

Кирилл Дмитриев, ведущий консультант по управлению проектами, ГК «Проектная ПРАКТИКА»

Антон Филимонов, консультант по управлению проектами, ГК «Проектная ПРАКТИКА»

Стандарты по компетенциям в области управления проектами

Оглавление

Введение	3
Стандарты в области проектных компетенций	4
Компетентность и компетенции	5
Ключевые компетенции	6
Стандарты в области компетенций Руководителей проектов	8
Международная инициатива GAPPS Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers	8
Австралийский институт управления проектами AIPM CPPP – Certified Project Practitioner / CPPM – Certified Practicing Project Manager	9
Американский институт управления проектами PMI PMCDF – Project manager competency development framework	9
ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»	10
Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности	11
Международная ассоциация по управлению проектами IPMA ICB 3.0 (Российская ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ НТК 3.0, Российский представитель IPMA)	11
Международная инициатива GAPPS: Performance Based Competency Standards for Program Managers	12
Австралийский институт управления проектами AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director	13
APM – Association for Project Management (Великобритания)	14
Прочие стандарты и практики в области управления проектами	16
Стандарт The Office of Government Commerce (OGC) Project In Controlled Environment (PRINCE2™)	16
Project Management Association of Japan (PMAJ) – The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) — Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях	17
International Organization for Standardization (ISO) - ISO 21500:2012	18
« Guidance on project management»	18
Классификация стандартов	20
Классификация стандартов по детализации	20
Классификация стандартов по структуре модели	21

Классификация стандартов по масштабу действия.....	21
Заключение	24
Приложение. Соответствие стандартов признакам классификации	26

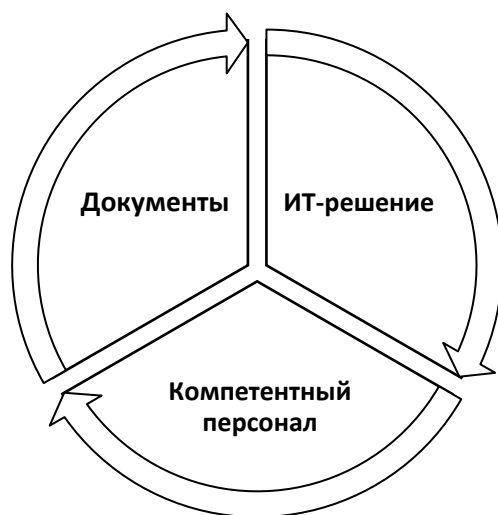
Введение

Управление проектами рассматривается ведущими компаниями как один из важнейших факторов эффективного развития. Количество одновременно реализующихся проектов в компаниях может измеряться десятками и даже сотнями. Проекты могут быть краткосрочными и долгосрочными, типовыми и уникальными, реализующимися собственными силами или с участием многих внешних исполнителей.

Для обеспечения своевременного и успешного выполнения проектов компаниям необходимо создавать или развивать корпоративные системы управления проектами – механизмы, позволяющие «поставить на поток» процессы развития бизнеса, гарантировать эффективное достижение целей проектов.

Корпоративная система управления проектами (КСУП) – комплексная система, имеющая в своем составе несколько элементов, формализующих основные вопросы управления: «Чем управляем?», «Кто управляет?», «Как управляет?», находящих воплощение в нормативно-методической документации, ИТ-системе, автоматизирующей процессы управления и **обученном, компетентном персонале**.

Рис. 1. КСУП состоит из 3-х элементов



В статье проводится анализ стандартов в области компетенций участников проектной деятельности, существующих на сегодняшний день, их особенностей и применимости для компаний на разных стадиях зрелости системы управления проектами.

Стандарты в области проектных компетенций

Мировые стандарты в области проектных компетенций обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями (*речь идет о компетенциях, необходимых для успешного участия в проектной деятельности – прим. авторов*) сотрудников, участвующих в проектной деятельности компании путем назначения на роли:

- Руководителей проектов (с учетом сложности / без учета сложности проекта);
- Руководителей программ проектов (с учетом типа реализуемой программы / без учета типа);
- Роли в проектных офисах, в крупных проектах и программах (стандарты общего применения).

Перечень существующих стандартов в области проектных компетенций приведен в *таблице 1*.

Таблица 1. Стандарты в области проектных компетенций

Роль в проекте	Разработчик	Стандарт
Руководитель проекта	Международная инициатива GAPPS	GAPPS Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers
	Австралийский институт управления проектами	AIPM CPPP – Certified Practising Project Practitioner / AIPM CPPM - Certified Practising Project Manager
	Американский институт управления проектами	PMI PMCDF – Project Manager Competency Development Framework
	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии РФ	ГОСТ 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
Руководитель проекта, программы, портфеля (в том числе и остальные участники проектной деятельности)	IPMA – International Project Management Association	ICB v3.0 – International Competence Baseline
	Международная инициатива GAPPS	GAPPS Performance Based Competency Standards for Program Managers
	Австралийский институт управления проектами	AIPM CPPD – Certified Practising Project Director
	СОВНЕТ – Российская ассоциация управления проектами	НТК – Национальные требования к компетентности специалистов
	APM – Association for Project Management	APM Competence Framework
	Прочие стандарты и практики	ISO 21500, P2M, PRINCE2

Компетентность и компетенции

Прежде чем перейти к обзору мировых стандартов и практик в области компетенций участников проектной деятельности, необходимо определить сами термины «компетенция» и «компетентность». Под словом **«компетенция»** мы будем понимать знания, умения и опыт в определенной сфере, требуемые от участника проектной деятельности, и необходимые для эффективного выполнения участником своих функций.

В существующих стандартах термин **«компетентность»** определяется по-разному:

1. Стандарт ICB 3.0 - **«продемонстрированные способности к применению знаний и / или навыков и личностные качества».**

2. Американский стандарт Project Manager Competency Development Framework - **«совокупность знаний, отношений, навыков и других личностных характеристик, которая затрагивает основную часть работы проектной роли, коррелирует с выполнением должностных обязанностей, может быть измерена против общепринятых стандартов, и может быть улучшена посредством обучения и развития».**

3. Британский стандарт APM Competence Framework - **«ожидаемые или демонстрируемые результаты, которые достигаются в результате применения сочетания знаний, личных отношений, навыков и опыта в определенной функции».**

4. Международная инициатива GAPPS, разработавшая серию стандартов, касающихся ролей Руководителя проекта и Руководителя программы проектов – **«быть достаточно квалифицированным для выполнения поставленной задачи или замещения определенной позиции – проектной роли».**

Если проанализировать эти определения, мы можем зафиксировать разницу в определении понятий: **«компетенции»** - это требования к знаниям, навыкам, качествам проектной роли, **«компетентность»** же – это продемонстрированные (определенные оценкой или фактическими результатами проекта) способности применять собственные знания и навыки для выполнения функций проектной роли.

Ключевые компетенции

В *таблице 2* сгруппированы все профессиональные (относящиеся к управлению проектами, например, «управление сроками», и встречающиеся в стандартах более 3 раз) и поведенческие компетенции (относящиеся к личным качествам сотрудника, исполняющего проектную роль, встречающиеся более 2-х раз).

Таблица 2. Частота появления компетенций в стандартах

Профессиональные компетенции	
Название компетенции	Частота появления в стандартах
Мониторинг и контроль проекта	15
Интеграция и Управление содержанием	13
Управление заинтересованными лицами	10
Управление человеческими ресурсами	8
Управление коммуникациями	7
Планирование проекта	6
Закрытие проекта	6
Управление стоимостью	5
Управление закупками	5
Инициация проекта	4
Управление сроками	3
Управление изменениями	3
Управление качеством	3
Управление рисками	3
Поведенческие компетенции	
Название компетенции	Частота появления в стандартах
Эффективность	5
Лидерство	4
Обучение и развитие	2
Переговоры	2
Профессионализм	2
Управление конфликтами	2
Этика	2

Существующие стандарты в области проектных компетенций требуют от Руководителя проекта умений **контролировать состояние проекта** (т.е. обладать актуальной, полной и непротиворечивой информацией о ходе реализации проекта, проблемных зонах, потенциальных рисках и возможностях, а также о ключевых параметрах проекта – сроках, стоимости и выполнении содержания), а также умений взаимодействовать с людьми, вовлеченными в проект, или имеющих влияние на него.

Поведенческие компетенции стандартны для любого управленца, и здесь мировые стандарты подтверждают эту тенденцию, выделяя **эффективность** и **лидерство** как главенствующие компетенции.

Далее мы рассмотрим каждый из существующих стандартов подробно на предмет того, какие компетенции, уровни их измерения и уровни компетентности специалистов они выделяют.

Стандарты в области компетенций Руководителей проектов

Стандарты в области компетенций Руководителя проекта, содержат в себе информацию, применимую для роли «Руководитель проекта» – требования к уровням компетентности, системам оценки компетентности для выделенной проектной роли.

Международная инициатива GAPPS Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers

Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS) — Международное объединение по разработке Стандартов управления проектами — организация, объединившая множество волонтеров из разных стран, созданная в 2006 году. Организация занимается разработкой квалификационных стандартов для проектных менеджеров (Global Performance Based Standards for Project Managers).

В настоящее время действующей версией данного стандарта является версия 1.7a, выпущенная в октябре 2007 года.

Данный Стандарт определяет два уровня компетентности:

- Global Level 1 (GL1) — «Руководитель проектов»;
- Global Level 2 (GL2) — «Руководитель проектов высокой сложности».

Данные уровни соответствуют разным уровням сложности реализованных проектов, по результатам одного из которых и производится оценка компетентности руководителя проектов.

Сложность проекта оценивается с использованием метода CIFTER (Crawford-Ishikura factor table for evaluating roles) – метода оценки факторов сложности управления проектом по 4-х бальной шкале.

Основная часть указанного выше стандарта GAPPS — это подробное описание *шести областей компетенции (units)*, соответствующих определенным областям профессиональной деятельности руководителя проекта. Каждая область компетенций содержит от трех до шести *элементов (elements)*, определяющих ключевые требования к работе и описывающих, что именно должно делаться менеджером в данной области. Каждому *элементу компетенции* стандарт сопоставляет несколько *критериев выполнения (performance criteria)*, подтверждение реализации каждого из которых представляет собой необходимое условие сертификации руководителя проекта.

Сертификация GAPPS предполагает представление соискателем одного из реализованных им проектов. Менеджер должен собрать и предоставить документальные подтверждения того, что каждый из критериев выполнения был реализован в ходе управления представленным проектом. Именно портфель таких свидетельств и является основным материалом, с которым работают ассессоры GAPPS, оценивая уровень компетентности соискателя.

Австралийский институт управления проектами AIPM CPPP – Certified Project Practitioner / CPPM – Certified Practicing Project Manager

Стандарт определяет восемь компетенций для сертифицированного Специалиста по управлению проектами, а для сертифицированного Руководителя проекта – девять. Отличия проявляются на уровне элементов компетенции (для руководителя проектов элементов становится больше), индикаторов выполнения и в объеме знаний, необходимом для успешного выполнения функций указанных ролей (специалист по управлению проектами обладает меньшим объемом знаний по сравнению с руководителем проекта).

Американский институт управления проектами PMI PMCDF – Project manager competency development framework

Project Management Institute — это старейшая некоммерческая профессиональная ассоциация, основанная в США в 1969 году и объединяющая в своих рядах свыше 285 тыс. специалистов в области управления проектами из более чем 170 стран мира PMI занимается разработкой стандартов в различных областях управления проектами. Стандарты сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории:

- Базовые стандарты;
- Практические, рамочные стандарты;
- Расширения к стандартам PMI.

Стандарт Project Management Competency Development Framework (PMCDF) относится к категории практических, рамочных стандартов.

Согласно стандарту PMCDF, компетенции менеджера проекта имеют следующую структуру (табл. 3):

Таблица 3. Структура компетенций руководителя проекта

Компетенции руководителя проекта				
Знания по управлению проектами	Практика применения знаний для управления проектами		Персональные компетенции (Поведенческие + Контекстуальные)	
Компетенции по девяти областям знаний проектного управления	Компетенции по пяти группам процессов выполнения проекта		Персональные компетенции (напр. Коммуникативность и т.д.)	
Детально не описываются стандартом, требования к элементам устанавливает PMP Examination Specification	30 элементов компетенций		25 элементов компетенций	
	Критерии выполнения каждого элемента	Доказательства владения элементом	Критерии выполнения каждого элемента	Доказательства владения элементом

Стандарт PMCDF не устанавливает требования к знаниям по управлению проектами, а ссылается на PMP Examination Specification. Данный документ описывает требования к уровню владения знаниями в области управления проектами, описанными в стандарте PMBOK 4th (Project Management Body of Knowledge 4th). Это знания по процессам из девяти областей знаний и пяти групп процессов управления проектом. Требования структурированы в пять доменов, повторяющих группы процессов управления проектом (инициация, планирование, выполнение, мониторинг и контроль и закрытие проекта). В каждом домене содержится от 6 до 12 задач (tasks), от выполнения которых зависит итоговый процент владения знаниями стандарта PMBOK 4th и решение о присвоении статуса PMP – Project Management Professional.

ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»

Стандарт гармонизован со стандартом GPBSPMP (Global Performance Based Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers – Рамочным Стандартом практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2, разработанным международной инициативой GAPPS). ГОСТ 53892-2010 предназначен для проведения оценки компетентности менеджеров проектов и является основополагающим документом для применения различными государственными и негосударственными предприятиями, в том числе научными институтами, профессиональными ассоциациями и правительственными организациями. Структура стандарта полностью повторяет стандарт GAPPS GPBS GL1/GL2. Стоит лишь сказать, что ГОСТ устанавливает пороговые уровни

профессионального соответствия, т.е. подтверждения способности выполнять функции роли «Руководитель проекта» в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации (в зависимости от сложности проекта).

Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности

Стандарты в области проектных компетенций остальных участников (стандарты общего применения) содержат в себе информацию по основам профессиональных знаний, требованиям к уровням компетентности, системам оценки компетентности специалистов по управлению проектами. Стандарты можно применять для оценки специалиста, назначаемого на любую из проектных ролей, выделяемую в рамках проектной деятельности компании, а также они могут применяться для разработки моделей компетенций в компаниях, заинтересованных в непрерывном улучшении качества проектной деятельности и эффективности работы корпоративной системы управления проектами в целом.

Международная ассоциация по управлению проектами IPMA ICB 3.0 (Российская ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ НТК 3.0, Российский представитель IPMA)

International Project Management Association (IPMA) была основана в 1965 году в Цюрихе как некоммерческая профессиональная ассоциация. В настоящее время IPMA объединяет 50 национальных ассоциаций по управлению проектами со всех континентов. Россия в IPMA представлена национальной ассоциацией управления проектами СОВНЕТ.

Основным стандартом IPMA по управлению проектами является ICB – IPMA Competence Baseline 3.0, описывающий требования к компетенциям, необходимым менеджерам проектов и членам проектных команд для управления проектами, программами и портфелем проектов. Для оценки компетенций используется четырехуровневая система сертификации IPMA (модель 4-L-C):

- уровень А — Сертифицированный директор проектов;
- уровень В — Сертифицированный старший менеджер проектов;
- уровень С — Сертифицированный менеджер проектов;
- уровень D — Сертифицированный специалист по управлению проектами.

В третьем издании стандарта ICB 3.0 от 2006 года было выделено 46 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов, все они были разделены на три группы: технические, поведенческие и контекстуальные компетенции.

В России СОВНЕТ разработал соответствующий стандарт для сертификации российских специалистов — «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (НТК 3.0). В июне 2010 года вышло последнее издание стандарта НТК Версия 3.0, который выделяет 55 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов по четырем группам компетенций (см. *Рисунок 2. «Глаз компетенций» НТК 3.0*):

- Объекты управления и контекстуальная компетентность;
- Субъекты управления и поведенческая компетентность;
- Процессы управления и техническая компетентность;
- Общая (базовая) компетентность.

Рисунок 2. «Глаз компетенций» НТК 3.0.



Международная инициатива GAPPS: Performance Based Competency Standards for Program Managers

В 2010 году GAPPS разработала и представила стандарт — A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers («Стандарт оценки практической компетентности менеджеров программ»),

Основная часть стандарта GAPPS — это подробное описание *восьми областей компетенции (units)*, соответствующих определенным областям профессиональной деятельности руководителя программы проектов. Стандарт разделяет руководителей программ на шесть групп в зависимости от сложности программы, контекста ее выполнения и тех эффектов, на получение которых, она в конечном итоге направлена. К каждой группе предъявляются соответствующие требования по уровню владения компетенциями, а сами компетенции делятся на ключевые (для роли руководителя программы) и дополнительные (табл. 4):

Таблица 4. Компетенции руководителя программы

Ключевые компетенции	Обеспечение руководства программой (Provide Leadership for the Program)					
	Обеспечение взаимодействия с заинтересованными сторонами (Facilitate Stakeholder Engagement)					
	Выполнение программы (Craft the Program)					
	Организация получения преимуществ (эффектов) программы (Orchestrate the Attainment of Benefits)					
	Поддержка хода реализации программы (Sustain Program Progress)					
Дополнительные компетенции	Управление организационными изменениями (Manage Organizational Change)	Прямое управление контрактами (Direct the Management of Contracts)	Управление организационными изменениями (Manage Organizational Change)	Управление организационными изменениями (Manage Organizational Change)	Прямое управление контрактами (Direct the Management of Contracts)	Дополнительные компетенции отсутствуют (None)
	Прямое управление контрактами (Direct the Management of Contracts)					
	Участие в совместных альянсах (Engage in Collaborative Alliances)	Участие в совместных альянсах (Engage in Collaborative Alliances)	Прямое управление контрактами (Direct the Management of Contracts)			

Каждая компетенция содержит от двух до шести элементов компетенции, которые оцениваются критериями выполнения (Performance Criteria).

Австралийский институт управления проектами AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director

Австралийский институт управления проектами AIPM (Australian Institute of Project Management) – профессиональная организация, занимающаяся

исследованиями и разработкой стандартов по управлению проектами на территории Австралии. AIPM входит в состав IPMA с 2009 года, а также имеет согласованную с IPMA модель сертификации специалистов в области управления проектами, состоящую из трех уровней:

- CPPP - Certified Practicing Project Practitioner (Сертифицированный специалист по управлению проектами);
- CPPM - Certified Practicing Project Manager (Сертифицированный Руководитель проекта);
- CPPD - Certified Practicing Project Director (Сертифицированный Директор проектов).

Стандарт по уровню CPPD (высший уровень компетентности) определяет девять ключевых компетенций Директора проектов, в состав каждой компетенции входят четыре элемента компетенции, которые детализируются с помощью критериев выполнения каждого элемента. Также, для каждой компетенции, стандарт определяет набор индикаторов выполнения, объем знаний и навыков, требуемых для демонстрации компетенции и доказательную базу (конкретные документы, заполненные оцениваемым сотрудником), подтверждающую наличие компетенции и выполнения предъявляемых требований.

APM – Association for Project Management (Великобритания)

Association for Project Management (APM) — это Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства, которая является самой крупной в Европе независимой национальной организацией в области управления проектами. В состав Ассоциации входят более 19 700 индивидуальных и 500 корпоративных членов из Соединенного Королевства и других стран Европы.

Основным стандартом APM является The APM Body of Knowledge. Стандарт описывает 52 области знания, которые необходимы для успешного управления проектами. Дополнением к данному стандарту является The APM Competence Framework (2008) — структура компетенций APM, которое является руководством для ранжирования и оценки индивидуальных компетенций. The APM Competence Framework согласована с ICB v3.0 IPMA и выделяет те же самые три группы компетенций — технические, поведенческие и контекстуальные, но отличный (от ICB v3.0 / НТК v3.0) состав и количество элементов компетентности:

- Технические элементы компетентности: 30 элементов;
- Поведенческие элементы компетентности: 9 элементов;
- Контекстуальные элементы компетентности: 8 элементов;

В основе групп компетенций, согласно стандарту, лежат пять ключевых концепций (5 Key concepts), относящихся к окружению проекта. К этим концепциям относятся:

- Управление проектами (Project Management);
- Управление программами (Programs management);
- Управление портфелями проектов (Portfolio management);
- Контекст проекта (Project context);
- Офис управления проектом (Project Office);

Группы компетенций и ключевые концепции образуют модель – «Колесо компетенций» (The wheel of competence), которая заложена в основу стандарта (рис. 3. Колесо компетенций)

Рисунок 3. Колесо компетенций APM Competence Framework



APM Competence Framework использует такую же четырехуровневую модель, что и IPMA для сертификации специалистов по управлению проектами:

- Директор проектов (Project Director – APM Level A);
- Старший менеджер проектов (Senior Project Manager – APM Level B);
- Менеджер проектов (Project Manager – APM Level C);
- Специалист по управлению проектами (Project Management Associate – APM Level D).

Прочие стандарты и практики в области управления проектами

Стандарт The Office of Government Commerce (OGC) Project In Controlled Environment (PRINCE2™)

Британская торговая палата, входящая в состав Группы по эффективности и реформированию (Efficiency and Reform Group) в рамках Офиса кабинета министров Соединенного Королевства в 2009 году выпустила пятую версию стандарта PRINCE2™, разделив его на две книги: *Managing Successful Projects Using PRINCE2™* («Управление успешными проектами на основе PRINCE2™») и *Directing Successful Projects Using PRINCE2™* («Руководство успешными проектами на основе PRINCE2™»). Первая книга ориентирована на руководителей, непосредственно управляющих проектами (компетенции руководителя проекта приведены на рис. 4), а вторая — на руководителей проектных комитетов, членов правления и спонсоров проектов. Стоит также отметить, что вторая книга определяет требования к квалификации спонсоров проектов.

Для каждой из входящих в состав команды управления проектом ролей, PRINCE2™ в разделе *Appendix C: Roles and responsibilities* устанавливает требования к общим обязанностям (General Responsibilities) на разных этапах выполнения проекта и умениям (Competencies), необходимые для того, чтобы успешно выполнять функции соответствующей проектной роли.

Рисунок 4. Компетенции роли руководитель проекта



Project Management Association of Japan (PMAJ) – The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) — Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях

Project Management Association of Japan (PMAJ) — Ассоциация по управлению проектами Японии. К 2001 году был разработан стандарт по управлению проектами — The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) — Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях.

Стандарт P2M в настоящее время является базовым стандартом PMAJ для управления проектами и программами. На его основе было разработано руководство для оценки способностей и сертификации специалистов по управлению проектами — Capability Based Professional Certification Guidelines (CPC Guidelines).

Японская ассоциация управления проектами создала четырехуровневую систему сертификации руководителей проектов по модели P2M. Уровни, в модели сертификации, распределяются следующим образом:

- Координатор проекта (КП) – требуется освоение ограниченного объема знаний по P2M;

- Специалист в управлении проектами (СУП) – требует освоение полного объема знаний P2M;
- Сертифицированный менеджер проекта (СМП) – требует демонстрации способностей и подтверждения практического опыта;
- Архитектор управления программой (АУП) – признание высших способностей и практического опыта менеджера.

Модель компетенций в P2M состоит из 10 элементов:

- Целостное мышление;
- Стратегическое мышление;
- Интегральное мышление;
- Лидерство;
- Способность планирования (компетенция планирования);
- Способность выполнения (компетенция выполнения);
- Координация;
- Навыки взаимоотношений;
- Нацеленность на достижение результата;
- Самореализация.

International Organization for Standardization (ISO) - ISO 21500:2012 « Guidance on project management»

На сегодняшний день, организация **ISO – International Organization for Standardization**, является самой крупной международной организацией, разрабатывающей стандарты, в состав которой входят множество национальных организаций по стандартизации, а работа по подготовке международных стандартов обычно осуществляется через технические комитеты.

3 сентября 2012 года был издан стандарт ISO 21500:2012 «Guidance on project management», обеспечивающий общее руководство по процессам управления проектами, которые представляют особую важность и влияют на достижение проектами результатов.

- Технические компетенции, для реализации проектов структурированным образом, что включает использование терминологии, понятий и процессов управления проектами, определенных в стандарте ISO 21500;

- Поведенческие компетенции, связанные с личными взаимоотношениями внутри определенных границ проекта;
- Контекстуальные компетенции, связанные с управлением проектом в рамках организационного и внешнего окружения.

Таким образом, стандарт устанавливает только общие рамки для разработки модели компетенций участников проектной деятельности, не детализируя каждую из указанных групп. Данное разделение похоже на то, которое приводится в стандартах ICB 3.0, APM Competence Framework и НТК 3.0. Это объясняется тем, что рабочие группы учитывали наработанный опыт национальных организаций по управлению проектами: Института управления проектами PMI, Британского института стандартов BSI и Международной ассоциации управления проектами IPMA.

Классификация стандартов

Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности можно классифицировать по следующим признакам:

- По ролям в проекте:
 - ✓ Устанавливающие требования к компетентности для отдельной проектной роли (Руководитель проекта, Руководитель программы, Руководитель портфеля);
 - ✓ Общего применения (без привязки к выделенной проектной роли).
- По детализации:
 - ✓ Стандарты, предъявляющие общие требования к составу компетенций, их типам компетенций (менее детализированные);
 - ✓ Высокая степень детализации (приведены более 30 компетенций, даны рекомендации по определению уровня владения каждой из компетенций).
- По масштабу действия:
 - ✓ Международные;
 - ✓ Государственные.
- По структуре модели:
 - ✓ Линейная модель¹;
 - ✓ Двухуровневая модель;
 - ✓ Трехуровневая модель;
 - ✓ Четырехуровневая модель 4-L-C.

Классификация стандартов по детализации

По глубине проработки состава и требований к компетенциям участников проектной деятельности можно выделить следующие три группы стандартов (таблица 5):

Таблица 5. Классификация стандартов по детализации

Глубина проработки состава и требований к компетенциям		
Предоставляют общие рекомендации	От 10 до 30 компетенций	Более 30 компетенций
	GAPPS GL1 and GL2 PM	
	AIPM CPPP	
	AIPM CPPM	
	ГОСТ 53892-2010	PMI PMCDF

¹ Линейная модель содержит в себе одноуровневый список компетенций, которыми должен обладать сотрудник чтобы выполнять функции проектной роли.

Глубина проработки состава и требований к компетенциям		
Предоставляют общие рекомендации	От 10 до 30 компетенций	Более 30 компетенций
		IPMA ICB 3.0
		COBHET HTK 3.0
	GAPPS PBCS Program Managers	
	AIPM CPPD	
OGC PRINCE2		APM Competence Framework
PMAJ P2M		
ISO 21500		

Классификация стандартов по структуре модели

По подходам к описанию компетенций можно выделить следующие четыре группы стандартов (таблица 6):

Таблица 6. Классификация стандартов по структуре модели

Сложность модели			
Линейная модель (одноуровневая)	Двухуровневая модель	Трехуровневая модель	4-х уровневая модель (4-L-C)
	GAPPS GL1 and GL2 PM		
AIPM CPPP			
AIPM CPPM			
	ГОСТ 53892-2010	PMI PMCDF	
			IPMA ICB 3.0
			COBHET HTK 3.0
GAPPS PBCS Program Managers			
AIPM CPPD			
			APM Competence Framework
OGC PRINCE2			
		ISO 21500	PMAJ P2M

Классификация стандартов по масштабу действия

По масштабу действия стандарты можно разделить на 2 группы (таблица 7):

Таблица 7. Классификация стандартов по масштабу действия

Международные	Государственные
GAPPS GL1 and GL2 PM	
GAPPS PBCS Program Managers	
	ГОСТ 53892-2010
	COBHET HTK 3.0
IPMA ICB 3.0	
	OGC PRINCE2
	APM Competence Framework

Международные	Государственные
	PMI PMCDF
	AIPM CPPP
	AIPM CPPM
	AIPM CPPD
	PMAJ P2M
ISO 21500	

С учетом приведенной классификации стандартов, а также с учетом того факта, что зрелость систем управления проектами в компаниях различна, возможно разделить стандарты по степени применимости каждого из них в зависимости от того или иного уровня организационной зрелости УП:

1. Стандарты, рекомендуемые к применению в компаниях с начальным уровнем зрелости системы управления проектами. На этом уровне зрелости отсутствуют единые подходы к управлению проектами, руководители проектов в первую очередь опираются на личный опыт и успех проекта зависит от них, а также от поддержки проекта высшим руководством и ряда других субъективных факторов. Поэтому, таким организациям необходимо выстраивать систему оценки уровня компетентности с опорой на стандарты, фокусирующиеся на выделенной роли руководителя проекта и не содержащих сложных, многоуровневых моделей компетенций, которые, в конечном итоге, окажутся не соответствующими текущему контексту проектной деятельности этих организаций. К рекомендуемым стандартам относятся:

- OGC PRINCE 2;
- GAPPS GL1 and GL2 PM;
- AIPM CPPP и CPPM;
- ГОСТ 53892-2010

2. Стандарты, рекомендуемые к применению в компаниях с высоким уровнем зрелости систем управления проектами и развития проектной культуры в целом. К таким организациям относятся компании, разработавшие и применяющие единые (для всех проектов, реализующихся в компании) корпоративные стандарты по управлению проектами, формализовавшие процессы и роли УП достаточно детально. В таких организациях также существуют специализированные организационные структуры – проектные офисы, стратегические и управляющие комитеты. Такие компании, как правило, выстраивают системы долгосрочного планирования и повышения квалификации и карьерного роста специалистов в области управления проектами, которые должны основываться на объективной и релевантной модели

компетенций и процедуре оценки уровня компетентности сотрудников, задействованных в проектной деятельности компании. Стандарты, рекомендуемые к применению в таких компаниях:

- AIRM CPPP, CPPM, CPPD (используется в комплексе, т.к. образуют трехуровневую модель компетентности сотрудника, задействованного в проектной деятельности);
- GAPPS PBCS Program Manager / GL1 and GL2 PM (используется в комплексе, т.к. образуют двухуровневую модель компетентности сотрудника, задействованного в проектной деятельности);
- PMI PMCDF;
- IPMA ICB 3.0 / COBNET НТК 3.0;
- APM Competence Framework;
- PMAJ P2M (используется для высокотехнологичных компаний, реализующих сложные, комплексные инновационные проекты и программы).

Заключение

Рассмотренные нами мировые стандарты в области проектных компетенций являются базой при разработке моделей компетенций специалистов, участвующих в проектной деятельности, для организаций любого типа.

Стандарты содержат в себе рекомендации по составу компетенций, уровню владения, глубине детализации, для ключевых проектных ролей, и обобщают опыт, накопленный при реализации сотен проектов в самых различных областях. И хотя многое в стандартах понятно и прозрачно, есть детальные разъяснения по тем или иным вопросам, связанным с уровнями компетентности и компетенциями специалистов в области управления проектами, они не позволяют учесть, а впоследствии, отразить в модели компетенций, специфику проектной деятельности конкретной организации, для которой разрабатывается модель.

Кроме того, стандарты не разъясняют вопросы, связанные с формализацией процесса оценки, не устанавливают требований к использованию инструментов оценки специалистов, периодичности данной оценки и к решениям, принимаемым по итогам оценки.

Для разрешения вышеупомянутых вопросов, рекомендуется привлекать сторонних консультантов, имеющих опыт в области управления проектами и построении систем оценки уровня компетентности специалистов.

Крайне важным для нас, как для консультанта, фактом при разработке моделей компетенций участников проектной деятельности компании, является учет следующих ключевых факторов:

- Рекомендаций, содержащихся в мировых стандартах в области проектных компетенций;
- Специфики проектной деятельности компании-заказчика;
- Функции и требований ключевых специалистов, участвующих в управлении проектами компании (напр., руководителей программ проектов, руководителей проектов, руководителей проектных офисов, ключевых специалистов проектных офисов и т.д.).

Стандарты не содержат информацию о том, как разработать сбалансированную модель компетенций специалистов, участвующих в проектной деятельности

организации, учесть специфику этой деятельности и отразить ее в модели, они лишь обобщают лучшие практики в области компетенций.

Стандарты должны применяться при разработке моделей компетенций участников проектной деятельности, они должны становиться базой, той методической опорой, на которой можно построить прочный компетентностный фундамент, на котором будет развиваться вся корпоративная система управления проектами организации.

Приложение. Соответствие стандартов признакам классификации

