

М А Н И Ф Е С Т А Г Е Н Т Н О Г О У П Р А В Л Е Н И Я П Р О Е К Т А М И

*Мы вступили в эпоху, в которой проектами
управляют уже не только люди.
Именно поэтому ответственность, ясность и смысл
становятся важнее технологий.*

Апрель 2026

П Р Е А М Б У Л А

ИИ в проектном управлении – уже реальность, не требующая обоснования. Но ИИ бывает разный. Одно дело инструмент, который отвечает на запрос: подготовил отчёт, предложил формулировку, проверил расчёт. Другое дело агент: ИИ-система, которой делегирована управленческая функция – следить, обнаруживать, координировать, предлагать решения. Агент сам определяет, как выполнить задачу: какие данные проверить, что сопоставить, о чём сообщить. Даже когда агент только наблюдает, он формирует картину, на основе которой человек принимает решения.

Этот манифест – про управление проектами, в которых в команду управления входят ИИ-агенты.

ИИ-агенты уже вошли в проектную практику. Сотрудники используют их для анализа, планирования, координации. Это происходит сейчас – с системой правил агентного управления или без неё.

Без правил – хаос: размытая ответственность, теневые процессы, ложное доверие или ложное недоверие к ИИ. Организации, которые не освоят агентные технологии, уступят тем, кто их освоил. Но организации, которые не выстроят систему правил – столкнутся с агентами в неуправляемом режиме.

Этот манифест – не про технологию. Он про управление. Про то, как руководитель компании выстраивает правила работы с агентами, как руководитель проекта остаётся руководителем, когда в его команде появляется субъект нового типа, и как организация превращает новую технологию в управляемую силу.

Классические своды знаний не описывают эту ситуацию. AgPM (Агентное управление проектами) добавляет к ним то, что необходимо для работы с агентами.

Ц Е Н Н О С Т И

I. Синергия практик управления проектами и возможностей агентов

Проверенные практикой подходы управления проектами остаются нашей базой. Дисциплина AgPM дополняет стандарты управления проектами, такие как PMBoK Guide, ISO 21502, ICB, PRINCE2 – не заменяет и не отрицает их.

Мы не отказываемся от работающих практик, а дополняем их агентами там, где это даёт эффект и освобождает людей для задач, в которых они действительно незаменимы.

II. Люди отвечают за результаты проекта, агенты усиливают команду

Применение агентов не ломает структуру ролей и ответственности за результаты проекта, а укрепляет её. Агенты помогают людям принимать решения на более полной информационной основе: быстрее видеть сигналы, лучше сопоставлять данные и раньше замечать отклонения. Но подпись под решением – всегда у человека. Человек вправе не согласиться с рекомендацией агента – даже если она формально оптимальна.

III. Агенты – новые участники команды: сильные в точности, ограниченные в понимании

Агенты – новый тип участников команды проекта. Им делегируют не операцию, а функцию: не «посчитай», а «следи за прогрессом». Они обычно сильнее людей в скорости обработки и сопоставления данных, что позволяет человеку сосредоточиться на стратегических и коммуникативных задачах. Но у агента нет интуиции, политического чутья и понимания отношений. Их ценность – в усилении человеческого потенциала, а не в его замене.

IV. Эволюция компетенций руководителя – от операционного контроля к управлению агентной системой

Появление агентов в проекте не отменяет роль руководителя, а меняет требования к его компетенциям. Руководителю нужно уметь задавать агентам границы, правила и цели, понимать основания их рекомендаций и использовать их данные для собственных управленческих решений. Это рост профессии, а не её конец.

V. Качество решений определяется качеством данных и правил

Агент работает в среде данных и правил, которую для него создаёт человек. Чем точнее поставлена цель, чем полнее и непротиворечивее данные, чем яснее границы – тем ценнее результат. Мы инвестируем в среду, а не только в технологию.

VI. Управляемое внедрение – шаг за шагом, по мере готовности

Мы начинаем с малого – с прозрачности и наблюдения. Масштабируем по результатам. Пять уровней зрелости агентного управления в проекте: прозрачность, раннее предупреждение, координация, управляемая автономия, непрерывное обучение. Каждый уровень зрелости может быть полезен сам по себе. При этом слишком быстрое внедрение столь же рискованно, как и полный отказ от изменений.

К Л Ю Ч Е В Ы Е П Р И Н Ц И П Ы

которые делают агентное управление проектами управляемым

■ 1. АГЕНТНОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Постановка задачи агенту осуществляется не так же, как постановка задачи человеку. Агенту нужна формализация: критерии успеха, основная метрика, жёсткие запреты, иерархия приоритетов, правила компромиссов, пороги эскалации. Если эти параметры не заданы явно, агент будет оптимизировать цель по собственной интерпретации, которая может не совпасть с управленческим замыслом.

Для оркестрации агентов их целевые функции должны быть согласованы.

■ 2. ОБЪЯСНИМОСТЬ

Каждое решение агента должно быть объяснимо на языке бизнеса. Если нельзя понять, почему агент предложил или принял решение, нельзя надёжно оценить его качество.

■ 3. ПОДОТЧЁТНОСТЬ

Каждое решение должно быть привязано к целевой функции. История решений должна прослеживаться по неизменяемому журналу, который фиксирует действия и агента, и человека.

■ 4. ВОЗМОЖНОСТЬ ОТМЕНЫ

Человек может пересмотреть или отменить любое решение агента. Отмена фиксируется в журнале и используется для корректировки поведения. Право вето – не аварийный выход, а штатный механизм управления.

■ 5. БЕЗОПАСНАЯ ДЕГРАДАЦИЯ

При сбое система ИИ-агентов не должна переходить в неконтролируемый режим, а должна откатываться до безопасного состояния. Критические функции передаются человеку. При аномалии должен срабатывать механизм остановки или ограничения автоматических действий, чтобы система переходила в безопасный режим.

■ 6. ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТЬ

Сложность агентной системы соответствует сложности проекта, создаваемой ценности и готовности организации. Инструменты управления агентами не должны становиться непроизводительной нагрузкой на команду.

П Р И З Ы В

Мы обращаемся к проектному сообществу: к руководителям проектной деятельности компаний, руководителям проектов, проектным офисам, организациям и профессиональным ассоциациям.

ИИ-агенты не отменяют профессию и не обесценивают её. Они расширяют её инструменты и требования к управлению. Но это расширение требует осознанного управления. Агентное управление начинается с решения, что этим необходимо заниматься – а значит, определять границы, выстраивать правила и нести ответственность за результат.

При зрелом внедрении AgPM можно быстрее вводить людей в проект, сокращать время реакции на изменения и лучше сохранять институциональную память. Это практические эффекты агентного управления, которые достижимы уже на начальных уровнях зрелости.

Но ни один из этих эффектов не появляется сам по себе. Каждый требует управленческой дисциплины, качественных данных и честного понимания ограничений – как агента, так и собственных.

Мы, руководители проектов, берём управление агентами на себя.

Потому что агенты укрепляют того, кто ими управляет.

И это касается как сильных, так и слабых наших сторон.
