

© **Ольга Михайловна Гаврилова**,
студент II курса по направлению
подготовки 38.03.03 «Управление
персоналом»,
Владимирский филиал РАНХиГС

Gavrilova Olga Mihailovna
The Russian Presidential Academy of
National Economy and Public
Administration,
Vladimir branch

ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ PMBoK)

The limitations of project management methodologies and means to overcome it (on example of PMBoK)

Аннотация. Статья посвящена анализу ограничений Свода знаний по управлению проектами (PMBoK) как примера стандартизированной методологии проектного управления. С этой целью анализируется и сравнивается содержание шестой и седьмой версий PMBoK. В результате выявлен ряд содержательных ограничений PMBoK и типичных трудностей при его применении и предложены меры по преодолению указанных ограничений. Полученные результаты позволяют углубить теорию проектного управления в части проработки вопросов, не затронутых стандартизированными методологиями.

Abstract. The article is devoted to the analysis of limitations of the Project Management Body of Knowledge (PMBoK) as an example of a standardized project management methodology. For this purpose, the content of the sixth and seventh versions of PMBoK is analyzed and compared. As a result, a number of meaningful limitations of PMBoK and typical difficulties in its application were identified, and measures were proposed to overcome these limitations. The results obtained make it possible to deepen the theory of project management in terms of elaboration of issues not covered by standardized methodologies.

Ключевые слова: проектное управление, стандарт проектного управления, ограничения, PMBoK.

Keywords: project management, project management standard, limitations, PMBoK.

1. Введение

В деятельности многих организаций в последние годы заметна тенденция к переходу от традиционного управления, основанного на долгосрочном планировании, к проектному подходу, ориентированному на гибкое и оперативное удовлетворение потребностей рынка. Эксперты Национальной ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» утверждают, что примерно 40 % деятельности, необходимой обществу, реализуется через проекты, а 25 % мирового бюджета и вовсе тратится именно на проектную деятельность [2]. В международном масштабе проектный подход тоже оценен

по достоинству и используется ведущими международными компаниями, такими как IBM, Motorola, Boeing, Intel и др. Таким образом, практически каждое предприятие сейчас использует проектный подход к выполнению задач, а «участие в проектах занимает от 30 % до 70 % рабочего времени менеджеров среднего и высшего звена» [6].

В качестве причины распространения проектного подхода отмечают, что «проекты не только позволяют создавать что-то новое, но и использовать наши ресурсы наиболее эффективно» [1]. Поэтому от того, насколько качественно будет вестись управление проектом, будет зависеть не только судьба самого проекта, но и то, как используются ресурсы организации.

Основным способом организации знаний по проектному управлению является разработка стандартов. При этом стандарты неизбежно становятся «общим подходом», пытающимся охватить всю практику проектного управления. Однако ввиду многогранности последней отдельные вопросы проектного менеджмента остаются не охваченными в стандартах [5].

В этой связи представляется важным выявлять такие вопросы и искать пути их решения, что позволит усилить существующие стандарты проектного управления. Исходя из сказанного, целью данной работы является анализ и поиск путей преодоления ограничений одного из наиболее популярных подходов к управлению проектами – Руководства к своду знаний проектного управления (Руководство РМВоК).

2. Теоретические основы исследования

Существует много определений понятия «проект», которые тем не менее достаточно схожи между собой. Чтобы проследить общие черты, рассмотрим выборку определений из стандартов и научных работ по проектному управлению (табл. 1).

Таблица 1

Некоторые определения понятия «проект»

Источник	Определение
Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК)	«Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [10]
ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»	«Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений»
Бэбьюли Ф.	«Последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата» [1]

Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В.	«Ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре» [4]
Фунтов В.Н.	«Целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов» [9]

Источник: составлено автором

Перечисленные определения имеют схожие особенности, что позволяет полагать, что любой проект должен обладать некоторыми определяющими признаками [8]. В числе таковых можно выделить следующие.

1. Цель. Проект создается для того, чтобы достигнуть конкретного результата, поэтому если у проекта нет четко определённой, ясной и конкретной цели, он и не может быть проектом. В ряде случаев бывает сложно сразу обозначить желаемый результат, однако руководитель должен стремиться сделать это. Для этого может потребоваться «проложить путь» из промежуточных результатов, которые тоже необходимо прописать, обозначить и запланировать заранее – в данном случае проект будет считаться завершённым, когда каждая из этих точек будет достигнута.

2. Уникальность. Даже если руководитель хочет повторить проект, который уже имел место, то он не сможет сделать это идентично прошлому, потому что новый проект будет уже априори отличаться временем или местом его реализации. Соответственно уникальность может быть не только проекта в целом, но и отдельных его частей.

3. Ограниченность по времени. Чем жестче ограничения по времени, тем ближе деятельность к проектной. Это, впрочем, не означает короткие сроки выполнения проекта, а указывает, что у проектов должно быть фиксированное начало и окончание.

4. Ограниченность ресурсов. При инициации проекта для его выполнения выделяются деньги, сотрудники, оборудование и др. ресурсы. Впоследствии реализация проекта должна укладываться в этот определенный бюджет.

5. Единичность. Проект создается, разрабатывается, реализуется и, в конечном счете, закрывается. Если же проект напоминает повседневные работы, то весьма вероятно, что это не проект, а процесс. Хотя сказанное и не отменяет того, что в процессе выполнения некоторых проектов все же приходится возвращаться на предыдущие этапы и выполнять рутинные действия.

Понимание данных признаков позволяет отделять процессную деятельность от проектной и рационально выстраивать организацию и управление.

3. PMBoK как методология управления проектами

По мере развития практики управления проектами, в 1996 г. было создано «Руководство к своду знаний по управлению проектами PMBoK (Project management body of knowledge)», которое является базовым стандартом Института проектного управления PMI (Project Management Institute). Наряду с прочими стандартами этот подход используется многими менеджерами проектов по всему миру; зачастую именно по PMBoK производится сертификация специалистов в области управления проектами. Поскольку PMBoK является одним из самых популярных подходов к управлению проектами, становится особенно важным выявить и учитывать в дальнейшем его ограничения.

Далее рассмотрим 6-е издание PMBoK [10], которое вышло в 2017 г. и продолжает влиять на практику управления проектами, а затем дадим обзор радикальным изменениям, произошедшим в 7-м издании от 2021 года [11].

В шестом издании управление проектами подразделено на несколько групп процессов: инициацию, планирование, исполнение, контроль, закрытие. Всего PMBoK выделяет 47 процессов управления, которые в свою очередь делятся на 10 областей знаний.

В 2021 г. вышло 7-е издание PMBoK, которое претерпело существенные изменения относительно предыдущих версий. В новой версии материал стал более ориентирован на практическое использование, а сам свод знаний стал рассчитан на все, а не только на «крупные» проекты. Много инструментов и методов были заимствованы из практик гибкого управления проектами и опыта небольших команд.

Кроме того, в 7-м издании процессы управления проектами были заменены принципами, что, по мнению разработчиков, должно упростить их практическое внедрение. Изменения коснулись и областей знаний, вместо них были т.н. области (домены) исполнения (Performance Domains), т.е. отдельные вопросы управления проектом, сочетающие в себе несколько областей знаний (напр., определение требований к результату).

На данный момент обе версии PMBoK актуальны – некоторые руководители стараются следовать за изменениями быстрее, в то время как другие стараются делать все постепенно. Шестое издание еще будет действовать несколько лет, так как, чтобы перестроиться на принципиально новый подход, нужно время.

За годы существования PMBoK периодически предпринимались попытки выйти за его рамки или выявить ограничения [12, 13]. Часть подобных результатов впоследствии интегрировалась в новые версии стандарта, а часть представляет собой узкопрофильные вопросы, дополняющие основной подход.

В следующем разделе рассмотрим ряд ограничений, представляющихся важными на современном этапе развития методологии.

4. Ограничения РМВоК и пути их преодоления

РМВоК предоставляет богатый инструментарий по управлению проектами. Тем не менее, несмотря на все достоинства данного стандарта, он не лишен и ограничений. К таковым можно отнести следующие.

1. Избыточность информации и необходимость адаптации к области применения, размеру и сфере деятельности проекта, времени, бюджету и ограничениям по качеству. Данная проблема происходит от того, что РМВоК является наиболее универсальным подходом и содержит в себе огромный массив информации. В то же время для менеджера малого бизнеса/небольшой организации многие знания из курса РМВоК опциональны и относятся скорее к энциклопедическому кругозору, чем к жизненно важным практикам. Формальное же внедрение подхода лишь усложняет процессы управления.

2. Не предусмотрены рекомендации для частных случаев, которых может быть довольно много в практике проектного управления. Руководство РМВоК основывается на принципе, что все системы управления проектами механистичны, а управление проектами – это серия обучаемых процессов и навыков, которые могут быть применены к любому новому проекту, независимо от отрасли, предприятия или общества. Неявно подразумевается, что все системы имеют предсказуемые результаты. В результате часто упускается из виду, что существуют и значимые неконтролируемые факторы.

3. Отсутствует описание лидерских компетенций в управлении коммуникациями и, по сути, не развивается тема лидерства в управлении проектом. Часто организации слишком сильно сосредотачиваются на технических компетенциях своих менеджеров проектов (то есть на их формальных знаниях по управлению проектами, сертификации и т.д.). В результате страдает более «мягкая» сторона управления проектами - лидерство, эмпатия, навыки работы с людьми и т.д. [3, 7]. Учитывая, насколько интенсивно менеджеры проектов взаимодействуют с клиентами и внутренними заинтересованными сторонами, крайне важно не забывать об их личности.

Лидерские способности особенно важны, когда менеджер имеет дело со сложным набором ресурсов. Не всегда можно разработать график творческой работы и ожидать, что он будет каждый раз на 100% идеальным. Как отмечается в исследовании PMI: «Лидеры вводят новшества, менеджеры управляют» [14]. Проекты организации будут успешнее, если ими будет управлять менеджер-лидер, который будет грамотно вести переговоры, мотивировать, создавать команду и межличностные отношения, который поведет за собой.

В завершение раздела наметим возможные пути преодоления данных недостатков (см. табл. 2).

Пути преодоления ограничений PMBoK

Ограничение	Меры по его преодолению
Избыточность	Разделить весь свод знаний на 3 большие части: общая теоретическая часть, ведение проекта в малом бизнесе и ведение проекта в крупном бизнесе. Это поможет менеджеру в ежедневной работе над проектом и сократит время на обработку проблем
Не предусмотрены требования для частных случаев	Провести большой социологический опрос среди руководителей крупного и малого бизнеса для выявления самых распространенных проблем при видении проекта, классифицировать их, включить в свод сноски на тех материалах, которые будут полезны при решении данных проблем
Отсутствует описание лидерских компетенций	Добавить раздел, в котором будет тщательно проработана матрица компетенций для всех участников работы над проектом, а также описана модель каждой компетенции, чтобы руководитель мог распределить роли между участниками

Источник: составлено автором

5. Заключение и выводы

Управление проектами – это искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта. Поэтому невозможно создать идеальный свод рекомендаций и знаний, каким бы полным он ни был.

Руководство PMBoK тоже не является универсальным подходом. Существует множество различных видов проектов и отраслей со своей спецификой, и охватить их всех одним документом нельзя.

Поэтому важно не просто следовать данному стандарту, но соотносить PMBoK с корпоративной методологией, системой управления проектами и организационной культурой организации, понимать, что любой справочник по управлению проектами не может объять все тонкости работы.

Библиографический список

1. Бэбьюли Ф. Управление проектом. – М. : Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 202 с.
2. Воропаев В. Управление проектами? Неиспользованный ресурс в экономике России [Электронный ресурс]. URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1635/ (дата обращения: 01.03.2022).

3. Жиркова М. В., Конышева А. Г. Преобразование корпоративной культуры в активный ресурс маркетинга // Ученые записки. – 2021. – № 4(40). – С. 19-24.
4. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Управление проектами. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 327 с.
5. Илларионов А. Е., Макаров П. Ю. Проектный подход к управлению региональным брендом // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 42-69.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2017. – 368 с.
7. Лапыгин Ю. Н., Корниенко В. И., Макаров П. Ю. Интеллектуальный капитал управленческой команды. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 215 с.
8. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
9. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. – СПб. : Питер, 2011. – 393 с.
10. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK). – 6th ed. – Newtown Square : Project Management Institute, 2017.
11. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK). – 7th ed. – Newtown Square : Project Management Institute, 2021.
12. Cicmi S., Williams T., Thomas J., Hodgson D. Rethinking Project Management: Researching the Actuality of Projects // International Journal of Project Management. – 2006. – No. 24. – Pp. 675-686.
13. Curlee W., Gordon R. Going beyond the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) Guide / Complexity Theory and Project Management / Curlee W., Gordon R. (eds.). – New-York : John Wiley & Sons, 2010.
14. Kumar V.S. Essential leadership skills for project managers [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pmi.org/learning/library/essential-leadership-skills-project-managers-6699> (дата обращения: 01.03.2022).