

Анализ возможности применения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами в ИТ-сфере

Ксения А. Чистякова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, chistiakova.ksenia@gmail.com*

Вячеслав В. Юдин

ООО «Ветропарки ФРВ», Москва, Россия, Vyacheslav.yudin@gmail.com

Аннотация. Технологическое развитие и, как следствие, значительное расширение сферы разработки и применения информационных технологий приводят к увеличению количества проектов в данной области. Помимо этого в настоящее время прослеживается рост их сложности. Особенно это касается цифровых технологий. Подобные обстоятельства требуют от проектных менеджеров решения множества вопросов, главным из которых является выбор методологии, в соответствии с которой будет реализовываться управление. Анализ публикаций показал недостаток литературы по данной проблеме. В большей мере это справедливо в отношении обзора практики проектного менеджмента в условиях повышения цифровизации экономики и увеличения числа инновационных проектов. Попытка привлечь внимание к этой проблеме предпринимается в настоящей публикации.

Анализ практики применения методов управления ИТ-проектами на современных предприятиях РФ позволил выявить причины, обуславливающие трудности применения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами (РМВОК Guide). Так, причины трудностей часто связаны с необходимостью предоставления заказчику предварительного результата в короткие временные периоды, в то время как специфика ИТ-проектов заключается в том, что обозначенные требования зачастую определяют только в процессе их реализации. Поэтому существенной проблемой длительное время являлось общее противоречие между объективно возникающими потребностями организации и наличными возможностями их удовлетворения на основе действующих регламентирующих документов. Подобные проблемы во многом позволяют устранить новации 7-й редакции этого документа. В статье представлены результаты сравнительного анализа указанных редакций данного свода правил, характеризуются изменения, содержащиеся в новой версии, описываются способы их использования в практической деятельности руководителей проектов и участников проектных команд. Кроме того, в работе анализируются общие требования к организации процесса управления проектами, выявляется возможность применения методологии новой редакции Свода знаний по управлению проектами для управляющих проектами в ИТ-сфере.

Ключевые слова: управление проектами, PMBOK Guide, 7-я редакция свода правил по управлению проектами, ИТ-проекты

Для цитирования: Чистякова К.А., Юдин В.В. Анализ возможности применения 7-й редакции свода знаний по управлению проектами к управлению ИТ-проектами // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 20–35. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-20-35

Analysis of possibility of application of the 7th edition of PMBOK Guide in IT

Kseniya A. Chistyakova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia
chistiakova.ksenia@gmail.com*

Vyacheslav V. Yudin

LLC "Vetroparki FRV", Moscow, Russia, Vyacheslav.yudin@gmail.com

Abstract. Technological advancement and, as a consequence, significant expansion in development and application of information technologies lead to the increase in a number of projects in that sphere. In addition, the complexity of the said projects is also increasing. Such circumstances require project managers to deal with numerous tasks, among which the main one being the choice of methodology, in accordance with that the management will be implemented. Publications analyses as shown the issue to be underdeveloped. To a greater extent it is true with regard to project management in context of increasing the economy digitalization and growing number of innovation projects. The present article attempts to draw attention to that point.

An analysis of application practices of the IT project management methods at modern Russian enterprises allowed to identify the reasons for applying the 6th edition of the guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Thus, the reasons for the difficulties are often related to the need to provide a customer with a preliminary result in short timeframes, while the specificity of IT projects is that identified requirements are often defined in the process of their realization. For a long time, therefore, the general contradiction between the objectively arising needs of an organization and available opportunities to meet them based on existing regulatory documents was a significant challenge. Such issues are largely remedied by the novations of the 7th edition in that document. The paper presents results of comparative analysis of the said editions for such a set of rules, characterizes the changes brought with the new version and describes how they can be used by project managers and members of project teams. In addition to that, the article analyses general requirement for organization of project management processes and reveals possibilities for applying the new PMBOK methodology by project managers in IT.

Keywords: project management, PMBOK Guide 7th edition, IT projects

For citation: Chistyakova, K.A. and Yudin, V.V. (2022), "Analysis of the possibility of application of the 7th edition of PMBOK Guide in IT", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no 3, pp. 20-35, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-20-35

Введение

Развитие процессов цифровизации в нашей стране до недавнего времени шло со значительным отставанием. В этом отношении по состоянию на 2020 г. академик А.Г. Аганбегян констатировал разрыв России «в 2–3 раза от США, Великобритании, Германии, Китая и других стран» [Аганбегян 2021]. Однако в период до пандемического кризиса специалисты указывали на «наличие доступа в Интернет 71% взрослого населения страны» [Архипова, Гურიева 2018], и на сегодняшний день прослеживается тенденция к росту данного показателя.

По мнению В.А. Куренного, руководителя Школы культурологии Высшей школы экономики, «ИТ-сектор в России на данный момент является одной из наиболее развитых инновационных отраслей экономики. По оценкам специалистов, экспорт программного обеспечения из России ежегодно растет» [Куренной 2021]. Примером могут послужить такие продукты, как антивирусы «Лаборатории Касперского», лингвистические программы производства корпорации АБВУУ, видеоигры. Цифровизация в настоящее время становится наиболее актуальной формой развития информационно-коммуникационных технологий [Яковлева 2021]. Несмотря на очевидный прогресс в этой сфере, по мнению Г.А. Шишковой, проанализировавшей данные на 2021 г., в целом по стране не хватает инновационного развития предприятий. Она отмечает, что

...при цифровой трансформации организации производства Россия сохранила 43-е место в Индексе мировой конкурентоспособности с совокупной оценкой 66,7 [Шишкова 2021].

Процессы цифровизации затрагивают все ведущие отрасли хозяйства. Проведенное консультационной компанией «КПМГ» исследование распространенных в России практик подбора и мотивации показало, что наибольшим спросом пользуются специалисты по управлению проектами в области ИТ. Подобные обстоятельства в значительной мере обуславливают значимость исследования вопросов информационного и документационного сопровождения ИТ-проектов.

Проект – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата¹. Особенностью ИТ-проектов является то, что они определяют работы, связанные

¹ A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) 6th edition. Newton Square, PA: Project management institute, 2017.

с информационными технологиями. Эта особенность определяет ИТ-проект как проект, в рамки которого входят работы, связанные с информационными технологиями, которые, в свою очередь, направлены на создание, развитие и поддержку информационных систем [Богославец 2014]. Специалисты отмечают наличие существенных особенностей их реализации. Это подробно показано в статье И.М. Поморцевой и Т.М. Алиевой на примере интернет-проектов как частного случая ИТ-проектов [Поморцева, Алиева 2018].

Организация управления ИТ-проектом подчас осложняется неконтролируемыми факторами внешней и внутренней среды организации, что препятствует максимально быстрому и эффективному достижению целей и задач, соответствия исполнения запланированным срокам и стоимости.

Например, в случае, если возникают технические трудности достижения запланированных результатов или характеристик продукта, необходимо выполнение дополнительных работ по поиску решения и его быстрой интеграции в проект. В зависимости от выбранного метода управления проектом управление изменениями проекта может оказать существенное влияние на основные показатели проекта, такие как соответствие требованиям, стоимость, сроки реализации, что, в свою очередь, может привести к неудовлетворенности заказчика результатами. Для решения этой проблемы многие руководители ИТ-проектов используют общепризнанные стандарты управления проектами.

Одним из таких стандартов является Свод знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) – свод практических рекомендаций, которые необходимо соблюдать для достижения целей и задач проекта максимально эффективным способом в целях полной удовлетворенности заказчика.

Одним из достижений мировой культуры управления проектами был выпуск в 2017 г. Свода знаний по управлению проектами 6-й версии², в которой содержатся рекомендации американского Института управления проектами (Project Management Institute, Inc., PMI) по эффективному управлению проектами. В документе основной акцент сделан на декларировании и распределении процессов управления проектами по областям знаний и группам. Подобный подход помогал проектным менеджерам более точно ставить цели и задачи проекта, выполнять определенные процессы для достижения ожидаемого заказчиком результата в установленное время с сохранением стоимости проекта. Данный стандарт

² Ibid.

отлично подходил для проектов, в руководстве которыми применялся предиктивный подход.

При предиктивном подходе руководитель проекта уже в самом начале может:

- 1) четко сформулировать цель проекта и определить перечень необходимых действий для достижения поставленных целей и задач;
- 2) определить размер бюджета для данного проекта;
- 3) точно обозначить сроки выполнения поставленных задач;
- 4) составить план достижения поставленных целей и задач;
- 5) достигнуть результат с минимальными отклонениями от существующего плана.

Шестая редакция Свода знаний по управлению проектами имела существенные ограничения для применения в управлении ИТ-проектами из-за их специфики.

Так, причины трудностей часто обусловлены необходимостью предоставления заказчику предварительного результата в короткие временные периоды и при этом его полной удовлетворенностью конечным результатом. Специфика ИТ-проектов заключается в необходимости работы в гибких условиях, так как вышеобозначенные требования зачастую определяются только в процессе реализации ИТ-проекта. Поэтому существенной проблемой длительное время являлось общее противоречие между объективно возникающими потребностями организации и наличными возможностями их удовлетворения на основе действующих регламентирующих документов.

Основная гипотеза настоящего исследования состоит в том, что данное противоречие в значительной степени позволяет устранить применение новой версии 7 PMBOK Guide.

В качестве альтернативной гипотезы выступает точка зрения, постулирующая универсальность общих принципов проектного управления.

Так,

Надер Рад – автор проектного фреймворка r3express, также внесший вклад в PRINCE2 и Свод знаний по управлению проектами, сформулировал NUPP (Nearly Universal Principles of Projects) – почти универсальные проектные принципы, которым лучше следовать во всех проектах, независимо от используемых методологий и подходов³.

³ Ильенков Д. Почти универсальные проектные принципы. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://pmclub.pro/articles/pochti-universalnye-proektnye-principy> (дата обращения 9 января 2022).

В то же время специалисты-практики в области разработки программного обеспечения и веб-разработки, такие как Б. Вольфсон, отмечают обратное, а в случае применения гибких методологий выдвигают также дополнительные требования к организации и команде, которые должны иметь высокий уровень технологической и организационной зрелости [Вольфсон 2014].

В настоящее время имеется недостаточное количество публикаций отечественных исследователей, посвященных выходу седьмой редакции Свода знаний по управлению проектами. Благодаря работам Д. Ильенкова, М. Темчиной, А. Минкевича формируется целостный подход к данной проблеме.

В публикации «Три главных изменения в РМВОК7»⁴ Д. Ильенков представил сравнительную аналитику 6-й и 7-й версии Свода знаний по управлению проектами, что дает нам основу для дальнейшего исследования. М. Темчина в своей работе «7-й РМВоК – конец классического проектного управления?»⁵ провела анализ возможности применения новой версии Свода знаний по управлению проектами для гибкого управления проектами и обосновала тот факт, что новая, седьмая редакция подходит для управления как проектами с предиктивным подходом, так и для всех остальных.

А. Минкевич в публикации «Что нового в РМВоК 7?»⁶ провел полный обзор новой редакции Свода знаний по управлению проектами и сделал вывод о высокой практической значимости стандарта. В данной работе, посредством анализа документов, проводится оценка возможности применения версий 6 и 7 Свода знаний по управлению проектами и проблем реализации ИТ-проектов при применении версии 6, а также перспектив изменения практики проектного управления при применении рекомендаций версии 7.

⁴ Ильенков Д. Три главных изменения в РМВОК 7. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://pmclub.pro/articles/tri-glavnyh-izmeneniya-v-rmbok7> (дата обращения 10 января 2022).

⁵ Темчина М. 7-й РМВоК – конец классического проектного управления? Часть 1. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://infostart.ru/1c/articles/1184273/> (дата обращения 10 января 2022).

⁶ Что нового в РМВоК 7? Школа управления Алексея Минкевича. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ampm.by/blog/pmbok-7-review> (дата обращения 9 января 2022)

*Сравнение версий 6 и 7 Свода знаний
по управлению проектами
в управлении ИТ-проектами*

В июле 2021 г. появилась новая официальная версия Свода знаний по управлению проектами – свода рекомендаций проектным управляющим. И если предыдущие шесть изданий Свода знаний по управлению проектами говорили только о предиктивном подходе, то новое 7-е издание вводит новшества. Ключевым изменением в данном случае является отсутствие необходимости следования всем процессам (часть из которых в ИТ-индустрии невозможна для выполнения), появление так называемых «доменов реализации» и принципов их осуществления проектами⁷.

Домен исполнения проекта – это группа взаимосвязанных операций, которые критичны для результативной поставки конечных результатов проекта⁸. Работа в доменах, в соответствии с новацией, предполагает следование двенадцати принципам проектного управления. Таким образом, новая версия существенно изменила структуру работ, ставшую уже привычной для управленцев разного уровня.

В.Г. Ревенко и Ш.В. Джабраилов придерживаются мнения о противопоставленности методов Свода знаний по управлению проектами методам Agile [Ревенко, Джабраилов 2018]. Если Свод знаний по управлению проектами 6-й версии делал особый акцент на процессах управления проектом, то Agile основывался на манифесте гибкой разработки программного обеспечения⁹.

Ранее при управлении IT проектами удобнее было использовать гибридные или итеративные подходы к управлению проектами. Данные подходы относятся к гибким методам и являются основой методов Agile¹⁰. Особенности применения гибких методов подробно описаны О.Ю. Артемовым и А.А. Головой, которые иллюстрируют применение методов Agile в деятельности персонала современных компаний и делают вывод о целесообразности их использования в формате менеджмента 4.0 [Артемов, Голова 2021].

⁷ Темчина М. Указ. соч. С. 21.

⁸ Что нового в РМВоК 7? Школа управления Алексея Минкевича. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ampm.by/blog/pmbok-7-review> (дата обращения 9 января 2022).

⁹ Agile-манифест разработки программного обеспечения. 2001 [Электронный ресурс]. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 10 января 2022).

¹⁰ Agile practice guide. Newton Square, PA: Project management institute, 2019. С. 24.

Как уже отмечалось ранее, в 2021 г., впервые с 1996 г., структура Свода знаний по управлению проектами была изменена. Если предыдущие шесть версий фокусировались на процессах, которые необходимо было осуществить для достижения поставленных целей и задач в проектном менеджменте, то новая версия создает возможность гораздо более гибких решений. В соответствии с методологией седьмой редакции Свода знаний по управлению проектами, при реализации проекта во время работы в доменах рекомендуется следовать принципам проектного управления для эффективного достижения результата.

Сущность принципов проектного управления направлена на создание возможности применения их в любых ситуациях без ограничений. Подобные изменения в Своде знаний по управлению проектами можно объяснить необходимостью соответствовать постоянным изменениям экономик мира и отдельных отраслей. Многие подходы, которые работали еще год назад, могут показывать более низкую эффективность в сравнении с вновь созданными¹¹.

Например, до пандемии Covid-2019 во многих компаниях общекорпоративные стандарты предполагали личное присутствие руководителей для принятия управляющих решений. Сейчас компании перестроили внутренние процессы для достижения результатов в сложившейся обстановке и начали гораздо активнее использовать инструменты удаленной совместной работы, такие как Zoom, MS Teams и др.

Седьмая версия Свода знаний по управлению проектами состоит из 8 доменов исполнения (неопределенность, измерение, поставка, работа проекта, планирование, подход к разработке и жизненный цикл, команда, заинтересованные стороны). В новой редакции существенно изменилась структура стандарта. Для понимания взаимосвязи и степени преемственности стандартов был проведен сравнительный анализ основных положений 6-й и 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами. Результаты анализа представлены в табл.

Кроме работы в доменах в новой редакции Свода знаний по управлению проектами приведены двенадцать принципов управления проектами, которые охватывают важные составляющие процесса управления проектом.

Первый принцип касается ответственного планирования и управления. Данный принцип требует от проектного управляющего соблюдение как внутриорганизационных принципов, так и внешних, главными из которых являются добросовестность,

¹¹ Ильенков Д. Три главных изменения в РМВОК 7.

Таблица

Результаты сравнительного анализа основных положений
6-й и 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Общий подход		
Последовательный, не итерационный подход к управлению проектом. При управлении проектом выполняются конкретные 49 процессов. Для каждого процесса приведены входы, методы, выходы	Конкретные процессы отсутствуют, но есть 12 принципов проектного управления. Рекомендуется придерживаться данных принципов на всем жизненном цикле реализации проекта	Принципы проектного управления универсальнее процессов. Однако от них труднее перейти к конкретным действиям
Структура		
Процессы реализации проектов распределены по пяти группам процессов и десяти областям знаний:	Реализация проекта основывается на работе в восьми доменах:	
Инициация	Работа проекта	В соответствии с 7-й редакцией работы по инициации выполняются в домене «Работа проекта»
Планирование	Планирование	Работа по планированию была группой процессов, а стала доменом
Исполнение	Работа проекта	Управление исполнением проекта в 7-й редакции реализуется через работу в домене «Работа проекта»
Мониторинг и контроль	Измерение	Согласно 7-й редакции мониторинг и контроль исполнения проекта выполняются в домене «Измерение»

Продолжение табл.

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Завершение	Работа проекта	В соответствии с 7-й редакцией работы по завершению проекта и управлению содержанием выполняются в домене «Работа проекта»
Управление содержанием		
Управление временем	Измерение	Управление временем и стоимостью в соответствии с методологией 7-й версии также выполняется в домене «Измерение»
Управление стоимостью		
Управление качеством	Поставка	Работы по управлению качеством и закупками в 6-й редакции выполнялись в отдельных областях знаний. В новой редакции это общий домен «Поставка»
Управление закупками		
Управление интеграцией проекта	Подход к разработке и жизненный цикл	В предыдущих редакциях работа с жизненным циклом реализовывалась в области знаний по интеграции проекта. Ранее это была прямая последовательность процессов (предиктивный жизненный цикл). С выделением в 7-й редакции жизненного цикла в отдельный домен возрастает его универсальность и возможность применения данного стандарта в большем количестве проектов

Окончание табл.

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Управление человеческими ресурсами	Команда	Работа с командой раньше выполнялась в соответствии с процессами, входящими в области знаний по управлению человеческими ресурсами и коммуникациями
Управление коммуникациями		
Управление рисками	Неопределенность	Работа по управлению рисками проекта согласно 7-й редакции выполняется в домене «Неопределенность»
Управление заинтересованными сторонами	Заинтересованные стороны	Работа с заинтересованными сторонами была областью знаний, а стала доменом

осторожность и надежность. Их управление должно включать в себя честность, заботу, надежность, соответствие требованиям заказчика. Для ИТ-проектов данный принцип имеет ключевое значение, так как любое исправление ошибок обходится значительно дороже, чем заблаговременное и детальное планирование своих действий в соответствии с целями и задачами проекта. Именно поэтому для проектного управляющего в ИТ-проектах необходимо детально планировать свои действия и эффективно реагировать на риски.

Второй принцип определяет особенности работы с командой. Он характеризуется необходимостью включения проектным управляющим в команду людей разной квалификации, обладающих разным опытом, знаниями, навыками. Команды, которые работают совместно над достижением целей проекта, обладают более высокой производительностью труда и эффективностью действий. На текущий момент практически любой проект в ИТ-сфере осуществляется командными усилиями, современные требования к сроку, качеству приводят к невозможности выполнения проекта

одним работником. Кроме того, следует заметить, что особую актуальность данный принцип имеет именно для ИТ-проектов, так как именно от организации совместной и эффективной работы команды зависит успех проекта.

Следующий принцип – ценность, что является показателем успеха любого проекта в ИТ-сфере. В данном случае команде, осуществляющей проект, необходимо постоянно корректировать и вести оценку его целей и задач, а также предполагаемых приоритетов¹².

Принцип лидерства заключается в необходимости проявления лидерского поведения для достижения личных и командных целей и задач. Особое внимание уделяется тому, что лидерское поведение следует отличать от авторитарного стиля управления¹³. Кроме того, при реализации ИТ-проектов лидерство не должно препятствовать принципу команды, а лишь дополнять его, приоритизируя достижение поставленных заказчиком целей и задач. При этом необходимо достижение этих целей максимально эффективным способом, используя все человеческие ресурсы.

Важнейшим принципом является качество, поскольку это одно из основных требований заказчика проекта в ИТ-индустрии. Авторы Свода знаний по управлению проектами настаивают, что любой проект должен устанавливать свой главный приоритет на качестве выполняемой работы для достижения поставленных целей и задач¹⁴. В ИТ-проектах периодически возникают сложности с определением качества в силу субъективности оценок. Подобный принцип позволяет определять качество в соответствии с требованиями заказчика, корпоративными стандартами компании, лучшими мировыми практиками и рекомендациями общепризнанных экспертов.

Следующий принцип затрагивает то обстоятельство, что повышение эффективности любого ИТ-проекта может происходить через привлечение заинтересованных сторон для успеха проекта и получение максимальной удовлетворенности заказчика¹⁵. Ключевым условием соблюдения данного принципа является управление заинтересованными сторонами с момента инициации проекта, постоянное вовлечение в решение проблем проекта стейкхолдеров, оказывающих значительное влияние на проект.

¹² A guide to the project. Management Body knowledge. PMBOK GUIDE. 7th edition. Newton Square. PA: Project management institute, 2021. P. 34–36.

¹³ Ibid. P. 40–43.

¹⁴ Ibid. P. 47–49.

¹⁵ Ibid. P. 31–33.

Целостное мышление является крайне важным новшеством седьмой версии Свода знаний по управлению проектами. Этот принцип направлен на системность мышления, возможность сопоставления проекта как с другими его частями, так и с внешними системами¹⁶. Любой ИТ-проект в процессе реализации может менять собственную структуру и содержание, что требует от людей, его реализующих, наличия способности воспринимать проект целостным образом.

Принцип адаптации целей и задач направлен на создание подхода к разработке проекта, ставя в основу его цели, позиции заинтересованных сторон, степень влияния на окружающую среду. Авторы предлагают адаптировать достижение целей и задач проекта с помощью критериев управления затратами и повышения эффективности работы. При этом авторы особое внимание уделяют тому, что каждый проект является по своей сути уникальным¹⁷. Например, в условиях ограниченности бюджета необходимо уделять большее внимание скорейшему достижению требований по содержанию проекта со стороны заинтересованных сторон. Это сократит количество итераций разработки и, соответственно, позволит более эффективно использовать бюджет проекта.

Принцип сложности проектного управления характеризуется необходимостью проведения постоянной оценки разбиения проекта на части, что, в конечном счете, позволяет команде правильно ориентироваться в жизненном цикле проекта и достигать результата наиболее эффективным путем¹⁸. Данный принцип является крайне актуальным для управления ИТ-проектами. В предыдущей версии Свода знаний по управлению проектами в случае выявления сложностей, которые могли привести к потере качества, изменению сроков, стоимости, устанавливалась необходимость в проведении корректировок базового плана, что в случае ИТ было крайне неудобно, а зачастую невозможно для исполнения.

Описывая принцип, связанный с рисками управления проектом, авторы рекомендуют проектному управляющему на постоянной основе проводить их оценку. При этом риск рассматривается не только как негативное воздействие, но и как дополнительные возможности. Следование подобному принципу поможет существенно увеличить благоприятное воздействие и минимизировать негативные последствия¹⁹. Выявление рисков, определение спосо-

¹⁶ Ibid. P. 37–39.

¹⁷ Ibid. P. 44–46.

¹⁸ Ibid. P. 50–52.

¹⁹ Ibid. P. 53–54.

бов реагирования на них и постоянная актуализация карты рисков имеет ключевое значение для успеха ИТ-проекта.

Свод знаний по управлению проектами прямо указывает на необходимость привнести в проект и команду адаптивность. Данный принцип проявляется в возможности быстро приспособиться к меняющимся условиям и моментального прохождения через неудачи²⁰. В достижении целей и задач любого ИТ-проекта возникают ситуации, связанные с появлением непредвиденных сложностей или когда основополагающие условия вовсе меняются. В подобных ситуациях всей команде и ее лидеру необходимо быстро адаптироваться к новой среде существования проекта.

Современный мир меняется с большой скоростью, что приводит к необходимости изменений в сфере проектного управления. Данный принцип организации проектного управления в ИТ-сфере позволяет руководителю проекта организовывать подход, при котором отдельные лица и команда могут перейти от текущего состояния к желаемому²¹. Данный принцип должен иметь приоритетное значение для интеграции в жизненный цикл проекта.

Таким образом, в сравнении с предыдущей редакцией видны очевидные преимущества седьмой версии Свода знаний по управлению проектами в полном соответствии с основной гипотезой исследования. Ожидается, что скорейший переход к новой парадигме работы будет способствовать повышению эффективности работ за счет снижения организационных и бюрократических издержек, повысит адаптивность команды к изменчивости современного рынка, что особенно критично для быстро меняющейся конъюнктуры ИТ-индустрии.

Заключение

Новая версия Свода знаний по управлению проектами существенно видоизменилась. Основные отличия от предыдущей версии – это новая структура, отсутствие ограничений в виде необходимости следовать четкому набору процессов, гибкий подход к реализации проектов. Если раньше описывалось выполнение процессов для достижения целей и задач проекта, что было неудобно либо невыполнимо в ИТ-проектах, то новая редакция не определяет жесткой структуры системы управления проектами. Рекомендации 7-й редакции носят рамочный характер, учитывая уникальную специфику конкретных отраслей. Вводятся домены исполнения проектов и принципы управления. Они позволяют использовать

²⁰ Ibid. P. 55–57.

²¹ Ibid. P. 58–59.

более гибкие методы и достигать поставленных целей и задач максимально эффективно. Таким образом, можно сказать, что подобные изменения могут составить конкуренцию методам Agile, так как теперь нельзя говорить о противопоставлении этих методов методологии Свода знаний по управлению проектами. Представляется, что Свод знаний по управлению проектами получит широкое применение в ИТ-проектах.

Особую актуальность для ИТ-проектов имеют следующие принципы исполнения доменов управления: ответственное планирование и управление, команда, качество, заинтересованность сторон, риск, управление изменениями. Следование всем этим принципам в рамках проектного управления в ИТ-индустрии поможет существенно повысить эффективность реализации проектов. В седьмом издании авторы Свода знаний по управлению проектами сделали шаг в сторону универсальности, гибкости системы управления, что дает возможность использования методологии свода правил при реализации большего числа проектов по всему миру на глобальном уровне.

Литература

- Артемов, Голова 2021 – *Артемов О.Ю., Голова А.А.* Система «agile working» в корпоративном управлении // Экономика труда и управление персоналом. М.: Знание-М, 2021. С. 98–100.
- Аганбегян 2021 – *Аганбегян А.Г.* О приоритетном развитии сферы «экономики знаний» // Экономическое возрождение России. 2021. № 1 (67). С. 15–23.
- Архипова, Гуриева 2018 – *Архипова Н.И. Гуриева М.Т.* Современные тенденции развития цифрового маркетинга // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 1 (11). С. 9–21.
- Богославец 2014 – *Богославец А.А.* Классификация ИТ-проектов // Комунальне господарство міст. 2014. Випуск 118. С. 56–59.
- Вольфсон 2014 – *Вольфсон Б.* Гибкое управление проектами и продуктами. Санкт-Петербург: Питер. 2014.
- Куренной 2021 – *Куренной В.А.* Творчество как товар. Как развивается креативная экономика в России // Беседы об экономике. Т. 8. М., 2021. С. 195–202.
- Поморцева, Алиева 2018 – *Поморцева И.М., Алиева Т.М.* Развитие технологий управления интегрированными коммуникациями в Интернет-проектах // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 1 (11). С. 22–39.
- Ревенко, Джабраилов 2018 – *Ревенко, В.Г. Джабраилов Ш.В.* Сравнение процессов разработки программного обеспечения по методологиям PMBOK и Agile // Молодой ученый. 2018. № 17 (203). С. 33–37.
- Шишкова 2021 – *Шишкова Г.А.* Становление и оценка ключевых конкурентных преимуществ // Экономика постковидного периода: Проблемы и решения. XXI Чаяновские чтения: Сб. статей / Отв. ред. Н.И. Архипова. М.: РГГУ, 2021. С. 255–264.
- Яковлева 2021 – *Яковлева Н.Г.* Трансформации образования в экономике постсоветской России: взаимосвязь цифровизации и маркетинга // Вопросы политической экономии. 2021. № 2. С. 146–158.

References

- Aganbegyan, A. (2021), "On the priority development of the 'knowledge economy' sphere", *Economic Revival of Russia*, no. 1 (67), pp. 15–23.
- Arkhipova, N. and Gurieva, M. (2018), "Modern trends in the development of digital marketing", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 1 (11), pp. 9–21.
- Artemov, O. and Golova, A. (2021), "System 'agile working' in corporative management", *Ekonomika truda i upravlenie personalom* [Labour economics and human resources management.], Znanie-M, Moscow, Russia, pp. 98–100.
- Bogoslavets, A. (2014), "Classification of IT-projects", *Komunal'ne gosподarstvo mist*, iss. 118, pp. 56–59.
- Kurennoi, V. (2021), "Creative work as a product. How the creative economy is developing in Russia", Bodrunov, S. (ed.), *Besedy ob ekonomike* [Economy Conversations], vol. 8.
- Pomortseva, I. and Alieva, T. (2018), "Development of integrated communications management technologies in Internet projects", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 1 (11), pp. 22–39, available at: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/viewFile/140/141> (Accessed 15 January 2022).
- Revenko, V. and Dzhabrailov, Sh. (2018), "Comparison of software development processes according to PMBOK and Agile methodologies", *Young scientist*, no. 17 (203), pp. 33–37, available at: <https://moluch.ru/archive/203/49684/> (Accessed 19 Jan. 2022).
- Shishkova, G. (2021), "Formation and assessment of key competitive advantages", Archipova N.I. (ed.), *Ekonomika postkovidnogo perioda: Problemy i resheniya. XXI Chayanovskie chteniya*: Sb. statei [Post-Covid Economy. Issues and Solutions. XXI Chayanov Conference. Collection of articles], pp. 255–264.
- Volfson, B. (2014), *Gibkoe upravlenie proektami i produktami* [Project and product agile management], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Yakovleva, N. (2021), "Transformations of education in the economy of post-Soviet Russia. The relationship between digitalization and marketization", *Problems in political economy*, no. 2, pp. 146–158.

Информация об авторах

Ксения А. Чистякова, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; chistiakova.ksenia@gmail.com

Вячеслав В. Юдин, ООО «Ветропарки ФРВ», Москва, Россия; 123112, Россия, Москва, Пресненская наб., д. 10; Vyacheslav.yudin@gmail.com

Information about the authors

Kseniya A. Chistyakova, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; chistiakova.ksenia@gmail.com

Vyacheslav V. Yudin, LLC «Vetroparki FRV», Moscow, Russia; bld. 10, Presnenskaya Embankment, Moscow, Russia, 123112; Vyacheslav.yudin@gmail.com