

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО СТАНДАРТУ ISO 21500:2012: ОБЗОР И ПЕРСПЕКТИВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

КОСТЫЛЕВ АЛЕКСАНДР АЛЕКСЕЕВИЧ

Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина,
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: drr-drr@mail.ru

В данной статье рассмотрены последствия введения в действие стандарта ISO 21500: 2012, новаций, привнесенные стандартом и перспектива его использования в практике проектного управления. Рассмотрены взгляды на будущее сертификации РМР, основные отличия от методологии проектного управления РМВОК. На сегодняшний день стандартизированное управление проектами в России рассматривается через использование методологии проектного менеджмента американского института проектного менеджмента (PMI). В статье рассмотрены перспективы проектного управления, обозначенные введением международного стандарта ISO 21500. В статье рассматриваются подходы к определению понятий «проект» и «проектное управление», привнесенные стандартом серии ISO 21500.

Ключевые слова: международный стандарт ISO 21500, проект, управление проектами.

Стандартизация в проектном менеджменте давно стала несомненным и необходимым атрибутом, существующее на данный момент большое количество отраслевых и национальных стандартов по управлению проектами служит тому подтверждением. ISO (International Organization for Standardization), являясь ведущий мировой организацией по стандартизации, не могла не озаботиться необходимостью иметь свой собственный стандарт проектного менеджмента. Долгое время единственным стандартом, изданным данной организацией, являлся ISO 10006 Системы менеджмента качества – Руководящие указания по менеджменту качества в проектах. ISO 10006 был первоначально опубликован в 1997 г. затем обновлен в 2003 г., но это не позволило ему завоевать популярность, равную стандарту ИСО качества серии 9000. Лидерство в мире стандартов, разрабатываемых гораздо раньше, чем ISO 10006, в первую очередь, такие как Руководство РМВОК или PRICE2 так и не позволило данному стандарту получить широкое распространение, другой причиной можно назвать и недостаточную узость применения стандарта [1]. Страны-члены ISO на момент начала работы над новой серией стандартов имели более популярные стандарты, как, например, британский стандарт PM-BSI 6079 является хорошим примером этому. Большинство развитых стран имеют свои национальные стандарты по управлению проектами, не исключение здесь и Россия, хотя ГОСТы проектного управления были приняты практически одновременно с выходом стандарта ISO 21500. Инициатива по созданию международ-

ного стандарта проектного менеджмента возникала не раз на различного рода глобальных форумах по управлению проектами. В конечном счете, в 2006 г. была начата работа по разработке данного стандарта, изначально работа была начата в Британском институте стандартизации, который является членом ISO. В созданный Технический комитет (ТК 236) по подготовке ISO 21500 вошли представители 31 страны, участвующих в этой работе и 5 наблюдателей. Окончательный вариант ISO 21500 был опубликован в сентябре 2012 г. (официальный текст на русском языке отсутствует на данный момент) [2].

Выход в свет стандарта ISO 21500:2012 событие если и не долгожданное но значимое для специалистов в области управления проектами. Вышел новый стандарт по Управлению Проектами ISO 21500:2012. Пока еще трудно оценить значимость этого события, но признанными авторитетами в области проектного управления уже сделаны заявления о новой эре в управлении проектами и возможной потери лидерства стандартами и сертификацией американским институтом проектного менеджмента (PMI). Вполне вероятно скоро мы увидим закат РМВОК и, как следствие, сертификации РМР, а на его месте окажется ISO 21500 и сертификационная модель ISO. Это является последствием не столько принятия стандарта, сколько неоднозначных решений менеджмента PMI, которые фактически потеряли контроль над своей главной интеллектуальной собственностью.

Один из главных экспертов группы разработки РМВОК 3-й версии и стандарта зрелости организа-

ций в проектном управлении OPM3, профессор Станислав Гашик провел подробное сравнение стандарта ISO 21500:2012 с PMBOK. Согласно его заключению из 42-х процессов PMBOK прямо скопировано («имеет идентичный аналог») 40, т. е. ISO на 95 % повторяет оглавление PMBOK. С. Гашик отметил, что только 4 процесса раскрыты иначе, чем в PMBOK: извлечение уроков, определение организационной структуры, управление коммуникациями и управление ресурсами. Хотя и авторитет данного эксперта не ставится под сомнение, но можно сделать вывод, что ISO 21500 близок к копии PMBOK, однако логика работы ТК 236 и его связь с PMI для нас до конца не ясна.

Подобного рода экспертные заключения только делают рекламу ISO, так как фактически объявляют, что появился новый ISO PMBOK, который взял все лучшее от PMI и добавил унификацию стандартов ISO. Раньше отношения ISO и PMI были дружескими, так как ISO не ставило целью создание стандартов, на базе которого можно было создать аналог PMBOK с последующей сертификацией по аналогии с PMP (Project Management Professional). Стандарты качества ISO серии 10006, затрагивающие управление проектами, касались сертификации организаций, но не специалистов, поэтому конкуренции ISO и PMI не было. Многие в России даже думают, что ISO не работает над сертификацией отдельных профессионалов. Но это не так. ISO занимается и профессиональной сертификацией, примером тому служит стандарт ISO/IEC 24773:2008 Программотехника. Сертификация специалистов по программотехнике. ISO, являясь международной организацией, занимается всем, просто зачастую начало сертификации – это противостояние с партнером, тем более если он является признанным лидером в данной области. Развитие событий здесь по сути возможно двумя путями: это разработка собственной сертификационной модели ISO и сертификация IPMA (International Project Management Association), которая может быть расширена с помощью ISO 21500.

Достаточно отметить, что эксперты PMI приняли участие в разработке стандарта только на условиях, что в него будет включена следующая фраза: «This International Standard is not intended for certification or regulatory purposes»[2]. Иными словами, запрещается на базе стандарта ISO делать сертификации, торговать как обучением и экзаменами, а также ставить ISO 21500 выше локальных стандартов стран (например, PMBOK – это национальный стандарт в США). Такая фраза была еще в последнем драфте, причем прямо в преамбуле с

назначением стандарта. Однако на финальном голосовании при введении ISO 21500 в действие, данную фразу убрали и члены команды разработки ISO 21500 комментируют это именно в связи с тем, что имеется желание коммерциализировать стандарт, продавая услуги обучения и прохождения сертификации. Кроме этого, как в США, так в России в гражданском законодательстве действует паритет международных договоров над местным правом. Иными словами, без указанной фразы «regulatory purposes» стандарт ISO 21500 автоматически становится более старшим относительно PMBOK в США или ГОСТ в России и в случаях расхождений Законодатели США, России и Евросоюза требуют смотреть в принятый странами международный стандарт. Стоит также отметить, что ISO 21500 дает совсем другое определение понятию «Проект», чем PMBOK и ГОСТ, поэтому для локальных стандартов получается шаткая позиция с точки зрения авторитета, когда они вроде бы только частично правильные и надо сверяться с ISO 21500.

ISO 21500, как и «оригинальный PMBOK», является фундаментальным стандартом для всех типов проектов, поэтому PRINCE2 или Agile не в состоянии конкурировать с PMBOK, так как являются частными методиками для специфических жизненных циклов отдельных видов проектов. Впервые в истории PMBOK получил конкурента, который базируется на его же идеях и представлен не менее авторитетной организацией, чем PMI.

Удивительным является то, что позиция PMI достаточно лояльная к ISO, хотя в число разработчиков ISO 21500 входили ключевые менеджеры PMI, они поставили свои подписи под стандартом, который по сути отодвигает PMBOK на вторые позиции, факторов тому может быть несколько:

1) *Недостаточная информированность о процедурах ISO как разработчика.* Возможно менеджмент PMI не до конца знал процедуры ISO и ему показалось, что запрет на разработку сертификации в преамбуле ISO 21500 – достаточная гарантия, и они просто не знали, что процедуры ISO легко позволяют все поменять простым голосованием.

2) *Излишнее доверие ISO и надежда на партнерские отношения.*

3) *Наличие гораздо большего методологического аппарата в PMBOK, нежели чем в ISO.* Большое количество методологических абстракций в PMBOK не преимущество, а скорее недостаток стандарта, которые постоянно критиковались практиками и экспертным сообществом.

4) *Надежда на расширение PMBOK за счет переноса методологического ядра на модель ISO.* По сути ISO 21500 составлен так, что нет никаких

препятствий объявить его самодостаточным, более того, это фактически уже объявлено. ISO считает, что стандарт полный, в том числе сняты ограничения для начала построения собственной сертификационной модели.

5) *Расширение стандарта PMBOK через ISO, по аналогии с признанием его ANSI национальным стандартом США.* Однако ISO 21500 нигде явно не указывает, что это сделано на базе PMBOK и также вводит 4 новых процесса управления проектами.

6) *Ориентированность на организацию, сертифицированную по другим стандартам ISO.* Для большинства профессионалов в управлении проектами стандарты ISO – это стандарты на организацию типа ISO 9000. На деле ISO имеет 16000 стандартов и около 8000 сертификационных программ всех возможных типов: на организацию, на технологии и на профессионалов.

7) *Отсутствие у ISO 21500 самодостаточности для разработки системы управления проектами.* Глава 1 стандарта ISO 21500 объявляет, что данный стандарт является полным и самодостаточным для формирования лучших практик по базовым знаниям, т. е. не нуждается ни в каких дополнительных стандартах будь-то PMBOK или ГОСТ. Причем представители Правительств 32-х стран и ведущие эксперты поставили Подписи под формулировкой Главы 1. Это больше, чем рекомендация считать ISO 21500 самодостаточным, это государственная позиция России, США и Евросоюза.

В ISO 21500 перенесено из PMBOK все лучшее и самое важное (классификаторы процессов и терминология).

ISO 21500 базируется на скелете процессов PMBOK. В принципе, получив от PMI права на скелет, эксперты ISO без проблем могли бы создать свое описание процессов и сделать столь же объемный и избыточный с точки зрения практики стандарт, скорее для тренеров и сертифицирующих организаций, нежели чем для практикующих пректориентированных организаций и профессионалов. ISO 21500 намного короче и точнее PMBOK, по сути он содержит именно те 20-30 %, которыми и пользуются на практике менеджеры проектов. Именно простота и практичность ISO 21500 является конкурентным преимуществом ISO 21500. Концепция построенная на селекции только обязательных элементов процессов из PMBOK, видимая в ISO 21500:2012, сходна с подходом в новом ГОСТе, но сделана иначе. ГОСТ шел по пути сокращения числа обязательных процессов, а ISO по пути сокращения и упрощения требований к процессам, но сохраняя 95 % из них. Сам подход на получение но-

вых стандартов путем упрощения PMBOK не случаен, от России в комитете по ISO была та же группа экспертов, что делали ГОСТ. Причем связь со стандартом ГОСТ прямая, так как на сайте ISO написано, что в ISO 21500 участвовали не эксперты от России лично, а группа разработки GOST Russia.

Как видим, новая мировая тенденция на лицо. Эксперты признают авторитет и качество PMBOK. Однако все также признают его избыточность в большинстве случаев, поэтому новые стандарты пошли по пути обрезания PMBOK, причем поскольку качество описания процессов в PMBOK всех устраивает, то ISO 21500:2012 и новый ГОСТ фактически не явно ссылаются на описания в PMBOK отобранных процессов.

Новая тенденция делает непростыми перспективы бизнеса PMI на сертификации PMP. Фактически по новым требованиям планка к базовым знаниям опущена и стала доступна всем. Очевидно, что менеджеры будут предпочитать более простые сертификации, чем перегруженная академизмами сертификация PMP.

ISO, как мегагигант стандартизации, имеет преимущество перед PMI в области интеграции разных стандартов. Очевидно, что стандарт качества ISO будет хорошо стыковаться со стандартом управления проектами ISO. А вот такая интеграция между стандартом качества ISO и методиками PMI совсем не гарантируется.

Сертификацию по модели менеджмента качества по ISO выполняет Росстандарт через аккредитованные им центры сертификацию. Вполне вероятно, что в ближайшем будущем подобного рода сертификацию начнут осуществлять и по модели ISO 21500, через недавно созданный АНО «Центр стандартизации управления проектами». Правда необходимо ISO 21500 принять сначала как ГОСТ Р. Однако предыдущие стандарты ISO становились ГОСТ Р буквально за 1-2 года, вероятно Росстандарт ценит сотрудничество с ISO.

Важный момент, чтобы отечественная школа сертификации заработала также хорошую репутацию. Чтобы не получилось как с ISO 9000, когда большинство компаний в России предпочитали европейский или американский вариант сертификации, как более высокого качества и более авторитетный.

Еще важный момент. Базовые знания по управлению проектами упрощаются и становятся более доступны. Однако одновременно происходит резкое повышение требования к знанию отраслевой специфики проектов, которые должны составлять 80 % знаний современного профессионала в УП.

Что же изменилось в методологических аспектах управления проектами с момента принятия но-

вого стандарта, а точнее какие новшества он вводит в мировую практику управления проектами? Разберем некоторые из них. В первую очередь, это иная трактовка понятия проект, в отличие от привычный нам трактовки по PMBOK. Согласно ISO 21500, «проект – это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели». Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определенным заранее требованиям, в том числе и ключевые ограничения проекта, таких как время, деньги и ресурсы.

Хотя многие проекты могут быть похожи, но каждый проект уникален, так как различия могут возникнуть при поставке конкретных результатов, предусмотренных проектом, влияния заинтересованных лиц на проект, и то, как процессы адаптированы к созданию конкретных результатов.

Каждый проект имеет определенное начало и конец, и, как правило, делится на фазы (этапы). Проект начинается и заканчивается, как это определено в пункте 4.3.1 Стандарта.

В принципе ISO 21500 следует определению проекта по ультрасовременным методологиям, которое уже используется в других стандартах ISO по качеству и др. аспектам. Там полемика уже завершилась и мы видим просто благоприятные эффекты от интеграции стандартов ISO между собой, в том числе по понятийному аппарату. В проекте сообществе только небольшая часть экспертов имеет практику работы по ISO, поэтому для многих это свежая дискуссия.

Оригинал определения проекта ISO 21500: «A project is a unique set of processes consisting of coordinated and controlled activities with start and finish dates, undertaken to achieve an objective».

Оригинальное определение проекта в PMBOK: «project is temporary endeavor undertaken to create a unique product, service».

Как видим ISO 21500 вводит другое понятие проекта, чем PMBOK. В ГОСТ очевидно попытались перенести часть определения ISO [3]. Но даже упоминание «совокупности видов деятельности» вместо «мероприятия» уже этого хватило, чтобы эксперты Московского PMI во время обсуждения ГОСТа это заметили и обвинили разработчиков ГОСТа на этом основании в некомпетентности. Однако такое заявление исходит из того, что постулаты не обсуждают.

Итак, определение PMBOK базируется на том, что проект – это (1) мероприятие (2) в ограниченный промежуток времени (3) с уникальным результатом. Определение в нескольких стандартах ISO

(и 21500 в частности) говорит, что это не мероприятия, а уникальный набор процессов.

На деле общий проектный менеджмент – это чисто административная дисциплина и сами продукты или услуги находятся вне его компетенции. Это компетенция отраслевых методик, которые знают, по какой технологии изготавливаются продукты, поэтому могут судить о том с какой степенью уникальны продукты или нет. ISO 21500 или PMBOK не формирует таких знаний о продуктах проекта, чтобы делать технологические заключения о степени их уникальности, а раз нет таких специальных знаний даже у РМР, то даже РМР не сможет определить это проект или нет во многих случаях и поэтому не сможет определить, может ли он применять проектные методы управления обоснованно. О том, что знания об продукте за пределами ISO 21500 в стандарте будет прямо сказано дальше. Любая административная дисциплина не занимается продуктом и его атрибутами, такими как уникальность. Она занимается процессами. Главное отличие операционного и проектного менеджмента совсем не в продукте, а в том, как осуществляется управление. Операционный менеджмент предполагает одинаковое выполнение операций по набору стандартных схем. Мощност проектного менеджмента в том, что он умеет управлять неорганизованным набором задач и действий, т. е. произвольными и сложными комбинациями операций, которые все время образуют новые комбинации, либо ввиду той самой уникальности продукта, либо ввиду просто вариативности стандартных изделий, либо ввиду сильных рисков, влияющих на изготовление стандартных изделий. Тут как раз операционный менеджмент бессилен, он в таких условиях работать не способен. И, наоборот, операционный менеджмент может успешно изготавливать уникальные продукты, которые могут отличаться ввиду неточности технологии изготовления или просто комбинаторики компонентов заказов. Например, ваш заказ в ресторане может быть уникален, если вы взяли себе уникальный набор еды по желанию. Заказ выполнили за ограниченное время. Дословно по определению PMBOK ресторан только что выполнил проект. Думаю, многие усомнятся, что PMBOK правильно дает определение проекту на этом примере. Однако с точки зрения ISO все совпадает со здравым смыслом: ресторан может изготавливать уникальные поставки, используя одни и те же процессы, которые имеют возможность управлять комбинациями опций.

Продолжим. PMBOK определяет проект обязательно как с уникальным результатом. Методологи давно указывают, что эта аксиома сузила примени-

мость проектных методик без каких либо рациональных оснований на то, а просто путем введения постулата. Проектные методики и инструменты могут быть часто эффективно применены для серийного производства, если заказы крупные, малосерийные, многооперационные и технически сложные. Тут проектные методики и EPM-инструменты могут быть существенно эффективней ERP-систем, так как при усложнении комбинаций процессов EPM-инструменты становятся эффективней – они для таких сложностей и разработаны. На деле это предмет анализа в каждом конкретном случае применить проектный или процессный (операционный) подход, о рекомендациях на основании уникальности это сделает и ISO 21500, но это будет рекомендация, а не постулат. Фактически ISO 21500 впервые снял табу на адаптацию проектной методологии к серийной продукции.

Интересно как дали определение проекта в ГОСТ, там очевидно пытались вставить кусок определения из ISO, но перевели «coordinated and controlled activities» как «комплекс взаимосвязанных мероприятий», хотя это и является устоявшимся в российской практике выражением. При всем моем уважении, но кажется тут неточность перевода в нашем ГОСТе. Дело в том, что activity имеет основу смысла как «деятельность», но поскольку тут в предложении указаны конечная и начальная дата, то в профессиональном сленге английского проектного менеджмента, это, скорее, по смыслу «задача» или «действие». Мероприятие, в смысле проектного управления, это endeavor.

Жаль также, что авторы нашего ГОСТа, имея на руках драфт ISO 21500, не рискнули вставить полностью современное определение проекта, а только его часть. По сути это не является проблемой, согласно ст. 7 ГК РФ в случае расхождений официально принятых Россией локальных и международных стандартов, в России действует принятый ей международный стандарт. Поэтому в России официально действует определение проекта по ISO 21500.

Еще одно фундаментальное определение, вводимое в оборот стандартом ISO 21500, – это управление проектами. Согласно стандарту, «проектный менеджмент – это применение методов, инструментов, техник и компетенцией в проекте». Проектный менеджмент включает в себя интеграцию разных фаз жизненного цикла проекта. Проектный менеджмент выполняется с помощью осуществления бизнес-процессов.

Процессы, отобранные для управления проектом, должны быть выстроены между собой в единое системное представление. На каждом этапе жизненного цикла проекта имеет результаты. Эти результаты будут регулярно пересматриваться в ходе реализации проекта в соответствии с новыми требованиями спонсора, клиентов и других заинтересованных сторон.

Далее ISO 21500 четко разделит понятия внутреннего и внешнего управления проектом. ISO 21500 разделяет понятия «верховного руководства» (governance) и исполнительного управления (management). Верховное руководство, например, спонсор определяет, что проект будет делать. Исполнительное руководство, например, менеджер проекта определяет как проект это будет делать. Таким образом, ISO 21500 лишает менеджера проекта полномочий определить себе задание, что в целом правильно.

Стандарт вводит и ряд других существенных изменений в управлении проектом отличных от существующих методологий, но оценивать их однозначность и применимость стоит после более активного его применения в практике проектного менеджмента.

В результате всего сказанного можно резюмировать, что принятие международного стандарта по управлению проектами серии ISO 21500 создает новый виток в развитии проектного управления, и будем надеяться, что он позволит более стандартизировано и однозначно строить управление проектами в глобальном масштабе. Исключительный авторитет ISO в мире должен позволить устранить наконец ту существующую путаницу для специалистов в стандартах и подходах к управлению проектами, позволив расширить практику проектного управления, тем более что сфера управления проектами активно развивается на протяжении последних 10-15 лет, в том числе и в России. Позитивная тенденция в утверждении ГОСТов по управлению проектами и активное участие в разработке стандарта ISO 21500 тому подтверждение.

Литература

1. ISO21500: Guidance on project management. URL: <http://www.projectprofy.ru/>
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. URL: <http://www.pmi.org>
3. ГОСТ Р 54869-011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». М.: Стандартинформ, 2011.

References

1. ISO21500: Guidance on project management, <http://www.projectprofy.ru/>
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. URL: <http://www.pmi.org>

3. GOST R 54869-011 «Proyektnyj menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proyektom». M.: Standartin-form, 2011.

* * *

**PROJECT MANAGEMENT ACCORDING TO THE ISO 21500:2012 STANDARD:
REVIEW AND PROSPECT OF USE**

KOSTYLEV ALEKSANDR ALEKSEYEVICH

Tambov State University named after G. R. Derzhavin,
Tambov, Russian Federation, e-mail: drr-drr@mail.ru

In this article author considered consequences of introduction of the ISO 21500 standard: 2012, innovations introduced by the standard and prospect of its use in practice of project management. Author considered views of the future of certification of PMP, the main differences from methodology of project management of PMBOK. Today the standardized management of projects in Russia looks through use of methodology of design management of the American institute of design management (PMI). In article author considered prospects of project management designated by introduction of the international ISO 21500 standard. In article author also considered approaches to definition of concepts «project» and «project management» introduced by the standard of the ISO 21500 series.

Key words: international ISO 21500 standard, project, management of projects.