проектов растет, а сами проекты становятся более сложными и разнообразными по своей природе. За последнее десятилетие все большее значение стали приобретать требования к поведенческой компетентности менеджера проекта и членов команды. С другой стороны, сегодня мы сталкиваемся с сильным проявлением индивидуализма. В таком меняющемся окружении стала очевидной необходимость реального, всестороннего описания компетентности менеджера проекта, программы и портфеля проектов.

В связи с этим возникла потребность в разработке адекватных стандартов профессионального поведения. Как это было отмечено в ICB 2.0, все большую важность приобретает личностная позиция менеджера. Успех менеджера проекта в значительной степени зависит от его компетентности на своем уровне. Чтобы разработать хороший план проекта и достичь нужных результатов, менеджер проекта должен обладать не только техническими знаниями и опытом, но и элементами поведенческой компетентности, такими, как мотивация и лидерство. И, наконец, менеджер проекта должен уметь эффективно действовать в контексте организационного, экономического и социального окружения проекта.

Исходя из вышеперечисленных соображений, Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA) выделяет три группы элементов компетентности в управлении проектами: технические, поведенческие и контекстуальные. Для оценки профессиональной компетентности менеджера проекта, как специалиста, планирующего и контролирующего проектную деятельность, требуется знание сорока шести элементов. Менеджер проекта должен быть человеком, чьи действия прозрачны, который трудится на благо всего проекта, программы или портфеля проектов, чтобы удовлетворить ожидания заказчиков, партнеров, поставщиков товаров и услуг для проекта и других заинтересованных лиц. Менеджер проекта должен уметь привлекать к работе специалистов, когда это необходимо, принимать порой нелегкие решения, пользоваться уважением сотрудников. Он также должен уметь мотивировать специалистов, чтобы использовать их знания и опыт на благо проекта, программы или портфеля проектов.

Благодарность

IPMA выражает свою признательность членам редакционного комитета, разработавшим Версию 2.0 ICB. Эта версия была первой и опубликована первоначально в феврале 1999 года, а затем в апреле 2001 после внесения незначительных изменений. Редакционный комитет Версии 2.0 включал:

- Жилия Копена
- Ганса Кнопфеля
- Питера Мориса
- Эрхарда Мотзеля
- Олафа Панненбекера

Редакционный комитет, разработавший Версию 3.0 ICB, включает:

- Жилия Копена
- Ганса Кнопфеля
- Геррита Коха
- Клауса Панненбекера
- Франциско Пере-Поло
- Криса Себари

Автором проекта по внесению изменений является Бригитта Шаден — Вице-президент IPMA по вопросам сертификации.

IPMA выражает особую благодарность Энтони Скидмору за подготовку технического обзора и Барту Вербургу из издательства «Van Naren» за помощь в преобразовании наших рукописей в формат книги.

Самый важный вклад в Версию 3.0 ICB был внесен Национальными ассоциациями — членами IPMA, которые делились рекомендациями, проявляли твердую заинтересованность в проекте по внесению изменений и предоставили много полезных предложений и обоснований для составления усовершенствованной версии.

Обращение команды проекта по внесению изменений

Менеджер проекта — это удивительно интересная и перспективная профессия, требующая напряжения всех сил. Этот документ предназначен для оказания помощи менеджерам проектов в развитии их профессиональных качеств на пути к мастерству.

Март 2006

От имени редакционного комитета Версии 3.0 ICB

Геррит Кох, руководитель проекта

Резюме

Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA) вводит Версию 3.0 IPMA Competence Baseline (ICB) взамен Версии 2.0b, опубликованной в 2001 году. Содержание новой версии претерпело существенные изменения.

В ICB представлены официальные определения элементов компетентности, которыми должны обладать специалисты по управлению проектами, для прохождения сертификации по четырехуровневой системе сертификации IPMA.

В проекте по разработке Версии 3.0 ICB принимали активное участие 40 Национальных ассоциаций — членов IPMA — на всем протяжении реализации проекта. Благодаря их вкладу в новой версии нашел отражение весь многогранный практический опыт проведения сертификации и оценки компетентности менеджеров проектов.

ICB является общепринятым базовым документом, установок которого обязаны придерживаться все Национальные ассоциации — члены IPMA и сертифицирующие органы для обеспечения последовательного и согласованного соблюдения единых стандартов. В основном этот документ представляет собой описание элементов компетентности.

Согласно пожеланиям лиц, заинтересованных в практическом применении ICB, процесс сертификации в нем описывается применительно к каждому из четырех уровней сертификации (А, В, С, Д). Кроме того, в ICB приведены раздел по таксономии и форма представления результатов самооценки.

Профессиональное управление проектом структурировано по 46 элементам компетентности, объединенным в три группы. Группы представляют техническую компетентность (20 элементов), поведенческую компетентность (15 элементов), и контекстуальную компетентность (11 элементов).

Диаграмма компетентности в виде глаза («Глаз») представляет совокупность всех элементов управления проектом, как ее видит менеджер проекта при оценке конкретной ситуации. Модель представлена в виде глаза менеджера, что символизирует ясность взгляда и его проницательность (предвидение). Компетентный и ответственный специалист по управлению проектами сначала рассматривает ситуацию, собирает и обрабатывает информацию, а затем осуществляет необходимые действия.

ICB является основой для работы сертифицирующих органов Национальных ассоциаций — членов IPMA, которые должны использовать всю систему элементов компетентности при оценке кандидатов. Национальные и культурные отличия должны найти отражение в Национальных требованиях к компетентности, что обеспечивается путем добавления специфических разделов и элементов компетентности. Международная ассоциация IPMA утверждает Национальные требования к компетентности (National Competence Baselines), что призвано обеспечить их соответствие ICB, и дает возможность международного признания сертификатов, выдаваемых национальными сертифицирующими органами.

Данное Руководство (ICB) в большей степени предназначено для использования отдельными лицами и ассессорами, которые применяют его при оценке знаний и опыта кандидатов. В то же время его можно использовать как пособие для подготовки учебных материалов, для исследовательских целей и как справочник для тех, кто занимается поиском информации по управлению проектами.

Предисловие к Национальным требованиям к компетентности специалистов по управлению проектами

Настоящее издание подготовлено как Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (НТК). НТК разработаны группой сертифицированных специалистов Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ на основе и в соответствии с Международными требованиями к компетентности специалистов по управлению проектами (International Competence Baseline of the International Project Management Association — ICB, IPMA) и одобрены Сертификационной комиссией Ассоциации СОВНЕТ.

В процессе разработки НТК вышло за рамки предусмотренного содержания и объема и по существу переросло в Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. Это послужило причиной того, что фактическое содержание данной работы вынесено на титульный лист книги. Такое расширение НТК Сертификационной комиссией СОВНЕТ признано целесообразным, так как позволяет всем интересующимся получить более полную информацию об управлении проектами.

Ассоциация Управления Проектами СОВНЕТ основана в 1990 г. как профессиональная некоммерческая организация, действующая на основе Российского законодательства. Ассоциация СОВНЕТ объединяет специалистов, компании и предприятия, которые осуществляют разработку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности: строительство, промышленность, информационные технологии, телекоммуникации, консалтинговые услуги и др. С 1991 г. Ассоциация СОВНЕТ является национальной российской организацией в составе Международной Ассоциации Управления Проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария); Российская Ассоциация Управления Проектами ставит своей главной целью развитие профессионального управления проектами в России и содействие его широкому применению на практике.

Успешность реализации любого проекта во многом зависит от профессионализма и компетентности специалистов, которые его осуществляют. Чтобы быть профессионалом в области управления проектами, необходимо обладать определенными профессиональными знаниями, умениями, навыками и практическим опытом работы. Вот почему Международная Ассоциация Управления Проектами — IPMA и входящие в нее национальные организации уделяют большое внимание подготовке и переподготовке профессиональных кадров и их сертификации.

Международная сертификация специалистов по управлению проектами — это процесс определения соответствия:

- профессиональных знаний, опыта и навыков отдельно взятого кандидата установленным требованиям, предъявляемым к специалисту по управлению проектами, а также
- деятельности кандидата этическим нормам и правилам, зафиксированным в Этическом Кодексе Управляющего Проектом.

Международная программа сертификации специалистов по управлению проектами включает четыре уровня, является универсальной, учитывает особенности национальной культуры, достижений и опыта.

По соглашению между Российской Ассоциацией Управления Проектами и IPMA специалисты, прошедшие сертификацию по этой системе, получают сертификаты международного образца, которые признаются во всех странах — членах IPMA.

Информация о специалистах, прошедших сертификацию, заносится в международный и национальный реестры специалистов – профессионалов по управлению проектами, и публикуется на сайтах IPMA (www.ipma.ch) и СОВНЕТ (www.sovnet.ru).

Основным нормативным документом Национальной программы сертификации являются **Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами**. В этом документе в структурированной форме освещаются основы профессиональных знаний по управлению проектами, представляются профессиональные требования, предъявляемые к знаниям, опыту, навыкам, мастерству, а также личным качествам кандидатов на сертификацию по каждому из четырех уровней сертификационной программы IPMA. НТК разработан на основе ICB в соответствии с требованиями IPMA и учитывают особенности национальной экономики, культуры и достижений в области управления проектами.

НТК содержит все разделы ICB, ряд дополнительных разделов, а также имеет некоторые особенности в изложении материала. В основу структуры НТК Российской Ассоциации Управления Проектами положено представление об управлении проектами как о кибернетической системе. При этом элементы международных требований к компетентности были перенесены из ICB в НТК полностью или в частично измененном виде. При этом во всех случаях была обеспечена смысловая согласованность. Для сохранения связи с ICB в тексте НТК приводится таблица соответствия разделов знаний ICB и НТК (см. Введение, табл.1.3).

По своему содержанию и информационной насыщенности НТК в настоящем его виде представляет собой российский свод знаний, информационных материалов по управлению проектами, и может служить путеводителем в мир управления проектами, а также основой для последующей подготовки национальных стандартов и нормативных документов по управлению проектами.

Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами рассчитаны на широкий круг читателей. В первую очередь они предназначены для кандидатов на сертификацию, ассессоров и преподавателей по управлению проектами. Также они могут быть использованы менеджерами проектов, консультантами, руководителями и экспертами компаний в их практической деятельности. Авторский коллектив надеется, что настоящее издание будет полезно также в качестве своеобразного путеводителя в мир управления проектами для студентов, аспирантов, преподавателей, практических работников и руководителей, интересующихся проблемами эффективного осуществления разнообразных проектов и программ.

НТК используется в качестве основы при разработке нормативных документов и программ по сертификации, утверждаемых СОВНЕТ и IPMA. НТК также используется в качестве теоретических и практических рекомендаций в различных областях применения управления проектами (например: исследования, разработки, реализация проектов и программ, образовательные программы, подготовка и переподготовка кадров, нормативно-методическое обеспечение, литература по управлению проектами и др.). НТК отражает принятые в рамках СОВНЕТ и IPMA принципы оценки компетентности специалистов в области управления проектами, и оказывает непосредственное влияние на дальнейшее развитие и совершенствование международных требований к компетентности.

Сертификационная комиссия СОВНЕТ будет признательна за любые замечания и предложения, направленные на совершенствование НТК. Ваши предложения и замечания просьба направлять по адресу: Россия, 129366 г. Москва, ул. Кибальчича, д. 7, офис 514, Тел./факс (007-095) 683-78-80, (007-095) 682-62-73. E-mail: sovnet@sovnet.ru, Интернет-сайт: www.sovnet.ru.

В. И. Воропаев

Руководитель сертификационной программы СОВНЕТ, Международный ассессор, Академик РАЕН и МАИЭС, профессор, доктор технических наук, 2010 год.

Выражение благодарности

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность сотрудникам дирекции, членам Правления Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ. Особую признательность авторы выражают группе компаний «Проектная ПРАКТИКА», благодаря которой стало возможно издание настоящей книги.