

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИИ:
ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ****Раменская Л.А., Бутко Г.П.***ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: ramen_lu@mail.ru*

Цель настоящего исследования заключается в выявлении и систематизации основных трендов развития проектного менеджмента в мире, а также определении их актуальности для профессионалов в России. Исследование проводилось в несколько этапов. Первый этап заключался в определении ключевых мировых трендов развития проектного управления на основе анализа исследований профессиональных ассоциаций. На втором этапе, на основании анализа отечественных исследований профессиональных ассоциаций, а также контент-анализа профессиональных телеграм-каналов были выделены отечественные тенденции. В результате определено, что такие факторы, как выбор подхода к реализации проекта и определение формата работы проектных команд, являются сложившейся практикой, многообразны, зависят от особенностей конкретного проекта и его окружения и не оказывают влияния на эффективность его реализации. Выделены такие общемировые ключевые тренды развития управления проектами, как формирование организационных инструментов совершенствования поведенческих компетенций профессионалов, использование технологий искусственного интеллекта в управлении проектами, а также актуальные именно для отечественного профессионального сообщества тенденции поиска путей импортозамещения информационных систем управления проектами и эффективной реализации растущего числа операционных проектов. В заключение констатируется взаимопроникновение выделенных трендов, а также необходимость их учета при подготовке и повышении квалификации участников проектной деятельности.

Ключевые слова: управление проектами, развитие проектного менеджмента, тренды проектного управления**DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN RUSSIA:
ACHIEVEMENTS AND PROSPECTS****Ramenskaya L.A., Butko G.P.***Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: ramen_lu@mail.ru*

The objective of this study is to identify and categorise the principal trends in the evolution of project management on a global scale, and to ascertain their applicability to professionals in Russia. The study was conducted in several stages. The initial stage of the study entailed the identification of pivotal global trends in project management through an analysis of studies conducted by professional associations. In the second stage of the study, domestic trends were identified through an analysis of studies conducted by professional associations in Russia and a content analysis of professional Telegram channels. It was thus established that the selection of an approach to project implementation and the determination of the format of work for project teams represent established practice. They are diverse, dependent on the characteristics of a particular project and its environment, and do not affect the effectiveness of its implementation. The formation of organisational tools for improving the behavioural competencies of professionals, the use of artificial intelligence technologies in project management, and trends in finding ways to import and implement substitute project management information systems, as well as the effective implementation of a growing number of operational projects, are highlighted as key global trends in the development of project management. These trends are particularly relevant for the domestic professional community. In conclusion, it is evident that the various trends are intertwined, necessitating their consideration when developing and enhancing the competencies of project stakeholders.

Keywords: project management, project management development, project management trends**Введение**

Управление проектами остается одной из наиболее динамично развивающихся сфер менеджмента. Об увеличении популярности профессионального управления проектами косвенно свидетельствует рост количества сертифицированных специалистов (табл. 1). Следует отметить, что сертификация в управлении проектами подтверждает наличие профессиональных компетенций, в соответствии с наиболее распространенными мировыми и нацио-

нальными стандартами, а в некоторых случаях подтверждает также и наличие опыта профессиональной деятельности.

На основе данных табл. 1 видно, что за последние 10 лет количество сертифицированных специалистов в мире по всем представленным системам сертификации выросло минимум в два раза. При этом в России темп роста количества профессиональных сертификатов в целом даже опережает мировой (исключением стала система сертификации PMI, которая ограничила доступ россиян в 2022 г.).

Таблица 1

Количество сертифицированных специалистов в сфере управления проектами

Система сертификации	В мире				В России			
	2014	2016	2021	сентябрь 2024	2014	2016	2021	сентябрь 2024
IPMA	220 000	250 000	384 101	452 632	2600	4360	6277	7180
PMI (PMP)	470 000	712 000	1 253 828	1 614 508	1200	1200	1974	673
PRINCE 2	1 000 000	1 500 000	1 902 699	2 039 782	200	350	1650	1706
ПМ Стандарт	–	–	–	–	–	–	4348	7000

Источник: составлено на основании открытых источников.

Рост популярности сопровождается бурными изменениями в теории и методологии проектного менеджмента. При этом российские профессионалы в сфере проектного управления последние пару лет ведут свою деятельность в условиях беспрецедентных изменений, что также сказывается на выборе подходов и методов.

В соответствии с этим была сформулирована цель исследования, которая заключается в выявлении ключевых трендов развития проектного управления.

Материалы и методы исследования

Исследование было проведено в несколько этапов. Первый этап исследования заключался в определении ключевых мировых трендов развития проектного управления. Выявление ключевых трендов осуществлялось на основе анализа профессиональных исследований в сфере проектного управления. На втором этапе исследования были выделены отечественные публикации в сфере управления проектами, а также проведен контент-анализ профессиональных телеграм-каналов.

Результаты исследования и их обсуждение

Для выявления ключевых трендов профессионального проектного управления были выделены исследования профессиональных ассоциаций (табл. 2).

Из табл. 2 следует, что все рассмотренные стандарты отмечают необходимость развития сотрудников в направлении развития поведенческих компетенций, что свидетельствует о том, что использование профессиональных инструментов проектного менеджмента (так называемых *hard skills*), становится повсеместным и уже не дает прироста эффективности при реализации проектов.

На втором этапе исследования были выявлены отечественные тенденции развития проектного управления. Прежде всего был осуществлен поиск тематических

публикаций, в результате которого были выделены два исследования, соответствующие тематике:

1. Исследование «Современные практики управления проектами 2022–2024» (Московская школа управления «Сколково») было организовано в формате онлайн-анкетирования. Выборка исследования включает 320 чел. и описание 341 проекта. В результате были сделаны следующие выводы [5]:

- большинство современных проектов реализуются по гибридной модели (71% всех исследуемых проектов);

- ключевыми факторами успешности проектов являются скорость принятия решений, полномочия руководителя проекта, уровень вовлеченности и профессионализма куратора, доступность ресурсов и вовлеченность заинтересованных сторон;

- на успешность проекта существенно влияют не оказывают бюджет; техническая сложность проекта; наличие профессионального сертификата у руководителя; территориальная распределенность команды; доля работ, выполняемых внешними подрядчиками.

2. Вторым исследованием стал «Индекс динамики развития проектного управления в России», который был сформирован на основе опроса экспертов-практиков проектного управления на официальном телеграм-канале ассоциации СОВНЕТ – «СППУ|Сообщество практиков проектного управления» (<https://t.me/CommunityProject>).

Основные результаты исследования: замедляется рост количества организационных проектов, особенно заметный в 2022 г. и первой половине 2023 г.; незначительно выросло количество инвестиционных проектов; увеличилось количество рабочих мест в проектах и заработная плата участников проектов; существенно увеличился суммарный бюджет открытых проектов. Также опрашиваемые эксперты прогнозируют дальнейший рост организационных проектов и небольшой рост инвестиционных.

Таблица 2

Сравнительный анализ исследований мировых трендов проектного управления

Исследование	Global Megatrends 2024: People, Planet and Innovation [1]	Pulse of the Profession® 2024: The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models [2]	Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success [3]	The future of project management: Global outlook 2019 [4]
Организация	PMI	PMI	PMI	IPMA, AIPM, KPMG
Описание исследования	Метаисследование, включающее 120 региональных и глобальных источников, в том числе новостные агентства, аналитические центры и неправительственные организации	Опрос, в число респондентов которого вошли 2246 проектных профессионалов и 342 руководителя проектов	Опрос, в число респондентов которого вошли 3492 проектных профессионала, 358 топ-менеджеров и 538 руководителей проектных офисов	Опрос, в число респондентов которого вошли свыше 500 респондентов из 57 стран
Ключевые метатренды	Необходимость адаптации к ограниченному кадровым резервам. Инвестирование в повышение квалификации сотрудников и привлечение и развитие талантов. Переосмысление рабочего места: обеспечение гибкости для выполнения работы. Развитие «зеленого» управления проектами и практик устойчивого развития. Использование искусственного интеллекта. Создание культуры постоянного обучения и инноваций	Рост популярности гибридных подходов к управлению проектами. Развитие гибких форматов работы проектных команд. Развитие способностей сотрудников в направлении увеличения гибкости и адаптации. Развитие программ поддержки сотрудников (коучинг, наставничество, развитие профессиональных сообществ)	Развитие Power Skills проектными профессионалами к которым относятся эффективные коммуникации, компетенции решения проблем (Problem-solving), коллаборативное (совместное) лидерство (Collaborative leadership) и стратегическое мышление	Необходимость гибкой адаптации к постоянным изменениям. Рост популярности Agile-практик. Рост стратегического влияния руководителя проекта. Повышенное внимание взаимодействию с бизнес-лидерами. Рост значимости навыков управления изменениями и переговоров с заинтересованными сторонами. Более широкий контекст проектов, более высокие требования к вовлеченности

Источник: составлено на основании открытых источников.

Таблица 3

Характеристика выборки

Название канала	Ссылка	Число участников
СППУ сообщество практиков проектного управления	https://t.me/+spPRV/k4vrcVkmZyU	1067
УПРАВЛЕНИЕ-ПРОЕКТАМИ.РУ	https://t.me/upravlenieproektami	3813
Как управлять проектами и продуктами в IT	https://t.me/dmitrii_ireshev_Agile_PMP	11392
pmclub – учим управлять	https://t.me/pmclub	18566
Типичный Руководитель проектов	https://t.me/Pminstitute	4840
Мегапроекты с Кулузовым	https://t.me/megkutuzov	4997
РИМ-III. Когда нужен результат	https://t.me/Pavel_Alferov_RIM_III	4763

Источник: составлено на основании открытых источников.

Помимо этого на данном этапе был осуществлен контент-анализ профильных телеграм-каналов. Всего выборку составили 7 телеграм-каналов с суммарной численностью 49438 участников (табл. 3).

В результате исследования были выделены ключевые направления развития проектного управления в России, которые были разделены на две группы: соответствующие мировым тенденциям и уникальные, которые расположены в порядке убывания частоты упоминания.

К первой группе относятся такие тенденции, как:

- развитие поведенческих компетенций и эмоционального интеллекта руководителей проекта и проектных команд;
 - развитие «гибридности» проектного управления, включая не только изменение подходов, но и организацию работы проектных команд, расширение инструментария проектного менеджмента, например включение в него продуктовых практик;
 - развитие организационной гибкости и управления изменениями, в том числе управление проектами изменений;
 - использование искусственного интеллекта в управлении проектами;
 - увеличение персональной ответственности руководителей проектов;
 - расширение спектра форматов работы с заинтересованными сторонами в проектах, включая клиентоцентричность.
- рост сложности проектов.

К специфическим для отечественного проектного менеджмента трендам были отнесены следующие:

- вопросы импортозамещения информационных систем управления проектами;
- рост количества операционных проектов.

Таким образом, современный этап развития отечественного проектного управления характеризуется следующим:

1. Сложилась практика использования гибридных подходов к управлению проектами.

Следует отметить, что не существует общепризнанного понимания того, что собой представляет «гибридная» методология управления проектами [6]. Зачастую речь идет о спектре различных сочетаний инструментов «предиктивного» и «гибкого» (Agile) подходов. Конкретное сочетание может зависеть от множества факторов, включая характеристики, команды, бизнес-среды, ожидания от продукта проекта и требований к его реализации и пр.

Это в целом соответствует мировым тенденциям: так, в упомянутом ранее исследовании [2] доказывалось, что выбор подхода не влияет на эффективность реализации

проектов, к подобным выводам приходят и другие исследователи [7–9]. Это значит, что руководитель проекта должен выбирать и адаптировать способ реализации проекта в соответствии с его условиями реализации, окружением, целями и задачами. Таким образом, для профессионалов в сфере проектного управления особенностей, инструментов и практики применения обоих подходов и их сочетание становятся важной составляющей профессиональных компетенций.

2. Сложилась устоявшаяся практика работы в удаленных командах. Как отмечается в исследованиях, описывающих эту ситуацию, работа в удаленных командах либо вообще не сказывается на эффективности проектов [5], либо даже способствует росту результативности [2]. При этом работодатели отмечают, что удаленная работа позволяет привлекать более квалифицированные кадры за меньшую стоимость [10]. Критическим фактором успеха в организации работы удаленных команд является эффективное управление коммуникациями [11].

3. Ключевым направлением развития проектно-ориентированных организаций станет развитие человеческого капитала.

Общемировыми предпосылками к этому является старение мирового населения (так, к 2050 г. количество людей старше 65 лет превысит число людей в возрастном диапазоне от 15 до 24 [12]), развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта, как следствие, цифровая трансформация организаций, появление ряда масштабных «черных лебедей». При этом конкретные профессиональные навыки устаревают очень быстро (так, руководители отмечают, что половина навыков сотрудников устареет через два года вследствие использования генеративного искусственного интеллекта [1]), поэтому в данном случае речь идет о компетенциях непрерывного обучения, критического мышления и пр., те компетенции, которые принято относить к «мягким» (soft skills).

Традиционный треугольник ключевых компетенций руководителя проекта включает перечень технических (знание процессов и инструментов проектного менеджмента), поведенческих и контекстных (компетенции, позволяющие учесть окружение проекта) компетенций при реализации проекта.

Для профессионалов в сфере управления проектами именно развитие поведенческих компетенций становится критическим фактором успешности для проекта, при этом, как отмечается в исследованиях [13], организации в настоящее время не обладают инструментами развития этих навыков.

Основными направлениями развития профессионалов в сфере управления проектами являются: развитие гибкости проектных команд и навыков управления изменениями; формирование культуры высокого доверия и вовлеченности; формирование инструментов «обмена талантами», при котором сотрудники с разным опытом могут обмениваться опытом, развивая компетенции всей команды.

Несмотря на то, что развитие поведенческих компетенций не вызывает сомнений, их реализация в виде практических рекомендаций остается неясной. По нашему мнению, в данном случае даже для организаций, которые преимущественно используют инструментарий предиктивного проектного управления, рекомендуется внедрение отдельных практик Scrum, таких как регулярная ретроспектива, краткая ежедневная встреча по прогрессу выполнения задач (Daily Scrum). Для обмена знаниями и навыками между более опытными и молодыми членами команды эффективны инструменты наставничества и коучинга.

При этом, поскольку большую роль в развитии профессионалов играет формирование проектной корпоративной культуры, большое значение имеют такие формальные инструменты, как база «лучших практик», документальное оформление и организация распространения «выученных уроков», инструменты сбора и приоритизации требований и управления ожиданиями заинтересованных сторон.

4. Использование систем искусственного интеллекта для управления проектами.

Результаты исследования «Artificial Intelligence impact in Project Management», проведенного в 2020 г. IPMA и PwC [14], показывают, что наиболее перспективными решениями в области ИИ являются: инструменты предиктивной аналитики, чат-боты или цифровые помощники, роботизированная автоматизация процессов. При этом применение ИИ для автоматизации процессов связывают прежде всего с такими функциональными областями проекта, как время (66% опрошенных), качество (56%) и управление изменениями (53%). Чат-боты должны упростить работу с заинтересованными сторонами (49%), коммуникации (48%), закупки и взаимодействие с партнерами (46%). Ожидается, что применение расширенной аналитики прежде всего будет целесообразно при управлении рисками и возможностями (60%), организации планирования и контроля (49%), управлении требованиями и целями (46%).

При этом использование искусственного интеллекта требует решения ряда

принципиальных вопросов, таких как качество данных, ответственности и этических норм [15].

5. Одной из наиболее остро вставших проблем отечественного управления проектами является импортозамещение зарубежных информационных систем профессионального управления проектами. Несмотря на то, что существует ряд отечественных продуктов (например, Адванта, ПМ Форсайт и др.), по популярности они существенно уступают зарубежным аналогам. В свете этого руководители проектов должны постоянно отслеживать прогресс в сфере появления новых программных продуктов, понимать возможности их применения в проектах разной степени масштаба и сложности.

6. Рост операционных проектов связан с внутриорганизационными изменениями. Очевидно, что операционные проекты будут более гибкими и короткими по времени. Вместе с тем именно к организационным проектам будут предъявляться требования повышения эффективности управленческой деятельности, устранения временных, ресурсных и финансовых потерь.

Заключение

В результате рассмотрения основных тенденций проектного управления следует констатировать их взаимосвязанность и взаимопроникновение. Выделенные тенденции будут определять развитие профессиональной деятельности в сфере управления проектами в ближайшие годы. Следовательно, они должны быть учтены при подготовке и повышении квалификации участников проектной деятельности.

Список литературы

1. Global Megatrends 2024: People, Planet and Innovation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends> (дата обращения: 20.10.2024).
2. Pulse of the Profession® 2024: The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf?rev=c480c0b72ee8466eaba10132b614c5d7> (дата обращения: 20.10.2024).
3. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success [Электронный ресурс]. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=427949fcd684485a020cc72ea219f32&sc_lang_temp=en (дата обращения: 20.10.2024).
4. The Future of Project Management: Global Outlook 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2019-FINAL.pdf> (дата обращения: 25.10.2024).
5. Современные практики управления проектами 2022–2024 [Электронный ресурс]. URL: https://ftp.skolkovo.ru/web_team/centres/oem/issledovanie-sovremennye-praktikiy-proektnogo-upravleniya-22-24.pdf?_gl=1*kzylcr*_ga*ODY1M

Tc2NTc2LjE3MzE5MTUwMTM.*_ga_ZV5KMBPMNL*MTc
zMTkxNTAxMi4xLjEuMTczMTkxNTE5Mi43LjAuMA (дата
обращения: 25.10.2024).

6. Алферов П.А. «Коктейль» классических и agile- под-
ходов. Взгляд исследователей на «гибриды» // Управление
проектами и программами. 2023. № 2. С.110–117.

7. Sithambaram J., Nasir M.H.N., Ahmad R. Issues and
challenges impacting the successful management of agile-hybrid
projects: a grounded theory approach // International Journal of
Project Management. 2021. № 39 (5). С. 474–495.

8. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классиче-
ские и гибридные методологии управления проектами: пре-
имущества и недостатки // Путеводитель предпринимателя.
2023. № 16 (2). С. 70–78.

9. Gemino A., Horner Reich B., Serrador P.M. Agile,
traditional, and hybrid approaches to project success: Is
hybrid a poor second choice? // Project Management Journal.
2021. № 52 (2). С. 161–175.

10. Yu-Han Hsu Future 50 honorees 2024 [Электронный
ресурс]. URL: [https:// www.pmi.org/future-50/2023-honorees/
yu-han-hsu](https://www.pmi.org/future-50/2023-honorees/yu-han-hsu) (дата обращения: 29.10.2024).

11. Бируля М.Д. Способы обеспечения эффективной
коммуникации удаленных команд // Управление проектами
и программами. 2024. № 1. С. 78–84.

12. Root J., Schwedel A., Haslett M., Bitler N. Better with
age: The rising importance of older workers. [Электронный
ресурс]. URL: [https://www.bain.com/insights/better-with-age-
the-rising-importance-of-older-workers/](https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/) (дата обращения:
29.10.2024).

13. Исакова Д.А. Влияние корпоративной культуры
компании на успех проекта по внедрению корпоративной
системы управления проектами // Научные исследования
и разработки. Российский журнал управления проектами.
2019. № 1. С. 28–38.

14. Artificial Intelligence impact in Project Management
[Электронный ресурс]. URL: [https://ipma.world/app/
uploads/2023/03/IPMA-PwC-AI-Impact-in-PM-Full-final-
report.pdf](https://ipma.world/app/uploads/2023/03/IPMA-PwC-AI-Impact-in-PM-Full-final-report.pdf) (дата обращения: 02.10.2024).

15. First movers' advantage: The immediate benefits of
adopting generative AI for project management [Электрон-
ный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/
learning/thought-
leadership/benefits-of-ai-for-project-management](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/benefits-of-ai-for-project-management) (дата обра-
щения: 02.10.2024).