

Посилання на статтю

Рач В.А. Управление рисками проекта: общее и различия PMBOK 4 и PMBOK 5 / В.А. Рач, Н.А. Борулько // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2014 - №1(49). - С. 5-16. – Режим доступу - <http://pmdp.org.ua>

УДК 005.52:005.8

В.А. Рач, Н.А. Борулько

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА: ОБЩЕЕ И РАЗЛИЧИЯ PMBOK 4 И PMBOK 5

Сделан авторский перевод раздела PMBoK 5, который посвящен рискам. Установлены существенные изменения в сравнении с предыдущим изданием. Доказана тенденция перехода на системно-целостное видение деятельности, связанной с рисками в проектах. Табл. 2, ист. 21.

Ключевые слова: вероятность, правдоподобие, склонность к риску, готовность к риску, порог риска, руководство риском, управление риском.

В.А. Рач, Н.О. Борулько

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ: ЗАГАЛЬНЕ ТА ВІДМІННОСТІ У PMBOK 4 ТА PMBOK 5

Зроблений авторський переклад розділу PMBoK 5, який присвячений ризикам. Встановлені суттєві зміни порівняно з попереднім виданням. Доведена тенденція переходу на системно-цілісне бачення діяльності, пов'язаної з ризиками в проектах. Табл. 2, дж. 21.

V.A. Rach, N.A. Borulko

PROJECT RISK MANAGEMENT: THE COMMON AND THE DIFFERENCES BETWEEN PMBOK 4 AND PMBOK 5

Authorial translation of PMBoK 5 chapter, that is devoted to risk, is done. Substantial changes are set by comparison to previous edition. The tendency of passing to system-entire vision of the activity related to risk in projects is well-proven.

JEL M1

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день существуют различные общепринятые стандарты и справочные руководства по управлению проектами. К одним из них относится «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (далее по тексту – «Руководство» или PMBoK), которое разработано Институтом управления проектами (Project Management Institute, Inc., сокращенно PMI) [1, с.III].

«Руководство» является опубликованным документом, которое относится к категории справочной литературы и может быть использовано на практике для получения информации по собранным в нем профессиональным знаниям, связанными с управлением проектами [2]. Общепризнанным является факт того, что в справочнике представлены руководства, пригодные для большинства проектов и применимы в большинстве ситуаций, которые могут возникнуть в

проектах. То есть, он является источником так называемой «хорошей практики» [2]. Поэтому издатель этого руководства позиционирует его как документ, при помощи которого можно ознакомиться с передовым опытом специалистов-практиков в управлении проектами, и признанным в качестве стандарта [1, с. III].

Структура изложения информации и периодичность издания обновленных версий «Руководства» подтверждает то, что этот документ можно отнести к справочникам производственно-практического применения, которым присуща систематизированная структура, а также периодичность издания [3]. На данный момент было издано пять версий, четыре из которых переведены на русский язык. Последнее, пятое издание, появление которого произошло 31 декабря 2012 года, а официального перевода на русский язык, который планировалось выполнить к лету 2013 года, еще не последовало.

Одной из особенностей «Руководства» является то, что оно претерпевает изменения по мере развития управления проектами, как области практического и научного знания, постоянно дополняется «хорошей практикой».

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Современное управление проектами базируется на мнении о том, что управление рисками проекта является основой управления проектами [4,5]. В большинстве случаев реальные проекты оказываются нежизнеспособными в случае, когда управлению рисками не уделяется должного внимания. Поэтому фактически на практике, управление проектами трансформируется в управление рисками. С позиции данной точки зрения, особо актуальными являются вопросы своевременного получения информации относительно развития научных знаний и практических рекомендаций в управлении рисками проекта.

Соответственно, для специалистов-практиков и ученых, занимающихся вопросами управления рисками проектов, и ожидающих официальный выход русскоязычной версии «Руководства», остро стоит вопрос своевременного ознакомления с теми изменениями справочника, который он претерпел, в частности, в главе, посвященной управлению рисками проекта.

В 2013 году было выпущено оригинальное англоязычное пятое издание «Руководства» [6], которое включает основные и существенные изменения в сфере управления проектами за пять лет с момента выхода предыдущего четвертого издания [7].

Практическая ценность перевода именно главы, связанной с рисками, очевидна, так как РМВоК является одним из принятых стандартов по управлению проектами. Это позволит специалистам, не имеющим возможность ознакомиться с англоязычной версией пятого издания, получить возможность оперативного использования информации по управлению рисками на практике.

Опыт перевода предыдущих версий РМВоК [1, 8-10], а также других аналогичных изданий, в частности «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий», известную как Р2М методологию [11-13]; показывает, что в не англоязычных версиях не всегда удается корректно передать тот смысл, который заложен в изданиях на оригинальных языках разработки. Об этом свидетельствует информация, которая располагается на сайтах национальных ассоциаций по управлению проектами.

Даже те специалисты, которые владеют иностранным языком, часто не акцентируют внимание на смысловых особенностях изменений тех или иных терминов. В связи с этим актуальным является глубокий смысловой перевод тех новшеств, которые были включены в пятое издание «Руководства», и в первую очередь в главу по рискам.

Анализ последних исследований и публикаций. Традиционно, каждое новое издание «Руководства» содержит список изменений, которые содержатся в нем, относительно предыдущего издания. Так, одно из приложений пятого издания, а именно приложение X1 [6, с.463], посвящено изменениям этого конкретного пятого издания. Четвертое издание «Руководства», а, соответственно, и его русскоязычная версия имеет в своем составе Приложение В [1, с.361], посвященное развитию «Руководства» в целом. Это позволяет отследить основные изменения по всем разделам. Описанные в приложениях изменения носят ознакомительный характер и не дают детального представления о «тонкостях» внесенных изменений. Причем, эти «тонкости» могут заинтересовать специалистов, которые узконаправленно занимаются тем или иным процессом управлений в проекте.

В различных электронных источниках информации появились комментарии к изменениям в новом издании «Руководства», но они также представлены на ознакомительном уровне. Так, материал [14] содержит обзор краткого списка изменений по всем разделам со спорным указанием на то, что системных изменений не произошло. В статье [15] предпринята попытка проанализировать изменения пятого издания с точки зрения некоторых тенденций в управлении проектами в целом. Однако в этой работе не приведено подробное описание всех новшеств, а в [16] перечислены только некоторые изменения, без какого-либо упоминания изменений главы управления рисками. Существует ряд публикаций иностранного научно-практического сообщества, например [17, 18], в которых также описываются исследования по анализу изменений новой версии «Руководства» на языке оригинала. Но эти работы, как правило, во-первых, остаются недоступными к изучению для аудитории, не владеющей иностранным языком, и, во-вторых, также носят обзорный характер, без подробного перечисления всех изменений, в частности, главы управления рисками. Упоминание об изменениях в главе управления рисками проекта отмечено только в одном из пунктов статьи [19], где говорится о том, что «положительные риски» были заменены на «возможности».

Выделение не решенных частей общей проблемы, которым посвящена настоящая статья. Как следует из выше приведенного, сегодня отсутствует достоверная информация на русском языке о смысловых отличиях четвертого и пятого изданий «Руководства» в вопросах связанных с управлением рисками. Это не позволяет ускорить процесс внедрения новых методологических положений в практике и научных исследованиях по управлению рисками в проектах.

Целью данной статьи является подробное выделение всех основных изменений, которые претерпела глава «Управление рисками проекта» в пятом издании «Руководства».

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методы и методики исследования. Основными методами исследования были: метод сравнения, метод анализа и синтеза, а также табличный метод представления информации.

Изложение основного материала исследования. Прежде, чем перейти к выявлению семантических отличий, приведем оригинал текста и его русскоязычный вариант перевода тех частей раздела об управлении рисками, которые при сравнении с РМВок 4 имеют наибольшие изменения. Для удобства восприятия информации представим эти части в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный перевод фрагментов, имеющих смысловые отличия

№ изменений	PMBoK 4 (оригинал, на английском языке) [7]	PMBoK 5 (оригинал, на английском языке) [6]	PMBoK 4 (верифицированный перевод, на русском языке) [1]	PMBoK 5 (перевод авторов статьи, на русском языке)
1	The objectives of Project Risk management are to increase the		Целями управления рисками проекта являются повышение	
	probability	likelihood	вероятности	правдоподобия
	and impact of positive events, and decrease the		возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение	
	probability	likelihood	вероятности	правдоподобия
	and impact of negative events in the project		возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий в ходе его реализации	
	[7, с.273]	[1, с.273]	[6, с.309]	
2	PROJECT RISK MANAGEMENT (Название главы 11) [7, с.273]	PROJECT RISK MANAGEMENT (Название главы 11) [6, с.309]	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА (Название главы 11) [1, с.273]	РУКОВОДСТВО РИСКАМИ ПРОЕКТА (Название главы 11)
	Monitor and Control Risks (Название процесса 11.6)[7, с.273]	Control Risks (Название процесса 11.6) [6, с.309]	Мониторинг и Управление Рисками (Название процесса 11.6) [1, с.273]	Управление Рисками (Название процесса 11.6)

3	Organization and stakeholders are willing to accept varying degrees of risks		Для организаций и заинтересованных сторон проекта приемлемыми являются различные степени риска	
	. This is called tolerance [7, с.276]	depending on their risk attitude. The risk attitudes of both the organization and the stakeholders may be influenced by a number of factors, which are broadly classified into three themes: Risk appetite , which is..... <i>Risk tolerance</i> , which is... <i>Risk threshold</i> , which... [6, с.310-311]	. Это называется « готовностью принимать риски » [1, с.276]	, в зависимости от их отношения к риску. Отношение к риску, как со стороны организации, так и со стороны заинтересованных сторон, подвержено влиянию ряда факторов, которые в целом, классифицируются на три категории: Склонность к риску... Толерантность к риску..... Порог риска...
4	11.1 Plan Risk Management (первый процесс главы 11) [7, с.276]	11.1 Plan Risk Management (первый процесс главы 11) [6, с.313]	11.1 Планирование Управления Рисками (первый процесс главы 11) [1, с.276]	11.1 Планирование Руководства Рисками (первый процесс главы 11)
4.1	Отсутствует	The key benefit of this process is it ensures that the degree, type, and visibility of risk management are commensurate with both the risks and the importance of the project to the organization [6, с.313]	Отсутствует	Основным преимуществом этого процесса является то, что он гарантирует тот факт, что степень, тип, и доступность управления рисками соизмеримы как со стороны рисков, так и с точки зрения важности проекта для организации
4.2	Отсутствует	The risk management plan is vital to communicate with and obtain agreement and support from all stakeholders to ensure the risk management process is supported and performed effectively over the project life cycle [6, с.313]	Отсутствует	Жизненно-важным является заручиться поддержкой и согласием относительно планирования руководства рисками ото всех заинтересованных сторон, а также поддержание связи с планированием руководства рисками всеми заинтересованными сторонами, для того, чтобы гарантировать, что процесс руководства рисками эффективно осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта

4.3	<i>Inputs (6):</i>	<i>Inputs (5):</i>	<i>Входы (6):</i>	<i>Входы (5):</i>
	Enterprise environmental factors; Organizational process assets;		Факторы среды предприятия; Organizational process assets;	
	Project scope statement, Cost management plan, Schedule management plan, Communications management plan	Project management plan, Project charter, Stakeholder register,	Описание содержания проекта, План управления стоимостью, План управления расписанием, План управления коммуникациями, Активы; процессов организации;	План управления проектом; Устав проекта; Реестр заинтересованных сторон; Активы процессов организации
	<i>Tools & techniques (1):</i>	<i>Tools & Techniques (3):</i>	<i>Инструменты и методы (1):</i>	<i>Инструменты и методы (3):</i>
	Planning meetings and analysis;	Analytical techniques; Expert judgment; Meetings;	Совещания по планированию и анализ;	Аналитические методы; Экспертные заключения; Совещания;
	<i>Outputs (1):</i>		<i>Выходы (1):</i>	
Risk management plan;		План управления рисками;		
5	11.2 Identify Risks (второй процесс главы 11)		11.2 Идентификация Рисков (второй процесс главы 11)	
	[7, с.282]	[6, с.318]	[1, с.282]	
5.1	Отсутствует	The key benefit of this process is the documentation of existing risks and the knowledge and ability it provides to the project team to anticipate events [6, с.313]	Отсутствует	Основным преимуществом этого процесса является документирование существующих рисков и приобретение осведомленности и способности, которые они предоставляют проектной команде для того, чтобы предвидеть события
5.2	<i>Inputs (11):</i>	<i>Inputs (13):</i>	<i>Входы (11):</i>	<i>Входы (13):</i>
	Risk management Plan; Activity cost estimates; Activity duration estimates; Scope baseline; Stakeholder register; Cost management plan; Schedule management plan; Quality management plan; Project documents; Enterprise environmental factors; Organizational process assets;		План управления рисками; Оценки стоимости операций; Оценки длительности операций; Базовый план по содержанию; Реестр заинтересованных сторон проекта; План управления стоимостью; План управления расписанием; План управления качеством; Документы проекта; Факторы среды предприятия; Активы процессов организации	
		Human resource management plan; Procurement documents;		План управления трудовыми ресурсами; Документы по закупкам
	<i>Tools & techniques (7):</i>	<i>Tools & Techniques (7):</i>	<i>Инструменты и методы (7):</i>	<i>Инструменты и методы (7):</i>

5.2	Documentation reviews; Information gathering techniques; Checklist analysis; Assumptions analysis; Diagramming techniques; SWOT analysis; Expert judgment;		Анализ документации; Методы сбора информации; Анализ контрольных списков; Анализ допущений; Методы составления диаграмм; Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; Экспертная оценка;	
	<i>Outputs (1):</i> Risk register;	<i>Outputs (1):</i>	<i>Выходы (1):</i> Реестр рисков;	<i>Выходы (1):</i>
6	11.3 Perform Qualitative risk Analysis (третий процесс главы 11)		11.3 Качественный Анализ Рисков (третий процесс главы 11)	
	[7, с.289].	[6, с.328].	[1, с.289].	
6.1	Отсутствует	The key benefit of this process is that it enables project managers to reduce the level of uncertainty and to focus on high-priority risks. [6, с.328]	Отсутствует	Основным преимуществом этого процесса является то, что он позволяет руководителям проектов снизить уровень неопределенности и сосредоточиться на приоритетных рисках.
6.2	<i>Inputs (4):</i> Risk register; Risk management plan; Organizational process assets;	<i>Inputs (5):</i>	<i>Входы (4):</i> Реестр рисков; План управления рисками; Активы процессов организации;	<i>Входы (5):</i>
	Project scope statement;	Scope baseline; Enterprise environmental factors;	Описание содержания проекта;	Базовый план по содержанию; Активы процессов организации;
	<i>Tools & techniques (6):</i>	<i>Tools & Techniques (6):</i>	<i>Инструменты и методы (6):</i>	<i>Инструменты и методы (6):</i>
	Risk probability and impact assessment; Probability and impact matrix; Risk data quality assessment; Risk categorization; Risk urgency assessment; Expert judgment;		Оценка вероятности возникновения и влияния рисков; Матрица вероятности и воздействия; Оценка качества данных о рисках; Классификация рисков; Оценка срочности рисков; Экспертная оценка;	
	<i>Outputs (1):</i> Risk register updates	<i>Outputs (1):</i> Project documents updates	<i>Выходы (1):</i> Обновления реестра рисков	<i>Выходы (1):</i> Обновления проектных документов
7	11.4 Perform Quantitative risk Analysis (четвертый процесс главы 11)		11.4 Количественный Анализ Рисков (четвертый процесс главы 11)	
	[7, с.294].	[6, с.333].	[1, с.294].	
7.1	Отсутствует	The key benefit of this process is that it produces quantitative risk information to support decision making in order to reduce project uncertainty. [6, с.333]	Отсутствует	Основным преимуществом этого процесса является то, что он производит количественную информацию о рисках для поддержки принятия решений, чтобы уменьшить неопределенность по проекту

7.2	<i>Inputs (5):</i>	<i>Inputs (6):</i>	<i>Входы (5):</i>	<i>Входы (6):</i>
	Risk register; Risk management plan; Cost management plan; Schedule management plan; Organizational process assets	Enterprise environmental factors;	Реестр рисков; План управления рисками; План управления стоимостью; План управления расписанием; Активы процессов организации	Факторы среды предприятия;
	<i>Tools & techniques (3):</i>	<i>Tools & Techniques (3):</i>	<i>Инструменты и методы (3):</i>	<i>Инструменты и методы (3):</i>
	Data gathering and representation techniques; Quantitative risk analysis and modeling techniques; Expert judgment;		Методы сбора и представления информации; Методы количественного анализа и моделирования;	Экспертная оценка
	<i>Outputs (1):</i>	<i>Outputs (1):</i>	<i>Выходы (1):</i>	<i>Выходы (1):</i>
	Risk register updates	Project documents updates	Обновления реестра рисков	Обновления проектных документов
8	11.5 Plan Risk Responses (пятый процесс главы 11) [7, с.301].	11.5 Plan Risk Responses (пятый процесс главы 11) [6, с.342].	11.5 Планирование реагирования на известные риски (пятый процесс главы 11) [1, с.301].	11.5 Планирование реагирования на риски (пятый процесс главы 11)
8.1	Отсутствует	The key benefit of this process is that it addresses the risks by their priority, inserting resources and activities into the budget, schedule and project management plan as needed.[6, с.342]	Отсутствует	Основным преимуществом этого процесса является то, что в нем рассматриваются риски по их приоритету, внедрение ресурсов и работ в бюджет, сроки и план управления проектом по мере необходимости.
8.2	<i>Inputs (2):</i>	<i>Inputs (2):</i>	<i>Входы (2):</i>	<i>Входы (2):</i>
	Risk management plan; Risk register;		Реестр рисков; План управления рисками;	
	<i>Tools & techniques (4):</i>	<i>Tools & Techniques (4):</i>	<i>Инструменты и методы (4):</i>	<i>Инструменты и методы (4):</i>
	Strategies for negative risks or threats; Strategies for positive risks or opportunities; Contingent response strategies; Expert judgment;		Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы); Стратегии реагирования на положительные риски (благоприятные возможности); Стратегии реагирования на возможные потери; Экспертная оценка;	
	<i>Outputs (4):</i>	<i>Outputs (2):</i>	<i>Выходы (4):</i>	<i>Выходы (2):</i>
Project management plan updates; Project documents updates;		Обновления плана управления проектом; Обновления документов проекта;		
Risk register updates; Risk-related contract decisions;		Обновления реестра рисков; Контрактные соглашения, связанные с рисками;		

9	11.6 Monitor and Control Risks (шестой процесс главы 11) [7, с.308]	11.6 Control Risks (шестой процесс главы 11) [6, с.349].	11.6 Мониторинг и Управление Рисками (шестой процесс главы 11) [1, с.308].	11.6 Управление Рисками (шестой процесс главы 11)
---	---	--	--	---

ОБСУЖДЕНИЕ

Обоснование полученных результатов. Проведем анализ семантических отличий представленных в табл. 1. Представим результаты анализа также в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ фрагментов, имеющих смысловые отличия

№ изменений	Обсуждение изменений
1	Первым изменением, которое можно заметить уже в первом абзаце главы «Управление рисками проекта» пятого издания «Руководства», является то, что была изменена формулировка целей управления рисками. Возможно, это изменение могло бы пройти незамеченным, так как оно состоит в изменении одного лишь слова англоязычной версии, но на наш взгляд, оно представляется достаточно значимым. Так, целями управления рисками в четвертом издании были повышение «вероятности» возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение «вероятности» возникновения и воздействия, неблагоприятных для проекта событий в ходе его реализации, где «вероятности» соответствует английское «probability» . Тогда как в пятом издании «вероятность» была изменена на «правдоподобие» , или же «по всей вероятности», которым соответствует английское «likelihood» . Фактически английское слово «probability» было изменено на «likelihood», а структура предложения сохранена полностью, за исключением замены английского «probability» (вероятность) на «likelihood» (правдоподобие). Оттенок этого изменения состоит в том, что в пятом издании предлагается перейти от вероятности P (Probability) к L (Likelihood) .
2	Последний, шестой процесс управления рисками проекта изменил свое название. В пятой версии он звучит как «Управление рисками» («Control Risks» в оригинале), в отличие от версии четвертого издания, а именно - «Мониторинг и Управление рисками» («Monitor and Control risks» в оригинале). Помимо того факта, что название было укорочено, и из него была удалена составляющая «Мониторинг» («Monitor» в оригинале), также можно сомневаться на счет уместности перевода английского «Management» как «Управление» в самом названии главы 11. Английские «management» и «control» действительно могут быть переведены как «управление», так как этот вариант перевода действительно употребляется для обоих этих английских слов. Но особенности перевода заключаются в том, что «control» ассоциируется с «принятием решений», в то время, как «management» может трактоваться, как применение «контроля» для координации действий и «их направления для получения конкретных результатов». Поэтому есть смысл переводить название главы 11 и название процесса 11.6 по-разному, в том числе, и, исходя из того, что в английском варианте они звучат по-разному, «management» в противовес «control». Название главы 11 «Project Risk Management» предлагаем переводить как «Руководство Рисками Проекта».

2	<p>Так как согласно [20], «руководство – деятельность по последовательной реализации шести главных функций относительно объекта (информационной, планирования, технологической, персонала, организационной и управления), которая направлена на получение продукта (результата деятельности),...» [20, с.151]. Применительно к главе 11 исследуемого «Руководства», в качестве шести функций руководства будут выступать шесть процессов главы 11, а, одновременно с этим, наше предложение подтверждает наличие «результативной» составляющей термина «руководство». Таким образом, название шестого процесса «Control Risks» логично будет оставить в его прежнем переводе «Управление рисками». Доказательством этому служит трактовка термина «управление», с которой можно ознакомиться в [20, с151], где «управление, ..., в первую очередь, - принятие решений». Третьим аргументом в пользу нашего предположения использовать «руководство» для названия главы 11 «management», и «управление» для названия процесса 11.6 «control» служит [21]. Исходя из логики системного подхода, любая деятельность одновременно должна рассматриваться как система и как элемент большей системы. Следовательно, деятельность одновременно реализует два управленческих решения. Первое – это решение достижения результата деятельности как системы, который будет потреблен большей системой. Второе – это решение по взаимодействию отдельных элементов деятельности для эффективного достижения этого результата. Первые решения принимаются в рамках руководства системой, а вторые – в рамках управления элементами системы.</p>
3	<p>В пятом издании «Руководства» термин «приемлемая степень риска» был дополнен терминами, которые расширяют характеристики объекта, работающего с рисками. Это такие его характеристиками как «склонность» и «порог» риска. Спорным остается то, следовало ли английское «tolerance» усложнять русским переводом «готовность принимать риски», или же можно было перевести, как «толерантность», так как это слово давно вошло в обиход русского языка и является доступным для понимания. Но термин «готовность принимать риск» часто встречается в работах психологов и социологов, которые изучают поведение личности в рискованных ситуациях.</p>
4.1	<p>В словесном описании процесса 11.1 добавилась фраза, в которой описывается, в чем именно заключается «основное преимущество» процесса планирования - в том, что он гарантирует тот факт, что степень, тип, и доступность управления рисками соизмеримы как со стороны рисков, так и с точки зрения важности проекта для организации. В дальнейшем аналогичная фраза будет встречаться в каждом процессе (в соответствующем пункте таблицы 1 это отражено). Т.е. управление рисками перешло из чисто внутреннего процесса проекта к процессу, который одновременно учитывает и важность проекта для организации. А это полностью соответствуем методологии системного подхода [21], и еще раз подтверждает правильность рассмотрения управления проектами как управления рисками.</p>
4.2	<p>В объяснении предназначения процесса планирования в пятом издании «Руководства» добавлено новое предложение (п.4.2, табл.1). Тем самым, подчеркивается необходимость участия всех заинтересованных сторон проекта в планировании руководства рисками, что доказывает наше предположение, выдвинутое во втором пункте этой таблицы.</p>
4.3	<p>Традиционно для «Руководства», каждый процесс состоит из трех элементов: входы, инструменты и методы, выходы. Каждый процесс, в том числе и рассматриваемый в этом пункте таблицы процесс 11.1, имеет изменения по всем элементам, как количественно, так и качественно. Эти изменения таковы: - в качестве входов добавились «план управления проектом», «устав проекта», «реестр заинтересованных сторон»; из входов ушли «описание содержания проекта», «план управления стоимостью», «план управления расписанием», «план управления коммуникациями»; неизменными входами остались «факторы среды предприятия», «активы процессов организации»:</p>

4.3	<p>- инструментами и методами стали «аналитические методы», «экспертные заключения», «совещания», заменив «совещания по планированию и анализ», которые ушли;</p> <p>- выход, очевидно, остался неизменным, а именно «план управления рисками». Как видно, список входов изменился и количественно (5 вместо 6), и качественно, т.е. в качестве входов выступают другие документы. Это говорит о том, что меняется «важность» этих документов для проекта в целом. Соответственно, их составление и наполняемость меняется, акцент на риски увеличивается. Так как были изменены входы, соответственно, появились описания новых входов, а старые исчезли.</p> <p>Нововведенные «аналитические методы», в частности, служат для ранжирования и оценивания склонности к риску (которая также была введена в главе 11) и готовности принимать риски.</p>
4.4	Для графической демонстрации выходов, по всей видимости, ошибочно, приведен рисунок 11-4 [6, с.317], который встречается в дальнейшем, как рисунок 11-14 [6, с.336]. Но, если анализировать текст описания этого рисунка, то опять же, сталкиваемся с некорректным переводом английского «likelihood» как «вероятности», тогда как следовало бы, перевести как «правдоподобие».
5.2	В процессе 11.2 «Идентификация рисков» в качестве входов добавились «План управления трудовыми ресурсами» и «Документы закупок».
6.2	В процессе 11.3 «Качественный анализ рисков» в качестве входов добавился «Базовый план по содержанию». Выход изменился с «Обновления реестра рисков» на «Обновления проектных документов». Это, очевидно, свидетельствует об увеличении внимания, которое уделяется рискам, их влиянию на проект в целом, а не только на отражения влияния в документации.
7.2	В процессе 11.4 «Количественный анализ рисков» в качестве входов добавились «Факторы среды предприятия». Выход изменился с «Обновления реестра рисков» на «Обновления проектных документов». Также нами была замечена следующая ошибка в русскоязычной версии четвертого издания «Руководства». Был пропущен последний вход, а именно «Экспертная оценка».
8	На наш взгляд в четвертом издании перевод названия процесса 11.5 осуществлен некорректно. В английском варианте названия процесса отсутствует упоминание об «известных» рисках. Точный перевод соответствует «Планирование реагирования на риски», а не «Планирование реагирования на известные риски». Добавление слова «известные» не уместно еще и по тому, что далее по тексту в русскоязычном варианте четвертого издания указывается, что «В разделе «Планирование реагирования на риски» представлены наиболее широко используемые подходы к планированию реагирования на риски.» [1, с.302]
8.2	В процессе 11.5 «Планирование реагирования на известные риски» в качестве выходов ушли «Обновления реестра рисков» и «Контрактные соглашения, связанные с рисками». Факт того, что выход «Контрактные соглашения, связанные с рисками» ушли можно объяснить с тем, что не логично делить контрактные решения не связанные с рисками, и связанные с рисками. Учитывая то, что проект не возможен без учета рисков, все контрактные решения базируются на идеи о том, что управление проектом и есть управление рисками.
9.2	В процессе 11.6 «Управление рисками», как было отмечено ранее, изменилось название

Выводы. Делая обобщение наиболее существенных изменений, которые отражены в содержании РМВоК 5, можно утверждать, что наблюдается переход от единично-системного видения управления рисками, когда в основе берется конкретный процесс или процедура, к системно-целостному виду, когда каждый процесс или элемент рассматриваются как аспект целого – проекта. Поэтому можно согласиться с утверждением, которое высказано в работе [20], о том, что

для такой категории как «риск» целесообразно использовать три категории: «руководство», «менеджмент» и «управление». На стадии разработки - это руководство, на стадии организации деятельности по проекту – это менеджмент, а на стадии реализации конкретных пакетов работ в конкретных условиях конкретными исполнителями – управление. Т.е., рисками можно управлять только тогда, когда есть план и ситуация, которая может реально привести к отклонению от этого плана. Такой взгляд на риск является не традиционным, поэтому требует дополнительной разработки.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Для более глубокого понимания закономерностей и тенденций, которые связаны с руководством, менеджментом и управлением рисками (РМУ рисками), необходимо проследить эволюцию развития глав «Руководства», которые связаны с риском, начиная с самого первого издания, выпущенного в 1996 году [8]. Кроме того, возникают новые задачи по разработке моделей, которые связаны с РМУ рисками с позиции системно-целостного восприятия этой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство PMBOK®). – Четвертое издание. – [4-е издание]. – Project Management Institute, Inc., 2008. – 463 с.
2. Обзор Project management Body of Knowledge (PMBok) [Электронный ресурс] / Project management Experience. Профессиональное сообщество руководителей проектов. – Режим доступа: <http://pmexperience.org/ru/content/project-management-body-knowledge-pmbok>.
3. Советский энциклопедический словарь. Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 1600 с.
4. Семь смертных грехов управления рисками [Электронный ресурс] / Управление проектами. – Режим доступа: <http://www.pmtoday.ru/project-management/risks/seven-deadly-sins.html>.
5. Управление рисками [Электронный ресурс] / Управление проектами. – Режим доступа: http://pr-mn.blogspot.com/2008/02/blog-post_5914.html.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®). – Fifth Edition. – [5th edition]. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®). – Fourth Edition. – [4th edition]. – Project Management Institute, Inc., 2008. – 467 с.
8. Введение в Свод Знаний по Управлению Проектами. – [1996 изд.]. – Project Management Institute, Inc., 1996.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®). – 2000 Edition. – [2000 ed.]. – Project Management Institute, Inc., 2000. – 216 с.
10. Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство PMBOK®). – Третье издание. – [3-е издание]. – Project Management Institute, Inc., 2004. – 388 с.
11. Бушуев, С. Мастер класс: Обзор системы знаний Р2МРуководство по управлению инновационными проектами и программами [Электронный ресурс] / С. Бушуев / UPMA. Ukrainian Project Management Association. – Режим доступа: <http://upma.kiev.ua/content/view/192/58/lang,russian/>.
12. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. Translation (P2M) / Representative author: Prof. Shigenobu Ohara. – Project management Association of Japan (PMAJ), 2005. – 93 p.
13. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume II. Translation (P2M) / Representative Author: Prof. Shigenobu Ohara. – Project management Association of Japan (PMAJ), 2005. – 238 p.
14. Селиховкин, И. PMBok5-я редакция – что изменилось (майнд-карты) [Электронный ресурс] / И. Селиховкин / PMlead. – Режим доступа: <http://pmlead.ru/?p=1521>.
15. Изменения в 5-м издании PMBOK [Электронный ресурс] / PMDoc. Управленческое документирование. – Режим доступа: <http://www.pmdoc.ru/?p=86>.

16. Новый PMBOK версия 5 – что изменилось? [Электронный ресурс] / Выученные уроки управления. Эффективное управление людьми, проектами, собой. – Режим доступа: http://trunin.com/2013/01/pmbok-5-whats-new.html#.Uy80Gqh_t8H.
17. Comparing PMBOK® Guide 4th Edition, PMBOK® Guide 5th Edition and ISO 21500 [Электронный ресурс] / STS. The specialist in Project Management training. – Режим доступа: http://www.sts.ch/documents/english/Doc_7037E_Comparing_PMBOK_and_ISO_v1-1.pdf.
18. Are the changes from PMBOK®4 to PMBOK®5 significant? [Электронный ресурс] / Redefining Project Management. Share, Learn, and Challenge Conventional Wisdom. – Режим доступа: <http://blog.sukad.com/20130716/are-the-changes-from-pmbok-4-to-pmbok-5-significant/>.
19. Present underneath is a comparative analysis of the major alterations that have been found in PMBOK 5 when compared against PMBOK 4 [Электронный ресурс] / O'REILLY® Community. Forums. HeadFirst. – Режим доступа: <http://forums.oreilly.com/topic/89643-differences-between-pmbok-4-and-pmbok-5latest-edition-of-pmp/>.
20. Рач, Д.В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа / Д.В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – №3(47). – С.146-164.
21. Рач, В.А. Методологія системного підходу та наукових досліджень: підручник / В.А. Рач, О.В. Ігнатова, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – 252 с.

Рецензент статті
д.т.н., д.е.н. проф.Рамазанов С.К.

Стаття надійшла до редакції
03.02.2014 р.