

УДК 338.28(045)

*А.С. Буткевич, Ю.В. Ляндау***СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Внешняя среда способствует быстрому распространению подходов к управлению проектами в бизнесе. Проект определяется как уникальное мероприятие, ограниченное по объему работ, бюджету, продолжительности, качеству и предназначенное для удовлетворения потребностей заказчиков проекта. Проекты рассматриваются как инструменты для достижения стратегических целей компании, однако часто реальные результаты проекта не соответствуют изначальному плану. С точки зрения организационного управления проектный менеджмент является основой достижения целей организации, так как именно от успеха единичных проектов зависит успешность программ и портфелей проектов, а от их успеха находится в зависимости стратегический слой организационной среды. Таким образом, неудачи проекта могут повлиять на всю компанию. Чтобы достичь поставленных целей проекта и успешно получить продукт проекта надлежащего качества в срок и в рамках планового бюджета, руководители проектов должны обладать знаниями и лучшими мировыми практиками. Это важно для менеджеров проектов, так как применять они их будут в условиях ограниченности ресурсов и неопределенности во внешней среде. Управление проектом неразрывно связано с успехом проекта, поэтому необходимо более глубокое изучение каждого из аспектов этого процесса.

*Ключевые слова:* проект, проектное управление, ограничения проекта, жизненный цикл проекта, программа проектов, портфель проектов.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-410-416

Все величайшие достижения человечества – от строительства великих пирамид до открытия лекарства от полиомиелита и посадки человека на Луну – начинались как проект. Лидеры бизнеса и эксперты провозгласили управление проектами стратегически важным направлением деятельности компаний [1].

У каждой организации есть свои цели. Для компаний, имеющих акционеров, ключевой целью – хотя будут и другие – является рост богатства для этих акционеров. Это требует от менеджеров определения ряда подцелей, требующих инициирования проектов и сопутствующих мероприятий, направленных на достижение общих целей организации [2].

Организации обычно разрабатывают стратегию, основанную на их миссии и ценностях. А проекты в свою очередь часто являются средством достижения стратегических целей. Проекты помогают реализовать стратегию компании. Однако многие проекты не соответствуют запланированным бюджету и длительности, а иногда даже и цели. Таким образом, неуспешные проекты могут нанести ущерб всей компании [3]. Пример структуры создания ценности показан на рис. 1.



Рис. 1. Пример структуры создания ценности.  
Источник: разработано авторами на основе [3]

С точки зрения организации, проект направлен на достижения конкретной цели путем перевода компании из одного состояния в другое. До начала проекта организация обычно упоминается как находящаяся в своем текущем состоянии. Желаемый результат изменений, вызванных проектом, описывается как будущее состояние. Таким образом, от успешности проектов организации – зависит стратегический успех всей компании [4].

Следующие цифры доказывают необходимость изучения управления проектами: 97 % организаций считают, что управление проектами является решающим фактором для успеха компании, в то время как в среднем 43 % организаций недавно имели опыт неуспешного проекта. Кроме того, 77 %

высокорезультативных американских организаций понимают ценность управления проектами, в то время как только 40 % низкорезультативных американских организаций понимают ценность управления проектами. Эта информация свидетельствует об актуальности темы и говорит о необходимости изучения управления проектами [5].

Управление проектами – это больше, чем просто набор инструментов; это стиль управления, ориентированный на результат, который ставит во главу угла построение сотрудничества между различными людьми [1].

Одна из наиболее известных организаций, изучающих и развивающих управление проектами, является Институт управления проектами (PMI), который был основан в 1969 году как международное объединение менеджеров проектов. Сегодня в PMI есть представители (более 565 000 членов) из более чем 180 стран. Одна из главных наработок PMI – это PMBOK Guide (руководство к своду знаний по управлению проектами) – один из важнейших стандартов, который будет использоваться в тексте для анализа литературы по проектному управлению. Американский национальный институт стандартов (ANSI) утвердил PMI PMBOK в качестве национального американского стандарта. Данный стандарт взят за основу в рамках описания теории проектного управления в данной статье.

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Достижимые результаты проекта могут быть как материальными, так и нематериальными [4].

Требования, предъявляемые проектной деятельностью, можно описать следующим образом: в условиях неопределенности необходимо организовать имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы создать продукт проекта требуемого качества, не выходя за рамки проектных ограничений. Все эти факторы могут быть использованы для оценки управления проектом [Там же].

Что не является проектом? Проекты не следует путать с повседневной работой. Проект – это не рутинная, повторяющаяся работа. Обычная повседневная работа, как правило, требует выполнения одной и той же или похожей работы снова и снова, в то время как проект выполняется только один раз; новый продукт или услуга появляется после завершения проекта. Осознание разницы важно поскольку слишком часто ресурсы могут быть израсходованы на ежедневные операции, которые могут не способствовать реализации более долгосрочных стратегий организации, требующих инновационных новых продуктов [1].



Рис. 2. Проектный треугольник  
Источник: разработано авторами на основе [6]

Суммируя выше изложенное, проект – это уникальный объем работ, определяемый тремя параметрами: длительностью (временем), бюджетом (стоимостью) и объемом (работами, ресурсами), которые влияют на качество [6]. Эти ограничения управления проектом можно описать в виде проектного треугольника (рис. 2).

Треугольник управления проектом означает, что невозможно изменить один из компонентов Длительность, Бюджет, Объем и Качество, не повлияв на остальные. PMI расширяет традиционный треугольник проекта. Согласно PMI, каждый проект имеет следующие ограничения: объем, длительность, бюджет, ресурсы, качество, риски. Графически список конкурирующих ограничений управления проектами можно представить следующим образом (рис. 3). Объем проекта, его продолжительность, бюджет и другие используемые ресурсы определяют качество продукта проекта. В то же время

вся проектная деятельность неразрывно связана с риском. Важно понимать, что ограничения очень тесно взаимосвязаны. Изменения в одном из них, как правило, влекут за собой изменения в других. Так, если длительность проекта сокращается, то приходится растить стоимость работ для добавления дополнительных ресурсов (при этом объем остается неизменным). В случае отсутствия возможности увеличить бюджет – может быть снижено качество продукта проекта или сокращен объем проекта (при этом первоначальные сроки и стоимость проекта будут сохранены). Другими словами, руководитель проекта должен найти некий баланс между объемом проекта, его стоимостью, длительностью и качеством (и другими факторами) [4].



Рис. 3. Ограничения проекта

Источник: разработано авторами на основе [4].

Несмотря на то, что менеджеры проектов выполняют те же функции, что и другие управленцы (то есть они планируют, мотивируют, контролируют и т. д.), отличительной чертой руководителей проектов является то, что они управляют временной, неповторяющейся деятельностью, чтобы завершить проект с фиксированной продолжительностью. В отличие от функциональных менеджеров, которые берут на себя управление существующими операциями, менеджеры проекта создают проектную команду и организацию там, где до этого ничего не существовало. Они должны решать, что и как должно быть сделано, а не просто управлять установленными процессами. Руководители проектов должны решать задачи на протяжении всего жизненного цикла проекта и даже следить за прекращением деятельности по завершению проекта [7].

Управление проектом – это применение знаний, опыта, средств и технологий в процессе проведения проекта с целью удовлетворить (или превысить) требования или ожидания заказчика от данного проекта. В целом, проектная деятельность включает пять этапов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение [3; 4].

Каждый из этапов состоит из групп процессов проектного управления (ISO, 2012). Группы процессов в свою очередь делятся по областям знаний. Руководство РМВОК шестого издания содержит подробное описание областей знаний по управлению проектами. Всего их выделяется десять, каждая из которых отвечает на вопрос менеджера о том, как инициировать, спланировать, реализовать, контролировать, а затем завершить ту или иную активность по проекту для достижения лучших показателей. В РМВОК выделены следующие области знаний: 1. Управление интеграцией проекта. 2. Управление объемом проекта. 3. Управление расписанием проекта. 4. Управление стоимостью проекта. 5. Управление качеством проекта. 6. Управление ресурсами проекта. 7. Управление коммуникациями проекта. 8. Управление рисками проекта. 9. Управление закупками проекта. 10. Управление заинтересованными сторонами проекта [4].

Все области знаний разделены на процессы. Каждый процесс относится к одному из ранее перечисленных пяти этапов проектной деятельности. Задача менеджера проекта правильно применять области знаний в рамках каждого этапа [8].

Корректное применение процессов, описанных в стандарте, позволяет повысить результативность проектов. Внедрение международных стандартов управления проектами нашло отражение в следующих показателях: увеличение общей производительности компаний на 30-32 %, ускорение возврата инвестиций в проекты до 28 %, улучшение координации и согласованности управления проектами с общей стратегией бизнеса [9].

Конкуренция на глобальном рынке, на который влияют быстрые изменения, инновации и время означает, что организации управляют все большим количеством проектов. Необходимы некоторые средства для координации и управления проектами в этой меняющейся среде [10].

Практическим результатом стала централизация процессов и практики управления проектами. Например, компании Dell, IBM, Hewlett-Packard и Intel имеют более 1 000 проектов, реализуемых одновременно каждый день в течение года через границы и различные культуры. Вопросы: Как эти организации контролируют управление всеми этими проектами? Как были отобраны эти проекты? Как они обеспечивают измерение эффективности и подотчетность? Как управление проектами может постоянно улучшаться? Централизация подразумевает интеграцию всех проектных процессов и практики для улучшения управления проектом.

Интеграция призвана улучшить управление проектами во всей организации в долгосрочной перспективе. Основанием для интеграции управления проектами является предоставление высшему руководству: обзора всей деятельности по управлению проектами; общей картины того, как используются ресурсы организации; оценки риска, который представляет собой портфель проектов; грубой метрики для измерения улучшения управления проектами относительно по сравнению с другими в отрасли; связи высшего руководства с фактическим управлением выполнением проектов [1]. Полное понимание всех компонентов организации имеет решающее значение для приведения внутренних бизнес-ресурсов с требованиями изменяющейся среды. Интеграция позволяет руководству иметь большую гибкость и лучший контроль над всеми проектами [11].

Что означает интеграция управления проектами с операционной точки зрения? Она требует объединения всех основных аспектов управления проектами вместе. Каждое измерение соединяется в единую, бесшовную, интегрированную область. Интеграция означает применение набора знаний, навыков, инструментов и методов к совокупности проектов для продвижения организации к ее стратегическим целям (рис. 4).



Рис. 4. Интегрированное управление проектами  
Источник: разработано авторами на основе [1]

Сегодня проекты являются способом реализации стратегии. Однако в некоторых организациях выбор и управление проектами часто не поддерживают стратегический план организации. Стратегические планы пишутся одной группой менеджеров, проекты выбираются другой группой, а реализу-

ются – третьей. Эти независимые решения различных групп менеджеров создают ряд условий, приводящих к конфликтам, путанице и часто к неудовлетворенности конечного заказчика. В таких условиях ресурсы организации тратятся впустую на деятельность/проекты, не приносящие добавленной стоимости. Поскольку проекты являются способом действия, стратегическое согласование проектов имеет большое значение для сохранения и эффективного использования ресурсов. Выбор критериев отбора должен обеспечивать приоритетность каждого проекта и его вклад в достижение стратегических целей. Для обеспечения согласованности необходим процесс отбора, который должен быть систематическим, открытым, последовательным и сбалансированным. Все отобранные проекты становятся частью портфеля проектов, в котором сбалансирован общий риск для организации. Управление портфелем проектов гарантирует, что только самые ценные проекты будут утверждены и управление ими в рамках всей организации.

Область управления портфелем охватывает надзор за управлением проектами на уровне организации и на уровне проекта. Руководство имеет возможность широкоугольного обзора или приближения к очень специфическому элементу конкретной проектной деятельности или процесса. Полное понимание всех компонентов организации имеет решающее значение для приведения внутренних ресурсов бизнеса в соответствие с требованиями изменяющейся среды. Портфелями проектов часто управляет проектный офис, который служит связующим звеном между высшим руководством и менеджерами проектов и командами. Основными функциями управления портфелем проектов являются: Надзор за отбором проектов. Мониторинг совокупного уровня ресурсов и навыков. Поощрение использования лучших практик. Сбалансировать проекты в портфеле таким образом, чтобы представить уровень риска, подходящий для организации. Улучшить коммуникацию между всеми заинтересованными сторонами. Создать общую перспективу организации, которая выходит за рамки силосного мышления. Улучшить общее управление проектами с течением времени [4].

Управление портфелем предполагает интеграцию элементов организационной стратегии с проектами, а также их взаимозависимостью. На уровне проекта управление портфелем направлено на создание и использование лучших практик. Также важно не путать проект с программой проектов. На практике термины «проект» и «программа» вызывают путаницу. Часто они используются как синонимы. Программа – это группа связанных проектов, разработанных для достижения общей цели в течение длительного периода времени. У каждого проекта в рамках программы есть менеджер проекта. Основные различия заключаются в масштабе и временном промежутке. Управление программой – это процесс управления группой текущих, взаимозависимых, зависимых, связанных между собой проектов для достижения стратегических целей. Например, фармацевтическая организация может иметь программу по лечению рака. Программа лечения рака включает и координирует все проекты по лечению рака, которые продолжаются в течение длительного периода времени. Координация всех проектов по лечению рака под надзором группы по лечению рака обеспечивает преимущества, которые недоступны при условии управления этими проектами по отдельности. Эта онкологическая команда также контролирует отбор и определение приоритетов онкологических проектов, которые включаются в специальный портфель. Хотя каждый проект сохраняет свои собственные цели и масштаб, менеджер проекта и команда также мотивированы более высокой целью программы. Программные цели тесно связаны с широкими стратегическими целями организации [1].

Суммируя вышесказанное, изменчивая внешняя среда способствует быстрому распространению подходов управления проектами в бизнесе. Проект определяется как уникальное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, длительности, качеству и предназначенное для удовлетворения потребностей заказчика проекта. Эффективное управление проектами начинается с выбора и определения приоритетности проектов, которые согласованы с миссией и стратегией компании. Часто фактические результаты проекта не соответствуют базовому плану. Это влияет на понимание ценности процесса управления проектами для всей организации, так как проекты рассматриваются как инструменты для достижения стратегических целей компании. По этой причине неудачи проекта могут повлиять на всю компанию. В случае провалов в проектах общие бизнес-показатели компании также страдают, поэтому управление проектами является важным процессом для изучения. Управление проектом включает в себя множество групп процессов и областей знаний. Руководителям проектов необходимо обладать этими знаниями и уметь применять их на практике в нужный момент для успешного получения продукта проекта. Управление проектом неразрывно связано с успехом проекта, поэтому необходимо использовать лучшие мировые практики, чтобы достигать поставленных проект-

ных целей в рамках ограниченности ресурсов и неопределенности во внешней среде. По этой причине, принимая во внимание важность успеха проекта и сложность процесса управления им, данная статья закладывает потенциал к дальнейшему более глубокому изучению каждого из аспектов проектного управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Larson, E. and Gray, C., 2020. ISE Project Management: The Managerial Process. 8th ed. McGraw-Hill.
2. Parkinson, A. 2020a. Financial Management. 2nd ed. Pearson.
3. ISO – International Organization for Standardization, 2012. ISO 21500:2012 Guidance on project management, Geneva. [online] Available at: <[http://www.isopm.ru/download/iso\\_21500.pdf](http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf)> [Accessed 20 January 2023]
4. PMI – Project Management Institute, 2017. A guide to the project management body of knowledge. Newtown Square, Pennsylvania. [online] Available at: <<https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%20e.pdf>> [Accessed 20 January 2023]
5. Буткевич, А.С. Анализ эффективности управления ИТ-проектами / А. С. Буткевич // Инновации и инвестиции. 2022. № 11. С. 86–90. EDN EDSYLE.
6. Hobbs, P., 2015. Project management. Dorling Kindersley.
7. Масленников В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. 422 с. (Бакалавриат и магистратура). ISBN 978-5-406-02701-1. EDN YCIVHX.
8. Maslennikov, V.V. Project Management Based on PMBOK 7.0 / V.V. Maslennikov, E.V. Popova, Y.V. Lyandau // Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches: Conference proceedings, Moscow, 08.07.2021 года. Moscow: Springer Nature Switzerland, 2022. P. 283–289. DOI 10.1007/978-3-030-93244-2\_32. EDN LFUBQL.
9. Pennypacker J., 2002. Justifying the value of project management. Havertown (PA): Center of Business Practices.
10. Blaskovics, B., 2018. Aspects of digital project management // Dynamic Relationships Management Journal, 7(2), pp. 25–37.
11. Raichenko, A.V. Visualization of Corporate Digital Management / A.V. Raichenko, V.G. Antonov, Y.V. Lyandau., 2021 // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Vol. 314. – Springer International Publishing: SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING AG, GEWERBESTRASSE 11, CHAM, SWITZERLAND, CH-6330, 2021. P. 947-956. DOI 10.1007/978-3-030-56433-9\_100. EDN FXTNZC.

Поступила в редакцию 08.02.2023

Буткевич Андрей Сергеевич, аспирант кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий

E-mail: [andrey.butkevich@internet.ru](mailto:andrey.butkevich@internet.ru)

Ляндау Юрий Владимирович, доктор экономических наук, профессор, заведующий базовой кафедрой

Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ»

«Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство»

E-mail: [Lyandau.YUV@rea.ru](mailto:Lyandau.YUV@rea.ru)

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

117997, Россия, г. Москва, Стремянный пер., 36

*A.S. Butkevich, Yu.V. Lyandau*

**MODERN APPROACHES AND TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-410-416

External environment contributes to the rapid spread of approaches to project management in business. A project is defined as a unique activity, limited in scope of work, budget, duration, quality and designed to meet the needs of project customers. Projects are considered as tools to achieve the strategic goals of a company, but often the actual results of the project do not correspond to the original plan. From the point of view of organizational management, project management is the basis for achieving the goals of the organization, because the success of individual projects determines the success of project programs and project portfolios, while the strategic layer of the organizational environment depends on their success. Thus, project failures can affect the entire company. In order to achieve the set project goals and successfully obtain a project product of appropriate quality on time and within the planned budget, project managers must gain appropriate knowledge and learn the best international practices. This is important for project managers, as they

will use them in conditions of limited resources and uncertainty in the external environment. Project management is inextricably linked to the success of the project, so a deeper study of each of the aspects of this process is necessary.

*Keywords:* project, project management, project constraints, project life cycle, project program, project portfolio.

Received 08.02.2023

Butkevich A.S., Postgraduate Student, Department of Management Theory and Business Technologies  
E-mail: andrey.butkevich@internet.ru

Lyandau Yu.V., Doctor of Economics, Professor, Head of the Basic Department of the Charitable Foundation for Support of Educational Programs "Captains" "Innovation Management and Social Entrepreneurship"  
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Russian Economic University named after G.V. Plekhanov  
Stremyanny per., 36, Moscow, Russia, 117997