

УДК 65.012.123

¹Л.А. Раменская, ²Д.С. Воронов

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
email: ramen_lu@mail.ru

² Технический университет УГМК, Свердловская обл., г. Верхняя Пышма,
email: d.voronov@tu-ugmk.com

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ «НОВОЙ ВОЛНЫ»

Ключевые слова: управление проектами, профессиональные стандарты, Agile, руководитель проекта.

Основная идея исследования состоит в выявлении особенностей развития управления проектами посредством анализа профессиональных стандартов, вышедших в течение определенного периода времени. В работе анализируются основные этапы развития профессиональных стандартов, а также предпосылки появления стандартов «новой волны». В статье определены тренды профессионального проектного управления, выделенные на основе анализа текстов профессиональных стандартов. К их числу относятся: констатация множественности подходов к управлению проектами, отход от описания процессов в пользу описания ключевых принципов и практик управления, рост значимости окружения проекта, увеличение влияния и сферы ответственности руководителя проекта, рост значимости высокоуровневого (стратегического) управления проектами. Каждая из выделенных характерных черт подтверждается примерами из текстов профессиональных стандартов. В заключении обобщены сильные и слабые стороны рассматриваемых профессиональных стандартов управления проектами.

¹ L.A. Ramenskaya, ² D.S. Voronov

¹ Ural State University of Economics, Ekaterinburg, email: ramen_lu@mail.ru

² UMMC Technical University, Sverdlovsk region, Verkhnyaya Pyshma,
email: d.voronov@tu-ugmk.com

MODERN TRENDS OF PROJECT MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF PROFESSIONAL STANDARDS OF THE "NEW WAVE"

Keywords: project management, professional standards, Agile, project manager.

The purpose of this study is to identify and describe trends in the transformation of project management through the analysis of professional standards. Research objectives: highlight the features of the development of the main "waves" of professional project management standards; determine the prerequisites for the development of a new "wave" of professional standards; identification and analysis of common features inherent in the professional standards of the "new wave". The information base of this study was the international professional standards of project management. The main research method is the contextual analysis of the texts of the standards. The article defines the trends of professional project management, which identified based on the analysis of texts of professional standards. These include a statement of the plurality of approaches to project management, refusal to describe processes in favor of describing key principles and management practices, the growth of the importance of the project environment, the increase in the influence and responsibility of the project manager, the growth of the importance of high-level (strategic) project management. Examples from professional standards texts support each characteristic. The conclusion summarizes the strengths and weaknesses of the considered professional project management standards.

Под воздействием современных вызовов, таких как пандемия Covid-19, цифровая трансформация бизнеса и общества в целом, управленческие практики существенно изменяются [1]. Управление проектами является одной из наиболее бурно развивающихся сфер профессионального менеджмента, которая также очень сильно модифицируется.

Особое место в сфере управления проектами занимают профессиональ-

ные стандарты, которые носят рекомендательный характер и отражают усредненную «лучшую практику» управления проектами в некоторый период времени. При этом национальные стандарты отражают особенности управления проектами в отдельных странах, а международные – общемировые тенденции.

Выход новой версии международного стандарта означает, что практика управления проектами трансформиро-

валась до такой степени, что следование предыдущим рекомендациям становится нецелесообразным.

Несмотря на то, что все международные профессиональные стандарты проектного управления имеют свои отличительные особенности, у стандартов, выпущенных в течение некоторого периода времени прослеживаются явные сходства.

Соответственно, можно констатировать, что посредством сравнительного анализа профессиональных стандартов в динамике можно сделать вывод о развитии проектного управления как области знаний и сферы профессиональной деятельности.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является выявление и описание трендов трансформации проектного управления посредством анализа профессиональных стандартов.

Для достижения цели были определены следующие задачи исследования:

- выделение особенностей развития основных «волн» профессиональных стандартов проектного управления;
- определение предпосылок развития новой «волны» профессиональных стандартов;
- выявление и анализ общих черт, присущих профессиональным стандартам «новой волны».

Материал и методы исследования

Информационной базой настоящего исследования стали международные профессиональные стандарты проектного управления. Основным методом исследования – контекстный анализ текстов стандартов.

Результаты исследования и их обсуждение

В истории развития профессиональных стандартов можно выделить три «волны» их развития:

- Первая «волна» содержит стандарты, описывающие конкретные инструменты проектного управления, например, «метод критического пути» или «метод освоенного объема». Примерами таких стандартов являются «The Standard for Earned Value Management»,

«The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects» и др.

– Вторая «волна» профессиональных стандартов описывает всю совокупность процессов проектного управления, объединенных в некоторые группы (управленческие /функциональные (предметные)). Долгое время стандарты проектного управления развивались именно в процессной логике, увеличивая количество функциональных областей (предметных групп). Например, среди последних в стандарт была включена группа процессов «Управление заинтересованными сторонами». Последними «процессными» международными стандартами стали: ICB 3.0 (International Competence Baseline of the International Project Management Association), PMBOK® Guide 5th Ed. (PMI), ISO 21500:2014 «Guidance on project management».

– Третья – новая «волна» профессиональных стандартов построена на описании ценностей и принципов. К их числу относятся следующие:

- ICB 4.0 Individual Competence Baseline for Project Management (2015) – «Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями (Том 1)» (2018);
- ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management – «Руководство по проектному менеджменту»;
- ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio management – Context and Concepts;
- PMBOK® Guide 7th Ed. (PMI) (2021).

Помимо стандартов, которые можно явно отнести к определенной «волне», можно выделить промежуточный стандарт «PMBOK® Guide 6th Ed. (PMI)», который содержит черты стандартов второй и третьей «волн».

Поскольку отход от процессной логики профессиональных стандартов стал своеобразной революцией в сфере проектного управления, представляют интерес её предпосылки.

Преимуществами «процессных» стандартов, обеспечивающими их популярность в течение десятилетий являются следующие:

– Ясность и системность. Логическая структура процессов представляет собой определенную «систему координат», в которой руководители проектов могут легко ориентироваться, подбирая оптимальную комбинацию для каждого проекта.

– Привязка практик и инструментов к процессам. Позволяет руководителям проектов сформировать собственный набор инструментов, исходя из применяемых процессов, а также обозначить ограничения их применения.

При этом процессные стандарты имеют существенные недостатки, которые привели к отходу от них:

– В основе процессных стандартов лежит представление о единой «правильной» логике реализации проектов, которая в целом базируется на представлении о предиктивном (водопадном) жизненном цикле проекта. При этом в стандартах не отрицается адаптация процессов к конкретному проекту, которая выражается в выборе набора функциональных областей (предметных групп).

– Сложность и некоторая избыточность методологии. Этот недостаток выражается в том, что индивидуальных процессов очень много. Они взаимосвязаны, посредством множества входов и выходов, реализуются многократно в течение проекта и параллельно-последовательно во времени.

Например, группы процессов в стандарте ICB 3.0 содержат описание свыше 90 индивидуальных процессов, при этом многие из них дублируются. Вместе с тем, очевидно, что корпоративная методология даже зрелых компаний далека от полного включения всех рассматриваемых процессов.

Основной внешней причиной смены концепции управления проектами, проявившейся в стандартах «новой волны», является рост неопределенности внешней среды [2] и, соответственно, все большая популярность гибких подходов к управлению проектами.

В течение долгого времени в проектном управлении существовали две параллельные вселенные: традиционное управление проектами и проектное управление, реализующее принципы и ценности Agile-манифеста, появив-

шегося в 2001 г [3]. Параллельность проявлялась в различиях в терминологии, методологии и подходах.

Традиционное (другие названия: предиктивное, водопадное) проектное управление базируется на следующих основах:

– жизненный цикл проекта представляет собой совокупность работ объединенных общей логикой – фаз проекта. Проект реализуется посредством последовательного перехода от фазы к фазе, в результате которых достигается важный промежуточный результата проекта;

– в основе планирования лежит структурная декомпозиция работ проекта, которая позволяет описать содержание проекта полностью, с возможностью последовательной детализации.

Изначально Agile-манифест, содержащий ценности и принципы Agile, создавался для решения двух основных проблем конкурентного рынка программного обеспечения: сокращение времени выхода на рынок (Time-to-Market) и сокращение времени на принятие решений (Time-to-Descision) и рассматривался только в контексте реализации проектов в сфере информационных технологий. На сегодняшний день существует практика применения Agile во многих сферах деятельности – от промышленности и медицины [4] до государственного управления [5].

Говоря об Agile следует отметить, что это, скорее, образ мышления и философская концепция, а также собирательный термин, объединяющий различные подходы и методы [6].

Особенность фреймворков Agile в том, что используется инкрементально– итерационный подход: продукт создается небольшими итерациями, длительностью до месяца [7]. В конце одной итерации – создается версия продукта, которая имеет некую ценность для заказчика. На основании обратной связи от заказчика и/или пользователей продукта планируется следующая итерация создания продукта.

У каждого из подходов есть свои преимущества и недостатки. Существуют различные методики обоснования выбора методического подхода к управлению проектами: фреймворк

Каневин, матрица Стейси и пр. В основе всех методик лежит оценка степени неопределенности проекта. Чем выше степень неопределенности – тем более предпочтительной является гибкая методология.

Анализ текстов всех, выделенных ранее стандартов «новой волны» позволил выявить некоторые черты, присущие всем выделенным стандартам:

1. Констатация множественности подходов к управлению проектами. Стандарты процессной группы были сосредоточены только на проектах, реализующихся по предиктивному жизненному циклу и совершенно не охватывали проекты, реализующиеся по фреймворкам Agile. Так, например, даже последние версии «процессных» стандартов ISO 21500 и ICB 3.0 не содержат упоминание термина «Agile», а в стандарте PMBOK единичные упоминания появляются только в пятой версии.

Вместе с тем, все больше современных организаций не используют какой-либо один подход. Например, результаты исследования «Status Quo (Scaled) Agile 2020» [9], показывают, что классическое проектное управление используют только 8% опрошенных, 20% используют только Agile, а 71% используют либо гибридный подход, либо выбирают различные подходы в зависимости от конкретного проекта.

Использование гибридного подхода означает, что компании либо сами комбинируют практики классического (предиктивного) и гибкого подходов [10], либо используют упрощенный гибридный фреймворк (например, r3express [11]).

Пример того, как эта черта проявляется в стандартах новой волны: стандарт ICB 4.0 содержит отсылки и к практикам предиктивного подхода, и к практикам управления проектами Agile в ряде моментов, где это разделение принципиально. К таким моментам относятся:

– целеполагание – в предиктивном подходе цель проекта определена заранее на старте проекта; в проектах, реализующихся с использованием ценностей и принципов Agile, в проектах Agile цель может корректироваться по результатам каждой итерации;

– планирование – как уже было определено ранее, в предиктивном подходе создается план проекта в целом, в большинстве фреймворков подхода Agile используется итерационное планирование;

– организационная структура проекта. Оба подхода отличаются перечнем ролей, организацией командного взаимодействия и вовлечением заказчика в процесс управления.

Таким образом, стандарты новой волны отходят от принципиального представления о едином правильном подходе, который заменяется представлением о множественности подходов, реализующихся в самых разных вариантах жизненных циклов проекта (предиктивный, итерационный, инкрементный и их комбинации).

2. Отход от описания процессов в пользу описания ключевых принципов и практик управления. Эта черта тесно связана с предыдущей. Как уже было отмечено ранее, проектное управление становится многообразным, зачастую компании разрабатывают свои собственные подходы на базе уже имеющихся.

При этом, практиковавшееся в более ранних стандартах, детальное описание процессов их входов и выходов и методических инструментов, становится невыполнимой задачей [12].

Ярким примером в данном случае служит анализ размера стандарта PMBOK: пятое – «процессное» издание (2013 г.) содержало 586 стр., шестое издание (2017) – описание классического подхода по процессам – 756 стр. и вторая книга по Agile еще 167 страниц, итого в сумме 923 страницы. Отход от процессного подхода в седьмом издании (2021) привел к сокращению его объема до 274 стр.

Таким образом стандарты сосредотачиваются на описании принципов и ценностей проектного управления, практическая реализация которых в практике конкретных компаний может существенно отличаться.

В стандартах проектного управления это выражается прежде всего в структурировании описания деятельности по управлению проектами (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение описания деятельности по управлению проектами в процессных и ценностных стандартах

Содержание «процессного стандарта»	Содержание «ценностного» стандарта
ISO 21500:2014	ISO 21502:2020
Отдельные процессы проектного менеджмента объединены в управленческие и предметные группы. Пять управленческих групп процессов проектного менеджмента: инициирование, планирование, исполнение, контроль, закрытие. Десять предметных групп: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, время, затраты, риск, качество, поставки, коммуникации	Практики проектного управления разделены на две группы: Интегрированные практики управления проектом, распределенные по уровням: управление поставкой (уровень руководителя пакета работ); инициирование проекта, контроллинг, закрытие или прекращение проекта (уровень руководителя проекта); – руководство проектом (уровень куратора); – пред-проектная деятельность, мониторинг проекта (overseeing), пост-проектная деятельность (уровень родительской организации); Управленческие практики проекта: планирование, выгоды, содержание, ресурсы, расписание, затраты, риски, выпуски (issues), контроль изменений, качество, заинтересованные стороны, коммуникации, управление изменениями в организации и обществе, отчетность, информация, закупки, выученные уроки.
Шестое издание PM BoK Guide	Седьмое издание PM BoK Guide
Путеводитель по управлению проектами Среда, в которой осуществляется проект Роль руководителя проекта Области знаний: интеграция, содержание, расписание, стоимость, качество, ресурсы, коммуникации, риски, закупки, заинтересованные стороны. Стандарт проектного управления Группы процессов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие	Стандарт проектного управления Система поставки ценности Принципы управления проектами: Stewardship (ответственное управление), команда, заинтересованные стороны, ценность, системное мышление, лидерство, адаптация (tailoring), качество, сложность, риск, адаптивность и жизнестойкость, изменения Путеводитель по управлению проектами Области совершенства (performance domain): заинтересованные стороны, команда, подход к развитию и жизненный цикл, планирование, работы проекта, поставка, измерение, неопределенность. Адаптация Модели, методы и артефакты

Источник: составлено автором на основе анализа текста стандартов

Как видно из таблицы такие традиционные аспекты управления проектами как, например, «планирование», теперь являются необязательными. При этом, стандарты дают лишь общее представление о структурном элементе (практике, области совершенства) без наполнения конкретным инструментарием. Очевидно, предполагается, что руководители проекта, исходя из личного опыта и практики компании будут наполнять его методиками и инструментами. Сле-

довательно, они должны обладать необходимой компетентностью для этого.

3. Рост значимости окружения проекта. Пересмотр ценностей и морально-этических основ функционирования современного бизнеса привел к популярности таких концепций как устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, ответственное ESG – инвестирование. Эти концепции оказывают влияние на все сферы управления, включая управление проектами. В этой

связи, например, появились такие концепции как «устойчивое управление проектами» [13, 14] и «зеленое» управление проектами [15].

Наиболее ярким примером, иллюстрирующим данную особенность, является перечень элементов и показателей компетенции в сфере «Контекст» стандарта ICB 4.0. Согласно стандарту, эта сфера компетентности «отражает умение профессионала работать с окружением проекта» и включает следующие элементы:

- Стратегия – описываются способы обеспечить соответствие проекта стратегии, в том числе посредством ключевых факторов успеха и показателей эффективности, влияния на неё при необходимости и управление реализацией выгод;
- Руководство, структуры и процессы описывает взаимодействие профессионала с подразделениями родительской организации;
- Соответствие требованиям, стандарты и правила, включает не только соответствие законодательству, но и соответствие этическим требованиям, принципам устойчивого развития («зеленое» управление проектами, необходимость обеспечения баланса между экологическим, социальными и экономическими интересами организации при создании продукта проекта);
- Власть и интересы включает влияние на проект личных интересов, неформальных групп, характера и стиля работы;
- Культура и ценности – рассматривает влияние на проект формальной и неформальной культуры и ценностей общества и постоянной организации.

4. Увеличение влияния и сферы ответственности руководителя проекта. В отличие от процессных стандартов, где сфера ответственности руководителя проекта была описана очень четко (планирует, действует в рамках базового плана, составляет отчеты куратору, запросы на изменения), в современных стандартах, роль руководителя проекта может быть охарактеризована как более проактивная, обладающая большим влиянием. По-видимому, увеличение сферы влияния руководителя проекта является ответом на возникающие вызовы и требования более высокой скорости принятия решений.

Например, в стандарте ICB 4.0 упоминается возможность руководителя проекта формулировать стратегические цели и оказывать влияние на стратегию организации в целом. В стандарте PM BoK Guide 7, принцип ответственного управления (Stewardship) характеризует ответственность руководителя проекта в границах проекта и за его пределами.

5. Рост значимости высокоуровневого (стратегического) управления проектами.

В стандартах эта особенность проявляется следующим образом:

- В стандарте ICB 4.0 рекомендуется составление и поддержание в актуальном состоянии таких документов укрупненного стратегического характера, как общий план (концепция) реализации проекта, стратегический план по ресурсам, обоснование коммерческой или организационной необходимости проекта.
- Стандарт ISO 21502:2020 переопределяет роль Куратора проекта, закрепляя за ним ответственность за достижение целей проекта, получение требуемых продуктов и эффектов (включая экономическую эффективность) и реализацию требуемых бизнес-выгод. Также Куратор несет ответственность за руководство проектом (project governance), включая организацию и обеспечение мониторинга и аудитов проекта [12].

Выводы

Подводя итог рассмотрению характерных черт стандартов новой «волны», можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах данных стандартов. К преимуществам данных стандартов можно отнести:

- Универсальный характер – стандарты применимы к любым подходам и практикам управления проектами;
- Включение руководителя проекта в контур современных управленческих практик (стратегическое управление, устойчивое развитие, этические нормы и др.);
- Расширение горизонта руководителя проекта – фокус его внимания выходит за границы проекта, необходимо учитывать бизнес-ценность, окружение проекта, мировые тенденции, многообразные практики и пр.

Также можно выделить недостатки данных стандартов:

– Отсутствие конкретики – стандарты практически не содержат описания процессов управления, практик и инструментов;

– Более высокие ожидания к уровню компетентности и профессиональной зрелости руководителей проектов, которые должны «наполнить» ценности собственными процессами и практиками.

Таким образом, управление проектами как сфера профессиональной деятельности переживает серьезную трансформацию. Изменения стандартов отражают изменения практики проектного управления. Ежегодный рост числа сертифицированных специалистов показывает, что профессиональные стандарты остаются полезными профессиональному сообществу.

Библиографический список

1. Schneider P. Managerial challenges of Industry 4.0: an empirically backed research agenda for a nascent field. *Review of Managerial Science*. 2018. vol. 12. no. 3. P. 803-848.
2. Balaban S., Đurašković J. Agile project management as an answer to changing environment. *Eur. Proj. Manag. J.* 2021. vol. 11. P. 12-19.
3. Manifesto for Agile Software Development. [Электронный ресурс]. URL: agilemanifesto.org (дата обращения: 30.11.2022).
4. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *The Journal of Systems & Software*. 2016. vol. 119. P. 87-108. DOI: 10.1016/j.jss.2016.06.013.
5. A Snapshot of the Use of the Agile Delivery in Central Government: Review. 2012 // National Audit Office. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nao.org.uk/report/a-snapshot-of-the-use-of-agile-delivery-in-central-government-4> (дата обращения: 30.11.2022).
6. Дерюшкин А. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? // Scrum Trek. [Электронный ресурс]. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/> (дата обращения: 30.11.2022).
7. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game/ [Электронный ресурс]. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата обращения: 2.12.2022).
8. Wood M. Why You're Confusing Frameworks with Methodologies/ [Электронный ресурс]. URL: https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=278600&thisPageURL=/articles/278600/why-you-re-confusing-frameworks-with-methodologies#_=_. (дата обращения: 2.12.2022).
9. Status Quo (Scaled) Agile 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020-en/> (дата обращения: 30.11.2022).
10. Gemino A., Blaize H.R., Serrador P.M. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*. 2021. vol. 52. no. 2. P. 161-175.
11. P3.express. Online Manual. [Электронный ресурс]. URL: <http://p3.express/> (дата обращения: 2.12.2022).
12. Полковников А. Ключевые изменения в стандарте по управлению проектами ISO 21502:2020 «Руководство по проектному менеджменту». [Электронный ресурс]. URL: https://pmpractice.ru/download/2021_PolkovnikovAV.pdf (дата обращения: 1.12.2022).
13. Kyriakogkonas P., Garefalakis A., Pappa E., Kagias P. Sustainable Project Management under the Light of ESG Criteria: A Theoretical Approach. *Theoretical Economics Letters*. 2022. vol. 12. P. 1517-1538. DOI:10.4236/tel.2022.126083.
14. Moehler R.C., Hope A.J., Algeo C.T. Sustainable Project Management: Revolution or Evolution? *Academy of Management Proceedings*. [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2018.13583abstract> (дата обращения: 2.12.2022).
15. Maltzman R., Shirley D. Green project management. CRC Press, 2010. 296 p. DOI: 10.1201/EBK1439830017.