

Калязина Елена Геннадьевна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры проектного менеджмента
и управления качеством Санкт-Петербургского
государственного экономического университета

Плешакова Елена Юрьевна

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры проектного менеджмента
и управления качеством Санкт-Петербургского
государственного экономического университета

Цветков Алексей Николаевич

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры проектного менеджмента
и управления качеством Санкт-Петербургского
государственного экономического университета

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТРАКТОВКИ, ОСОБЕННОСТИ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация:

Авторами предложена концепция разделения терминов «управление проектами» и «проектный менеджмент». В работе сделана попытка провести грань между указанными понятиями и сформулировать новое видение проблемы. В настоящее время существует несколько традиционных подходов к менеджменту – системный, процессный, ситуационный. Проектный подход, который сформировался относительно недавно, становится популярным не только в организациях, связанных с разработкой программного обеспечения, но и в самых разных сферах. Проектный менеджмент – это новый подход к менеджменту как науке, к менеджменту организации, независимо от объекта менеджмента. В то время как управление проектами полностью ориентируется на проект как объект управления. В статье рассмотрены предпосылки к развитию проектного подхода, дано авторское определение термина «проектный менеджмент», сформулированы основные черты проектного менеджмента в организации. В работе представлена типология проектных организаций, их особенности. Предложена трактовка термина «квазифункциональность» в рамках осуществления проектной деятельности в социальных системах. Статья будет интересна всем, кто интересуется проектным менеджментом и его внедрением на предприятия, и современным руководителям высшего звена.

Ключевые слова:

проектный менеджмент, управление проектами, проектная организация, организационные структуры, квазифункциональность.

Kalyazina Yelena Gennadyevna

PhD in Economics, Associate Professor,
Project Management and
Quality Control Department,
Saint Petersburg State University of Economics

Pleshakova Yelena Yuryevna

D.Phil. in Economics, Professor,
Project Management and
Quality Control Department,
Saint Petersburg State University of Economics

Tsvetkov Aleksei Nikolayevich

D.Phil. in Economics, Professor,
Project Management and
Quality Control Department,
Saint Petersburg State University of Economics

PROJECT MANAGEMENT: INTERPRETATIONS, FEATURES AND VECTORS OF DEVELOPMENT

Summary:

The authors of the present study propose the concept of separating the terms “managing projects” and “project management”. There is made an attempt to draw a distinction between the given terms and provide a new vision of the problem. Currently, there are several traditional approaches to management – system, process, and situational. The project approach, which has been developed relatively recently, is becoming popular not only in organizations dealing with software development, but also in various other fields. The authors of the study define “project management” as a new approach to management as science, as management of organization regardless of an object of management. Whereas managing projects is considered as oriented to a project as an object of management. The study provides information about the background for developing a project approach. There is given the authors’ definition of the term “project management”, there are proposed main aspects of project management in an organization. The study presents the typology of project organizations and their specific features. There is proposed an interpretation of the term “quasi-functionality” in the framework of project activities. The present study will be of interest to those who are interested in project management and its implementation at enterprises, as well as to modern top managers.

Keywords:

project management, managing projects, project organization, organizational charts, quasi-functionality.

Введение. Менеджмент как социальная наука формировался и видоизменялся параллельно развитию человечества, взаимоотношениям в обществе, а также научно-техническому прогрессу. Свои взгляды на менеджмент выражали представители различных школ: классиче-

ской, школы человеческих отношений, школы поведенческих наук, количественной школы. В результате изучения накопленного опыта в научном сообществе принято выделять три подхода к менеджменту: процессный, системный и ситуационный [1].

Процессный подход рассматривает менеджмент как совокупность определенных повторяющихся действий по выполнению функций (функции менеджмента), объединенных в единый процесс менеджмента. Если человек изучил эти функции и научился их выполнять, это значит, что он научился менеджменту.

Системный подход означает, что менеджер рассматривает то, чем он управляет, как систему, то есть нечто, обладающее целостностью, состоящее из элементов, взаимодействующее с внешней средой, являющееся частью этой среды и подчиняющееся некоторым законам. Системный подход не может рассматриваться как некая технология, последовательность действий, это скорее мировоззрение менеджера.

Ситуационный подход основывается на том, что существует конечное количество ситуаций, к которому сводится весь менеджмент. Для обучения менеджменту необходимо научиться идентифицировать ситуации и овладеть технологией действий в каждой ситуации [2].

Если рассматривать объект менеджмента изнутри в контексте практического менеджмента, то можно выделить процессный и проектный подходы к менеджменту:

- Менеджмент как управление процессами по созданию продукции и услуг (процессный подход)

- Менеджмент как управление проектами по созданию продукции и услуг (проектный подход)

В настоящее время формируется и набирает популярность проектный подход к менеджменту. Новое видение практического менеджмента только начинает внедряться в современные организации разного уровня и направленности.

Проектный подход как методически осмысленный образ действий в менеджменте стал применяться только с 50–60-х гг. XX в., хотя крупномасштабные замыслы люди воплощали в жизнь с давних пор. В качестве примеров проектной деятельности достаточно вспомнить постройку египетских пирамид и других масштабных объектов (оборонительные, инфраструктурные, ирригационные и другие сооружения), путешествия Колумба и Магеллана, многочисленные войны, праздники и т. п.

Сама суть проекта предусматривает ряд отличительных черт от процессного подхода: уникальность каждой идеи, ориентированной на создание продукта, обладающего инновационными характеристиками; направленность на достижение конкретной, заранее определенной цели; наличие ограничений по времени, ресурсам и финансам; взаимосвязанность большого количества процессов разного уровня и скорости протекания [3].

Предпосылки к развитию проектного подхода. Рассмотрим предпосылки к современному переосмыслению проектного подхода и быстрому распространению данного явления.

Учитывая первый современный опыт применения проектного подхода, а точнее формирование проектных команд и организацию их труда, можно предположить, что наиболее успешным стал опыт работников технических специальностей – разработчиков, программистов, дизайнеров, верстальщиков, фронтэндов, SMM-специалистов. Проекты в этой сфере имеют четкие очертания, результаты итераций, заданные характеристики и технические задания от заказчика. Также комплексное развитие данной отрасли – всеобщая компьютеризация, зависимость платежеспособного населения от влияния социальных сетей, рост online-продаж (создание и поддержка сайта, уникальный и продающий контент, таргетинг), глобализация и влияние ТНК на рынки и многое другое – дало толчок к развитию нового подхода в менеджменте именно в рамках технических и технологических стартапов.

Таким образом, трансформация менеджмента в проектной деятельности в вышеуказанной сфере вполне предсказуема. Этот факт подтверждает и серьезная методология школ управления проектами: PMI, IPMA, COBNET. Интересно другое – почему проектный подход в менеджменте стал распространяться на другие сферы деятельности. Сейчас проекты существуют практически во всех отраслях бизнеса, столь же популярен подход и в органах государственной власти.

Разберем предпосылки для популяризации проектного подхода и появления проектных организаций.

Первая предпосылка: новое поколение потребителей – миллениалов с высокой платежеспособностью. Чтобы удовлетворить взыскательный спрос необходимо создавать новый, уникальный, отличный от конкурентов продукт в очень сжатые сроки (чтобы тебя не успели опередить другие) и за вполне понятную цену (чтобы оставаться на рынке), а это есть проект.

Пытаясь удивить, удержать клиента или расширить свое влияние на рынке, компании создают проекты новых продуктов, услуг, технологий, нанимают лучших специалистов отрасли и

формируют проектные команды. Требовательный потребитель предполагает создание уникального продукта.

Вторая предпосылка: высокий темп жизни. Времена, когда творческий коллектив мог трудиться над своими разработками годами, канули в лету. Ускорение в широком понимании этого термина охватило весь рынок, люди хотят быстрее получить последние модели телефонов, телевизоров, автомобилей, бытовой техники. Все для того, чтобы поскорее улучшить качество своей жизни, сэкономить свое время, усилия и т. д.

Многозадачность стала ключевым качеством хорошего сотрудника, нужно успевать делать многое за короткий срок. Быстроменяющийся рынок влечет за собой ограниченность времени.

Третья предпосылка: осознанное потребление, рациональное ведение бизнеса. Сегодня население нашей страны научилось считать свои личные финансы, возрастает финансовая грамотность, на помощь приходят приложения на смартфоне, фиксирующие все траты. Собственники бизнеса научились оптимизировать структуру издержек, экономить денежные средства компании.

В связи с этим собственные проекты и разработки новой продукции имеют ограничения по бюджету для поддержания конкурентоспособной цены на рынке на свои товары и услуги. А проекты, отдаваемые на аутсорсинг, имеют ограничения по бюджету для экономии средств и оптимального выбора исполнителя. Осознанность потребления определяет ограниченность бюджета.

В целом и основные мегатренды последнего десятилетия – уход в интернет-пространство, online-продажи, дистанционное управление, развитие CRM-систем, кастомизация клиентов, аутсорсинг основных бизнес-процессов – способствуют формированию проектного подхода в управлении организацией. Ведь проект можно рассматривать как новый продукт, услугу, технологию, но также и как расширение компании, экспансию на новые рынки, открытие филиалов, запуск франшизы, выход на IPO, строительство новых объектов, диверсификацию производства, процесс реструктуризации, ребрендинга и многое другое.

Определение термина «проектный менеджмент». Сейчас на рынке образовательных услуг происходит настоящий взрыв продаж всех курсов с термином «проекты». Знание и практическое применение таких серьезных методик как PMBoK, Prince2, RAD, Lean, SCRUM становится весомой строчкой в резюме. Управление проектами как учебную дисциплину имеют в своем арсенале действительно авторитетные программы обучения, целые научные школы, регулярные вебинары с разработчиками по всему миру. Тогда почему возникает проблема с успешным внедрением проектного менеджмента во многих российских компаниях?

Первое, что сразу понимает топ-менеджмент российской компании, не связанной с разработками программного обеспечения (ПО), это то, что существующие инструменты и школы управления проектами тяжело адаптируются к организациям вне мира программистов, требуют значительных трансформаций всех бизнес-процессов компании.

Как представляется авторам, отсутствие универсальной методологической базы для внедрения проектного подхода возникает из-за отсутствия четкого разделения понятий «проектный менеджмент» и «управление проектами».

Зарубежные исследователи используют термин «project management», что на русский язык авторы переводят как «управление проектами» или «проектный менеджмент», никак не разделяя эти понятия. В данной статье сделана попытка разделить вышеуказанные термины.

Слово «проект» присутствует в обоих понятиях, значит, скорее всего, проектная деятельность подразумевается и в управлении проектами, и в проектном менеджменте. Главным же отличием проектного менеджмента от управления проектами является объект управления.

В управлении проектами под объектом управления понимаются проекты, программы и портфели проектов [4]. А в проектном менеджменте, как и в менеджменте как таковом, объектом управления остается в первую очередь организация в виде группы лиц, сформированной на долгосрочной основе для выполнения определенной деятельности и достижения общей цели. Субъект менеджмента – менеджер – осуществляет управленческую деятельность по отношению к сотрудникам, задействованным в проекте, или в отношении всех сотрудников компании, если речь идет о проектной организации, где проектный подход реализуется повсеместно. В управлении проектами субъектом всегда будет менеджер проекта или руководитель проекта, то есть специально позиционируемый менеджер; в проектном менеджменте субъектом может выступать менеджмент организации (топ-менеджмент, мидл-менеджмент и супервайзеры), то есть менеджеры любого уровня внутри организации, а также собственник бизнеса или акционеры.

Следующее отличие проектного менеджмента от управления проектами – конечная цель осуществляемой деятельности. Цель управления проектами или проектом – успешная реализация проекта, то есть достижение результата в рамках заданного технического задания заказчика. Цель проектного менеджмента может рассматриваться намного шире и выражать основную цель

всей проектной организации (или организации, стремящейся стать проектной, внедряя проектный подход) – получение прибыли, достижение устойчивого экономического положения и т. п.

Разница между управлением проектом и проектным менеджментом чувствуется и во временном контексте. Проектная команда в рамках понятия «управление проектами» создается на четко отведенное время – до конца проекта, как только проект будет завершен, проектная команда распускается или приступает к работе над другим проектом. Проектный подход в менеджменте предполагает определенные стабильные организационные структуры, которые создают некоторое «игровое поле» для деятельности и формирования проектных команд. Проектный менеджмент пронизывает всю организацию, выполняя обеспечивающую функцию для успешной работы постоянных проектных команд, предполагает наличие зафиксированных документально (в приказах и распоряжениях) алгоритмов и регламентов работы, отлаженные бизнес-процессы выполнения проектных работ.

На основании вышеизложенного можно дать следующее толкование термина «проектный менеджмент». Проектный менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на создание в традиционной организации благоприятных условий для выполнения проектов как специфической деятельности, ориентированной на краткосрочную цель.

В соответствии с данным определением подразумевается подчиненный характер проектного менеджмента: если деятельность не направлена на краткосрочную цель, то для нее характерен процессный менеджмент; а в случае особой деятельности, направленной на обеспечение ограниченных во времени достижений, можно говорить о чертах проектного менеджмента в организации.

Таким образом, разделяя термины «управление проектами» и «проектный менеджмент», руководитель может осуществлять свои управленческие действия более осознанно и целенаправленно. Управляя проектом, менеджер воздействует на ресурсы, предназначенные для его реализации, а не на ресурсы всей организации. В рамках проектного менеджмента руководитель может задействовать весь персонал организации, все функциональные области для достижения целей компании.

Косвенным подтверждением данной гипотезы (о разделении понятий «проектный менеджмент» и «управление проектами») может выступать размышления исследователей Г.Л. Ципеса и А.С. Товба [5] о существовании двух основных взглядов на проекты в организации: проекты как форма осуществления основной деятельности компании и проекты как эффективная форма реализации изменений в компании. Авторы разделяют все компании на проектно-ориентированные, реализующие свою основную деятельность в форме коммерческих проектов, и на не проектно-ориентированные, которые если и используют проекты, то в основном как инструмент внутреннего развития [6].

Также в указанной работе обозначаются следующие тенденции в деятельности компаний:

1) В определенном моменте может возникнуть необходимость рассматривать любой процесс как проект.

2) У любой компании, реализующей проекты, рано или поздно возникает потребность представления проекта как унифицированного процесса, связанная с необходимостью стандартизации подходов к выполнению разнотипных и разномасштабных проектов и повышения их эффективности [7].

Учитывая сложности алгоритма перехода от одного подхода к менеджменту к другому (финансовую и временную затратность, замену штата сотрудников и переобучение, перестройку бизнес-процессов), то оперативное вмешательство не всегда принесет стратегическую выгоду.

Особенности проектной организации и проектного менеджмента. Если принять во внимание толкование термина «проект» [8] как некое целенаправленное изменение некоторой системы, то основной характеристикой проектной организации является динамика. Как в проекте может меняться технология, содержание работ и даже конечный результат, так и в проектной организации превалирует контекст временных коллективов, рабочих групп, организаций на аутсорсинге и некоторых бизнес-процессов. В процессной деятельности выделяется контекст стабильности системы, ее устойчивых состояний. В организации, применяющей процессный подход, содержание действий, работ, технология, регулярность достижения результата остается неизменной.

Отличительные особенности организации, применяющей проектный подход, от организации, применяющей процессный подход, в некотором смысле очевидны. А если традиционная (непроектная) организация запускает проект? Она становится проектной? Или основные процессы и функциональные области остаются в том же виде, в том же качестве? Надо ли их менять? Попробуем ответить на эти вопросы.

Можно предположить, что понятием «управление проектами» мы оперируем в случае работы с организацией, применяющей в своей деятельности один из классических подходов к менеджменту, например, процессный. В этом случае организация, где функционируют основные отделы со штатным персоналом, осуществляющим основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), создаются некоторые временные проектные команды по мере надобности. Так, от заказчика поступает запрос на выполнение определенного вида работ по созданию уникального продукта (проекта), и топ-менеджмент набирает проектную команду под конкретный проект с заданным техническим заданием из своих штатных сотрудников и при необходимости нанимает сторонних специалистов.

Таким образом, в рассматриваемой организации появляется новый процесс: «управление проектами». После ввода в организационную структуру компании автономной проектной команды или проектного офиса функциональные подразделения не подвергаются изменениям, все отделы продолжают осуществлять деятельность в прежнем режиме. Примеры организаций, внедряющих управление проектами, схематично представлены на рисунках 1 и 2.

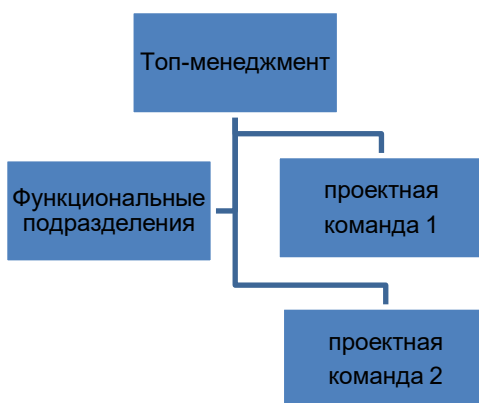


Рисунок 1 – Схема организации, внедряющей управление проектами

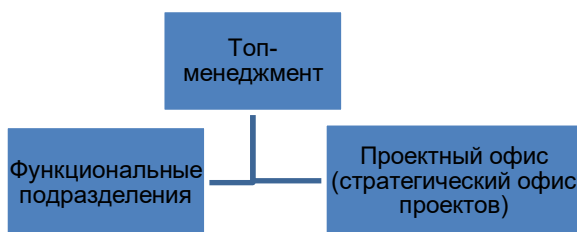


Рисунок 2 – Схема организации, внедряющей управление проектами

Все чаще в литературе исследователи данной проблематики используют термин «проектный офис». В научной литературе [9] подробно представлены цели, задачи проектных офисов в организации.

Проектные организации содержат в постоянном штате сотрудников, которые контролируют удаленных специалистов, подрядные организации, а также руководителей проектов. Проектные команды состоят из персонала, нанимаемого под конкретный проект. Пример структуры управления такой организации на рисунке 3.

Характеристиками организационных структур для организаций, применяющих проектный подход, выступает их принадлежность к адаптивным, гибким моделям управления. Примерами таких структур являются: проектная структура управления, матричная, сетевая и виртуальная. Особенности внедрения вышеуказанных организационных структур и достоинства каждой из них описаны в научной литературе и авторитетных источниках [10].

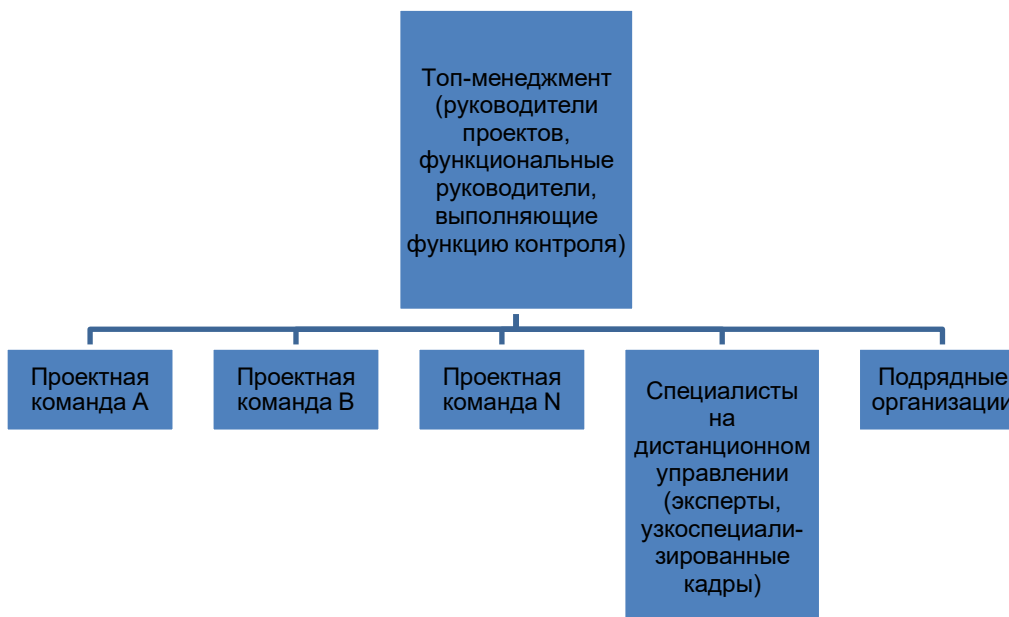


Рисунок 3 – Схема проектной организации

Согласно гибким принципам Agile, в компании не остается места линейно-функциональным структурам, бюрократические основы организации труда не смогут обеспечить непрерывную последовательность работ и событий от начального до конечного события. Такую гибкость и адаптивность к изменениям можно рассматривать исключительно в рамках вышеописанных организационных структур. Таким образом, применение адаптивных структур управления является неоспоримым (необходимым, но недостаточным) признаком проектных организаций.

Проектные организации авторы статьи предлагают условно разделять на следующие типы:

1. Традиционные проектные организации, деятельность которых состоит из проектных работ, разработки проектной документации для выполнения какой-либо деятельности.
2. Компании, профессиональная деятельность которых состоит исключительно из проектов: разработчики ПО, строительные организации, архитектурные бюро, студии дизайна и т. д.
3. Организации, в которых процессный менеджмент постепенно заменяется проектным менеджментом. Это означает, что в корпоративном портфеле компании начинают превалировать проекты с краткосрочной целью, и для них требуется правильная «огранка» – обеспечивающая среда.

Зачастую со временем в вышеописанных проектных организациях происходят организационные изменения, как в структуре управления, так и в отношении к проектам. Если экономический результат компании приносит только проектная деятельность (и такая ситуация предвидится в стратегическом будущем), то и сами проекты уже не воспринимаются как что-то уникальное в своем роде. В этом случае возникает необходимость в унификации процессов, стандартизации деятельности и проектный менеджмент обретает некую квазифункциональность.

Квазифункциональность предполагает ситуацию, когда результаты развития отдельных составляющих социальной системы только частично предсказуемы, а результат развития системы в целом предсказуем полностью [12]. Интерпретируя термин в рамках заданной темы, можно предположить, что в стабильной среде проектной организации существуют нестабильные переменные в виде проектов. Стабильная среда в виде платформы, обеспечивающей эффективное выполнение проектов – административные подразделения, корпус менеджеров по продажам, главных инженеров проекта, руководителей проекта и пр. – достаточно предсказуема, развитие проектной организации можно планировать. Составляющие проектной организации в виде проектных команд, работающих над конкретным проектом, обладают квазифункциональностью, нестабильностью своего состояния. Проектные команды могут трансформироваться, меняться, расформировываться. Наглядный пример представлен на рисунке 4.

Формулируя основные принципы проектного менеджмента, стоит отметить, что особое внимание должно уделяться командообразованию. На первый план выходит эффективное распределение ролей в команде, усиленный контроль по истечении итерации.

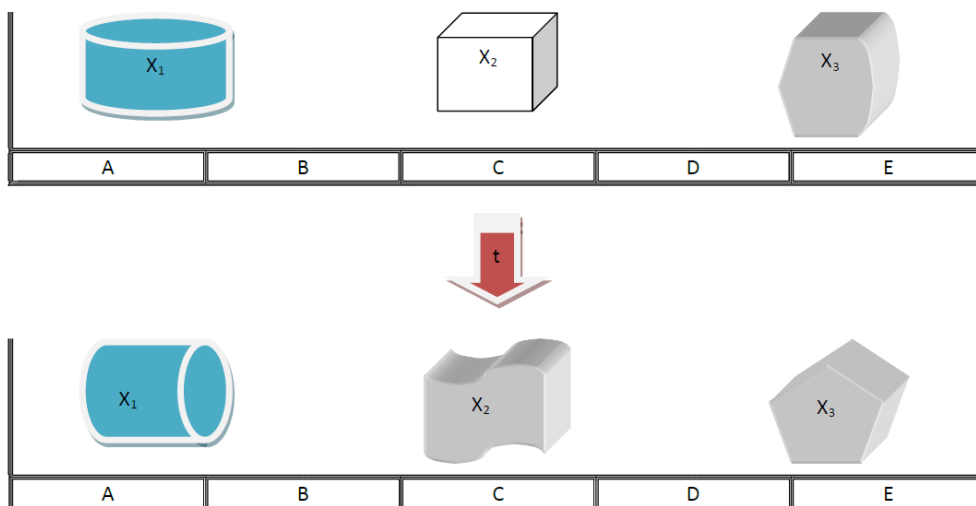


Рисунок 4 – Квазифункциональность проектной организации

Основные черты проектного менеджмента представляется возможным сформулировать следующим образом:

1. Одновременная и согласованная работа сотрудников различных специальностей;
2. Высокая интеграция и координация действий всех сотрудников организации;
3. Четко поставленные задачи для проектной команды, ограниченные во времени (при дистанционном управлении это задачи, план и приоритеты на день, неделю и весь период итерации);
4. Децентрализованный контроль, высокая степень самоконтроля сотрудников;
5. Высокая квалификация сотрудников; способность к самостоятельному принятию решений на основе наделения полномочиями и ответственностью;
6. Повышенное внимание к корпоративной культуре, разделяемые ценности компании, тимбилдинг;
7. Масштабное использование аутсорсинга – привлечение специалистов извне для выполнения различных задач;
8. Дистанционное управление проектными командами и специалистами на аутсорсинге.

Оценка и мониторинг управления проектами. По данным Standish Group (2015) [13], CHAOS Report (ИТ-проекты) из всего количества проектов ИТ-сферы только 29% являются успешными, 52% реализуются с превышением сроков, бюджета и не соответствуют ожидаемым результатам, еще 19% могут считаться провальными. Статистика весьма красноречива, учитывая насколько популярна область управления проектами. В этом же докладе приводят ряд причин неудач:

- 35 % – неточное формулирование требований к результатам проекта;
- 37 % – изменение целей проектов;
- 39 % – изменение приоритетов организации.

Более подробная статистика [14] завершенных программных проектов по различным компаниям за 2014 г. представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Статистика Standish Group Chaos Reporter за 2014 г., %

Тип компании	Количество успешно завершенных проектов	Количество проектов, которые были изменены в ходе исполнения	Количество отмененных проектов
Крупная (с годовым доходом более 500 млн долл.)	9,0	61,5	29,5
Средняя (с годовым доходом 200–500 млн долл.)	16,2	46,7	37,1
Малая (с годовым доходом 100–200 млн долл.)	28,0	50,4	21,6

Исследование института PMI (Project Management Institute) [15] осуществляет постоянный мониторинг состояния управления проектами, программами и портфелями проектов. Исследование института под названием «Пuls профессии», обнародованное в 2015 г., отмечает появление позитивных трендов, однако при этом подчеркивает, что доля проектов, достигших своей цели, осталась практически неизменной по сравнению с 2012 г.: 64%.

Стоит отметить, что из представленной части проектов как успешной не указано количество завершенных проектов с превышением сроков, бюджета и изменений технического задания.

Для повышения успешности проектов PMI предлагает организациям вернуться к фундаментальным основам проектного менеджмента:

1. Корпоративная культура. Необходимо создавать специфический психологический настрой у работников.

2. Профессионализм. Следует сконцентрировать внимание на работе по подбору и подготовке адекватных кадров, их постоянном обучении и стимулировании к обмену знаниями и навыками.

3. Организация процесса управления проектами. Сферу управления проектами необходимо поддерживать путем разработки и принятия в компании стандартизированной практики и требований к организации процесса управления проектами [16].

Авторы статьи предполагают, что внедрение проектного подхода к менеджменту с четко разработанными бизнес-процессами, адаптированной организационной культурой и усиленным вниманием к командообразованию поможет повысить основные показатели эффективности и конкретных проектов в организации.

На практике некоторые проекты претерпевают колоссальные изменения в ходе своего исполнения, нарушают границы «золотого треугольника» – и в сроках, и в бюджете, и в характеристиках. Причиной неудачи могут выступать именно неверные управленческие решения в области применения подходов к менеджменту. Недостаточно адаптированные структуры и бизнес-процессы в организации нарушают естественный ход реализации проекта.

Заключение. На основании вышеизложенного стоит отметить, что организации, внедряющие проектный менеджмент, а не только управление проектами, могут стать проектными. Данный переход способствует эффективному следованию тенденциям проектно-ориентированного подхода в менеджменте. Используя представленный авторами инструментарий – выбор организационной структуры, обеспечение проектных команд необходимыми ресурсами, использование новых гибких методологий в своей деятельности, организация стабильной среды в виде платформы, обеспечивающей эффективное выполнение проектов – руководители проектов и управляющие современных компаний могут достаточно успешно управлять проектной организацией, создавая новый вектор развития практического менеджмента от традиционного к проектному.

На сегодняшний день остро стоят вопросы, которые только предстоит решить исследователям проблематики:

- алгоритм перехода от традиционного подхода к менеджменту к проектному;
- проблема выделения сотрудников из функциональных отделов для формирования команд, высокая степень конфликтности данного этапа;
- принципы выделения ключевых проектов в компании;
- принципы работы с удаленными командами.

Формулирование принципов управления удаленными командами становится первоочередной задачей для руководителей, формирующих проектный подход в менеджменте организации. Дистанционное управление видится некоторым вектором развития проектного менеджмента. В связи с совершенствованием и необходимостью процесса привлечения в компанию независимых сотрудников, фрилансеров, удаленных подрядчиков для выполнения специфических работ, аутсорсинга бизнес-процессов и др., можно говорить о совершенно новом этапе в истории менеджмента, новой управленческой революции с абсолютно новыми взаимоотношениями с сотрудниками организации.

Ссылки:

1. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Цветков [и др.]; под ред. Е.А. Горбашко, А.Н. Цветкова. СПб., 2020. 196 с.
2. Там же.
3. Что такое проектное управление? [Электронный ресурс] // Finswin. URL: <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html> (дата обращения: 29.07.2020).
4. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони [и др.]. М., 2013. 624 с.
5. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М., 2006. 284 с.
6. Там же.
7. Там же.

8. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2007. 140 с.
9. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI / пер. с англ. М., 2004. 569 с.; Ньюэлл М. Проектный офис // Директор информационный службы. 2002. №1. URL: <https://www.osp.ru/cio/2002/01/172026> (дата обращения: 29.07.2020).
10. Основы менеджмента...
11. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс] // Agilemanifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 18.04.2020)
12. Ивлев Ю.В. Квазифункциональность в логике и других науках // Гуманитарный вестник. 2019. № 6 (80). С. 1–22. <https://doi.org/10.18698/2306-8477-2019-6-639>.
13. Sample Research [Электронный ресурс] // The Standish Group. URL: https://www.standishgroup.com/sample_research (дата обращения: 29.07.2020).
14. Chaos: The Standish Group Report [Электронный ресурс]. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf> (дата обращения: 29.07.2020).
15. Foundational Standards [Электронный ресурс] // Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational> (дата обращения: 29.07.2020).
16. Хигни Дж. Основы проектного менеджмента. Классическое руководство / пер. с англ. М. Попова. М., 2018. 240 с.

Редактор: Мамлиева Лилия Нурихановна
Переводчик: Герасимова Валентина Евгеньевна