

[https://www.terrasoft.ua/sites/default/files/pdf/crm\\_days\\_materials/CRM\\_days\\_bank\\_omni\\_presentation.pdf](https://www.terrasoft.ua/sites/default/files/pdf/crm_days_materials/CRM_days_bank_omni_presentation.pdf) (дата обращения: 12.03.2017).

5. Wikiitil: Информационно-справочный портал. Тематика: ITIL и ITSM. URL: <http://wikiitil.ru/itilrus.html> (дата обращения: 12.03.2017).
6. Свободный ITIL. Free ITIL. Best Management Practice. Издательство «YeSSoft», 2016.
7. Скрипкин К.Г. Экономическая эффективность информационных систем. М.: МАКС Пресс, 2014. 156 с.

**Юдина Ольга Николаевна**

onika100@rambler.ru

Россия, Санкт-Петербург

Международный банковский институт

191023, Санкт-Петербург, Невский пр., 60

Старший преподаватель кафедры экономики и финансов предприятий и отраслей

УДК 330

**СОВРЕМЕННЫЕ МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ  
В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Аннотация**

В статье рассмотрены исторические аспекты и такие современные мировые тенденции проектного управления, как интеграция, децентрализация, расширение спектра объектов проектного управления и повышение требований к менеджеру проекта.

**Ключевые слова**

Проектное управление, стандарты, технологии, экономика, развитие, финансы, инвестиции.

**Iudina Olga**

onika100@rambler.ru

Russia, Saint-Petersburg

International Banking Institute

191023, St. Petersburg, Nevsky pr., 60

Senior lecturer of department of economics and finance of enterprises and industries

## MODERN WORLD TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT

### Abstract

The paper deals with history aspects and such modern world trends of project management as integration, decentralization, expansion of a range of objects of project management and increase in requirements to the project manager.

### Keywords

Project management, standards, technologies, economics, development, finance, investment.

Проектное управление как концепция практической деятельности применяется на протяжении многих лет. Зарождение проектного управления связано с классическими зарубежными работами Ф. Тейлора (Frederick W. Taylor), начавшего впервые использовать иерархическую структуру работ [6]; Г. Гантта (Henry L. Gantt), предложившего в 1910 году новый инструмент календарного планирования посредством горизонтальных диаграмм, известных как диаграммы Гантта [7]; А. Файоля (Henri Fayol), в 1916 году выделившего основные функции управления [8]. В 1937 году Л. Гуликом (Luther H. Gulick) впервые была использована матричная организационная структура [1], чаще всего используемая в настоящее время для управления и реализации проектов.

В 1930-х годах в США в связи с разработкой нефтяных месторождений возникло проектное финансирование, суть которого заключается в заимствовании средств для обеспечения проекта, от реализации которого ожидается достаточный приток денежных средств для выплаты долга. Необходимые средства банк предоставлял в кредит под нефтяные запасы и при этом брал на себя риск его непогашения.

Во времена холодной войны, в 1950-х годах, Дж. Келли (James E. Kelly) и М. Уолкером (Morgan R. Walker) разработаны основные математические методы сетевого планирования и управления: метод критического пути – Critical Path Method (CPM) и метод оценки и анализа программ – Program Evaluation and Review Technique (PERT). В 1959 году комитет Дж. Андерсона (John B. Anderson) предложил использовать стадии жизненного цикла проекта, уделяя предпроектному анализу особое внимание [7].

В 1970-х годах начинают применять системный анализ, систему планирования, программирования и бюджетирования – Planning, Programming and Budgeting System (PPBS), разработанную Ч. Хитчем (Charles J. Hitch) [12]. В 1965 году в Европе основана Международная ассоциация управления проектами INTERNET, которая позже приобрела название International Project Management Association (IPMA), создавшая стандарт деятельности специали-

стов по проектному управлению – Competence Baseline (ICB), представляющий собой профессиональный стандарт. В 1966 году появляется вероятностный метод сетевого планирования – система Graphical Evaluation and Review Technique (GERT).

В 1980-е годы разрабатываются основы методологии управления подсистемами проекта: содержанием, временем, качеством, стоимостью, закупками, рисками, командой проекта и коммуникациями.

В 1990-е годы идет активный процесс унификации и стандартизации методов проектного управления, разрабатываются международные (ISO 10006-10007) и национальные (APM, P2M, GPM) стандарты. В 1996 году в США публикуется первая версия коллективной работы Института управления проектами – Project Management Institute (PMI) Руководство к своду знаний по управлению проектами – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), в котором была изложена методология проектного управления. В 2013 году вышло пятое издание данного Руководства [5].

Лучшие мировые практики со временем обобщались и стандартизировались, но при их использовании, с учетом уникальности каждого проекта, идет дальнейшая их адаптация и доработка с использованием новых методов и инструментов.

В России во времена плановой экономики все стратегические вопросы, в том числе и по проектам, решались государством посредством министерств. С понятием «проект» обычно связывали разработку проектно-сметной документации на создание зданий и сооружений, не вкладывая в это понятие комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию уникального продукта, осуществление которых ограничено временем и привлекаемыми ресурсами. Позже проектное управление постепенно заимствовало передовые зарубежные практики, актуальность которых возникла в период перехода к рыночной экономике.

Россию в IPMA представляет Национальная ассоциация управления проектами СОВНЕТ («Советский Интернет»), считающая своей главной целью развитие профессионального проектного управления и содействие его широкому применению, представляющая собой добровольный союз профессионалов, объединенных для осуществления научных исследований, разработок, обучения и сертификации специалистов. На основе стандарта ICB, с учетом особенностей национальной экономики и культуры, разработаны «Основы профессиональных знаний» и «Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (НТК)», содержащие

структурированные основы знаний по управлению проектами, профессиональные требования к знаниям, навыкам, опыту, личным качествам специалистов и являющиеся основным нормативным документом Российской национальной сертификационной программы по управлению проектами. Но, несмотря на высокий потенциал имеющихся трудовых ресурсов, Россия все же утратила славу одного из мировых лидеров в области высоких технологий. Простое заимствование моделей зарубежных систем не улучшит ситуацию, предупреждают западные специалисты.

Так, Генри Ицковиц говорит об уникальности каждой инновационной системы, зависящей от социокультурных, геополитических, климатических, ресурсных и других особенностей стран. Высокая урожайность кукурузы в Айове никак не гарантирует ее высокий урожай под Москвой, так же, как и успех «Силиконовой долины» – его повторения в «Сколково». В России уже есть наукограды, города-университеты и лаборатории с нереализованным потенциалом. Успехи в экономике достигаются теми странами, которые могут понять и применить закономерности создания инновационных систем с учетом собственных особенностей [2].

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) ежегодно публикует отчет «Пульс профессии PMI» («PMI's Pulse of the Profession») по исследованиям в области проектного, программного и портфельного управления компаниями. В отчете PMI 2017 года организациями-«чемпионами» названы компании, которые уложились в бюджет и закончили проекты вовремя на 80% или более. Организации-«исполнители» – уложились в бюджет и закончили проекты на 60% или менее [9]. Средние показатели по данным группам организаций представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Средние числа по реализации проектов [9]**

Показатели	Организации-«чемпионы»	Организации-«исполнители»
Средний процент проектов, законченных вовремя, %	88	24
Средний процент проектов, законченных в пределах бюджета, %	90	25
Средний процент проектов, достигших первоначальные цели, %	92	33
Средний процент проектов, расширивших содержание проекта, %	28	68
Средний процент проектов, потерпевших неудачу, %	6	24
Средний процент бюджета, потерянный при неудаче проекта, %	14	46

Организации-«чемпионы» обладают более успешными деловыми результатами, 88% из них вовремя заканчивают проекты, 90% – в пределах бюджета, 92% достигают первоначальные цели. Они тратят впустую почти в 28 раз меньше денег, чем организации-«исполнители» и обладают преимуществом по позициям, указанным в табл. 2.

**Таблица 2. Преимущества в реализации проектов [9]**

Показатели	Организации-«чемпионы»	Организации-«исполнители»
Развитие технических навыков, %	76	19
Лидерские навыки, %	76	16
Навыки стратегического управления бизнесом, %	65	14

«Чемпионы» лидируют в развитии технических навыков (76% против 19%), лидерских навыков (76% против 16%) и навыков стратегического управления бизнесом (65% против 14%).

Методы, которые используют компании, представлены в табл. 3.

**Таблица 3. Методы, используемые организациями [9]**

Показатели	Частота применения				
	Обычно	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Критерии качества работы проекта, %	28	35	25	9	3
Методы управления изменениями, %	28	34	27	9	3
Методы управления рисками, %	26	34	26	11	3
Управление ресурсами, %	26	36	23	11	4
Управление программами, %	24	35	26	10	6
Управление портфелем проекта, %	19	32	27	14	9
Собственные методологии, %	17	36	27	11	8

Из таблицы видно, что большее значение уделяется качеству работ проекта, управлению изменениями, рисками и ресурсами.

Ценность проектному управлению придают 57% опрошенных компаний, 71% организаций имеют офис управления проектом, 35% считают, что успех проекта сильно зависит от инвестирования в технологии [9].

В отчете «Пульс профессииРМІ» отмечено также, что растет интерес к робототехнике. Ожидается, что к 2025 году расходы в отрасли робототехни-

ки вырастут до 67 млрд \$; доля задач, выполняемых роботами в обрабатывающей промышленности, приблизится к 25%; в связи с этим производительность труда увеличится на 30%, а средние производственные затраты на оплату труда уменьшатся. Организации ищут способы быть более гибкими, ориентированными на клиента и конкурентоспособными [9].

По отчету Ассоциации руководителей проектов Великобритании – Association for Project Management (APM) «Состояние проектного управления» («The State of Project Management») за 2016 год, 25% руководителей не готовят описание содержания проекта, более 34% проектов не имеют плана графика, 32% организаций не укладываются в сроки, 31% часто не укладываются в бюджет и 31% часто не получают ожидаемой прибыли. Около 40% опрошенных организаций во главе имеют профессионального руководителя, 25% – предметного специалиста, 45% недовольны уровнем развития проектного управления. Всего лишь 20% проектных офисов уделяют внимание управлению выгодами, 78% занимаются главным образом формированием отчетности, 73% – ведением реестра и 69% – составлением шаблонов [11].

В отчете APM «Состояние проектного управления» указывается, что 46% организаций не имеют опыта успешной реализации проектов, что связано с проблемами, отраженными на рис. 1.



Рис. 1. Основные проблемы, регулярно возникающие при реализации проектов, программ и портфелей [11]

Таким образом, 37% респондентов связывают свои трудности с осуществлением нескольких проектов одновременно, 34% – с постоянным изменением содержания, 33% – с непоследовательностью в выборе подхода.

Практический переход на проектное управление требует больших усилий со стороны руководства, затрат временных и денежных ресурсов на обучение сотрудников, приобретение и внедрение программного обеспечения, организацию, контроль и регулирование его применения. Работники получают соответствующие сертификаты, в руководствах подробно описаны процессы проектного управления, но не у всех руководителей хватает терпения освоить долгий переход, поэтому они нередко бросают начинания.

Среди современных мировых тенденций проектного управления можно выделить: интеграцию, децентрализацию, расширение спектра объектов проектного управления и повышение требований к менеджеру проекта.

Тенденция к интеграции обусловлена тем, что в современном проектном управлении используются комбинации инноваций и интеграция взаимосвязанных процессов в проектном управлении. Кроме того, государство часто осуществляет несколько взаимосвязанных проектов, объединяя их в программы. Поэтому современные руководители проектов уделяют большое внимание процессу интеграции.

Интеграция проявляется и в широком обмене опытом между странами в сферах науки, образования, производства и предпринимательства. Создаются площадки для активного общения с целью консолидации усилий, информирования, установления контактов, модернизации содержания образования. Существуют международные программы научно-технического сотрудничества различного охвата, поддерживающие определенные типы исследований и разработок, с этой же целью создаются международные фонды и организации, источниками финансирования которых являются правительство, различные министерства, членские взносы и доходы от оказания платных услуг.

Тенденция к децентрализации заключается в необходимости быстро реагировать на рыночные изменения, но разумная доля центрального управления со стороны государства должна присутствовать во избежание снижения уровня жизни населения.

На уровне организации децентрализация позволяет специалисту эффективно работать без излишнего контроля, принимать решения с учетом новых технологий, делать работу более качественно. Если подчиненные успешно выполняют свои служебные обязанности, то им не мешают, у руково-

дителя всегда есть работа по сбору недостающих данных, планированию и распределению заданий. Если же возникает угроза срыва запланированных работ или очевидно несоответствие исполнителя занимаемой должности, то руководитель вмешивается, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Тенденция к расширению спектра объектов проектного управления проявляется в том, что методы проектного управления нашли применение не только в традиционных областях: строительство, производство, добыча и обработка полезных ископаемых, – но и все больше используются в социальных, экономических, организационных проектах, а также проектах исследования и развития. Проектное управление используется как крупными организациями, так и предприятиями среднего и малого бизнеса, которые признают связь между внедрением проектного управления и успехом в бизнесе.

Органы государственной власти все больше проявляют интерес к проектному управлению не только на уровне отдельных проектов, но и на уровне целевых программ и систем в целом. Методология проектного управления программами легла в основу государственной стратегии социально-экономического развития в Японии. Согласно программе государственной поддержки российской экономики, правительство и Банк России выделили до 2018 года 500 млрд руб. на реализацию инвестиционных проектов в сфере машиностроения, фармацевтики, агропромышленного и военно-промышленного комплекса [4]. В региональных администрациях создаются офисы проекта, в правительстве внедряются лучшие проектные практики, проводятся конференции по обмену опытом. Довольно широко в мировой практике используется проектное финансирование.

Тенденция повышения требований к менеджеру проекта заключается в том, что в условиях развивающихся технологий и ограниченности во времени и ресурсах он должен не только предвидеть, какие дополнительные изменения, помимо того, что хочет осуществить заказчик, необходимо будет внести, но и уметь определить сроки и стоимость всех предстоящих работ. В противном случае возникают конфликты с собственными членами команды проекта, перед которыми ставятся невыполнимые задачи в плане нехватки исходных данных, времени, недопустимости по стандартам, к тому же сотрудникам приходится бесплатно выполнять неучтенную работу. Управление изменениями требует от руководителя применять навыки стратегического мышления. При изменении одной из сторон проектного треугольника «содержание работ – сроки – стоимость» изменяется как минимум еще одна из

его сторон. Если в проект необходимо внести изменения, то сотрудникам дается дополнительное время либо увеличивается число привлекаемых трудовых ресурсов.

Руководители проектов должны уметь управлять «талантами» – профессионалами, обладающими навыками и практическим опытом, уделяющими основное внимание качеству проекта. В отношении качества Сергей Павлович Королев говорил: «Если вы сделаете быстро и плохо, то люди забудут, что вы сделали быстро, и запомнят, что вы сделали плохо. Если вы сделаете медленно и хорошо, то люди забудут, что вы сделали медленно, и запомнят, что вы сделали хорошо!» [3]. Управление «талантами» заключается в поиске, развитии и удержании опытных сотрудников.

В отчете PMI 2014 года «Управление талантами» («Talent Management») [10] сформулированы шесть лучших практик по управлению «талантами»:

- Ротация сотрудников между проектами и областями заключается в том, что разнообразие проектов поддерживает интерес к работе и позволяет избегать выгорания. Сотрудника не следует брать только для выполнения определенного проекта, лучше, когда сотрудник несколько лет формирует базу типовых проектов и может вносить в них изменения с учетом уникальности каждого нового заказа.

- Подготовка кадрового резерва состоит в экономии средств и эффективности подготовки замен внутри компании. Отсутствие замены сотрудника ключевой позиции ведет к затратам на поиск и адаптацию нового члена команды проекта, а также отставанию по срокам проекта.

- Создание преемственности внутри организации подразумевает развитие лидеров внутри коллектива. Чем дольше сотрудники работают в одной компании, тем они лучше знакомы с ее особенностями и разделяют ее ценности.

- Структурирование обучения основывается на правиле «70-20-10» – 70% усилий на обучение тратятся на рабочем месте, 20% – на коучинг внутри организации и 10% – на обучение вне компании: курсы повышения квалификации, семинары и тренинги.

- Стимулирование принятия лучших практик и аналитического мышления менеджеров. Руководители проектов должны быть в курсе и постоянно следовать за быстрыми изменениями.

- Инвестирование в развитие человеческих ресурсов и проактивный подход заключается в обмене информацией о состоянии проекта, рынка, современных технологий.

Сегодня необходимо кардинально менять систему проектного управления для расширения круга стратегических возможностей и позиции конкурентоспособности.

### Литература

1. Гулик Л. Заметки по теории организации // Классики теории государственного управления: американская школа: сб. ст. / Под ред. Д. Шафритц, А. Хайд. М.: Изд-во МГУ, 2003. С. 105-118.
2. Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии / Г. Ицковиц. Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
3. Каторин, Ю. Клуб «ТМ». Что запомнят... / Ю. Каторин // Техника – молодежи. 1988. № 4. С. 56-58.
4. Клементьева, С. В. Проектное финансирование с государственной поддержкой / С.В. Клементьева, М.А. Кузнецов и др. // Гуманитарный вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2015. № 6(32).
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК), 5-е издание. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 590 с.
6. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента: монография. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
7. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
8. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Центральный Институт Труда, 1923. 124 с.
9. PMI's Pulse of the Profession: Success Rates Rise. Transforming the high cost of low performance. PMI, 2017. 29 p.
10. Talent Management – Powering Strategic Initiatives in the PMO. PMI, 2014. 20 p.
11. The State of Project Management. Survey 2016. APM, 2016. 23 p.
12. Tulkoff M. L. Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS) / Multi-year Programming Reading Guide / M. L. Tulkoff, C. V. Gordon, R. D. Dubin, W. P. Hinkle. Washington: IDA, 2010. 94 p.