

Тема: ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Чтобы понять сущность теории управления проектами, необходимо выяснить значения её ключевых категорий, таких как «проект» и «управление проектом».

Единого общепринятого определения слова «проект» ни в отечественной, ни в зарубежной литературе не существует.

Слово «проект» происходит от латинского «projectus», что означает «брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд».

До недавнего времени понятие «проект» использовалось преимущественно в инженерной среде и до сих пор часто ассоциируется с технической или сметной документацией, необходимой производства машин, оборудования, строительства зданий и сооружений.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте.

В результате проекта может получиться:

- * продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- * способность предоставлять услуги (например, бизнес-функции, поддерживающие производство или дистрибуцию);
- * результаты, такие как последствия или документы (например, исследовательский проект производит данные, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества).

С целью систематизации и выбора наиболее эффективных методов управления множество проектов может быть классифицировано по различным признакам (рис 1.).

Классификационный признак	Тип проекта				
	Направленность	Технический	Организационный	Социальный	Экономический
Масштаб	Малый		Средний		Крупный
Длительность	Краткосрочный		Среднесрочный		Долгосрочный
Сложность	Простой		Сложный		Уникальный
Требования к качеству	Бездефектный		Модульный		Стандартный
Характер участников	Отечественный			Зарубежный	Совместный
	государственный	региональный	местный		
Характер главной цели	Антикризисный	Инновационный	Инвестиционный	Строительный	другие

Рис. . Пример классификации типов проектов

Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата.

Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и экологическую среду, превышающим длительность самого проекта.

Главной целью **инновационного проекта** служит воплощение новых знаний в новом продукте, технологии, социальной среде и прочее.

Для инновационного проекта характерны общие признаки проектов, особое место среди которых занимает неповторимость или, иными словами, новизна.

Примеры проектов:

- * разработка нового продукта, технологии или услуги;
- * осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;
- * разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- * строительство;
- * внедрение новой процедуры или нового процесса в организации.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации принято называть проектным циклом или жизненным циклом проекта. Для каждого проекта, вне зависимости от лежащего в его основе замысла, характерен жизненный цикл определённой продолжительности.

Состояния, через которые проходит проект, называют фазами (этапами, стадиями).

Фазы ограничены по времени, включают в себя те показатели, которые характеризуют достижение поставленных в них целей. Разделение процесса реализации проекта на фазы, как правило, основывается на выявлении важнейших контрольных точек (вех) проекта. Каждая фаза, в свою очередь, может быть разделена на фазы следующего уровня (подфазы, стадии, этапы) и т. д.

Таким образом, жизненным циклом проекта мы можем обозначить полный набор логически выстроенных последовательных фаз разных уровней проекта.

Наиболее общая структура проектного цикла имеет следующую последовательность фаз:

- * Начальная фаза (разработка концепции проекта, определение проекта, оценка альтернатив, апробация предложений, экспертиза, разработка и утверждение концепции);
- * Фаза разработки (разработка основных компонент проекта, формирование команды проекта, структурное планирование, организации и проведение торгов, заключение контрактов и субконтрактов, организация выполнения проектных работ);
- * Фаза реализации (выполнение основных работ проекта, необходимых для достижения основных целей проекта);
- * Завершающая фаза (достижение конечных целей проекта, подведение итогов, закрытие проекта).

Содержание фаз жизненного цикла традиционного и инновационного проектов существенно не отличается. Различия раскрываются в продолжительности фаз и содержании конкретных подфаз проекта.

Так, например, из-за комплекса фундаментальных и прикладных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, требующих значительных финансовых затрат, в инновационном проекте длительность предынвестиционной или инвестиционной фазы может значительно превышать аналогичный показатель традиционного проекта (рис. 2).

Конкретные параметры фаз жизненного цикла инновационного проекта определяются не только идеей и типом выводимого на рынок нововведения, но и условиями осуществления конкретного проекта.

Однако, логика и последовательность развития в большинстве случаев остаются общими для всех проектов.

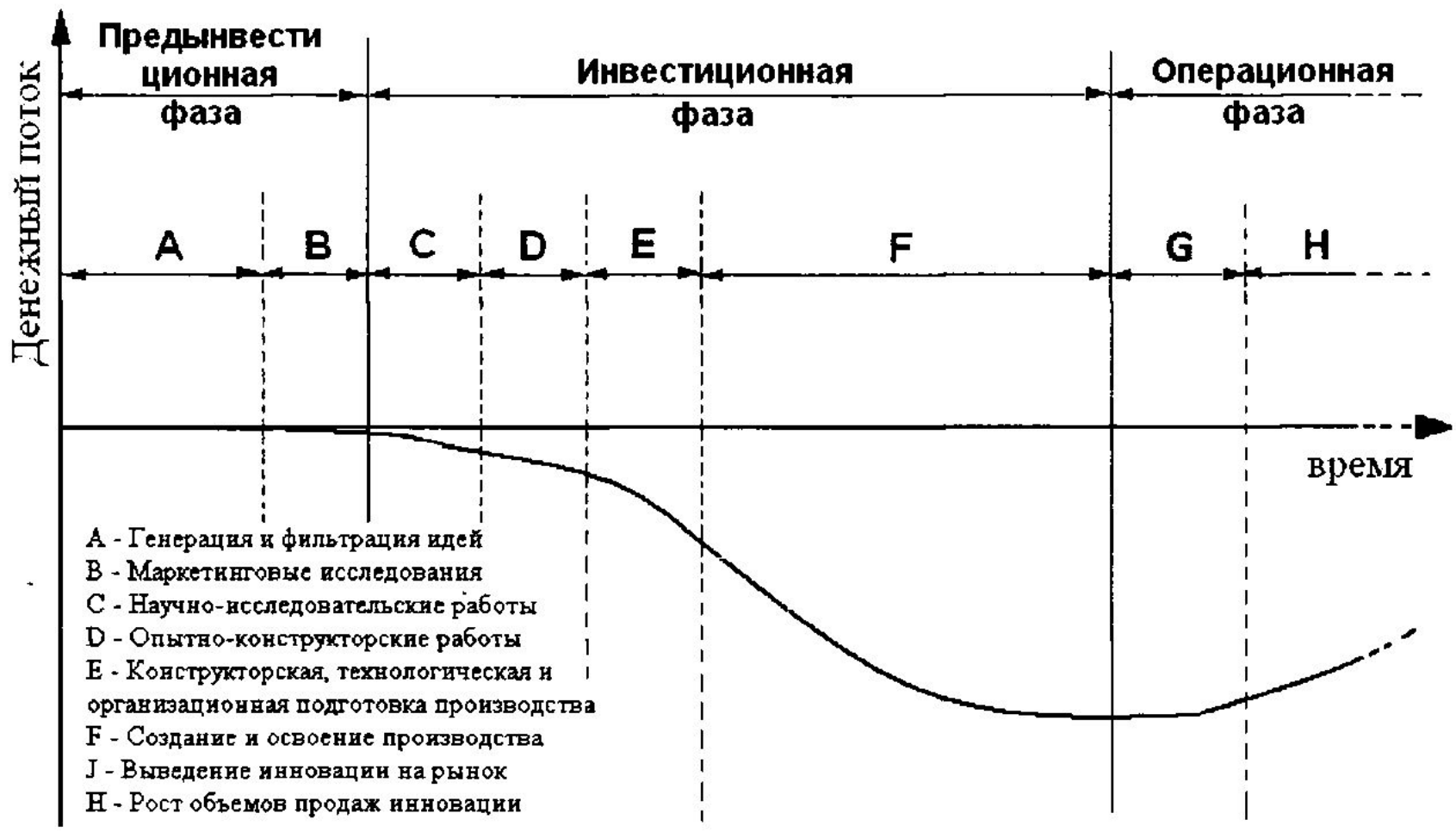
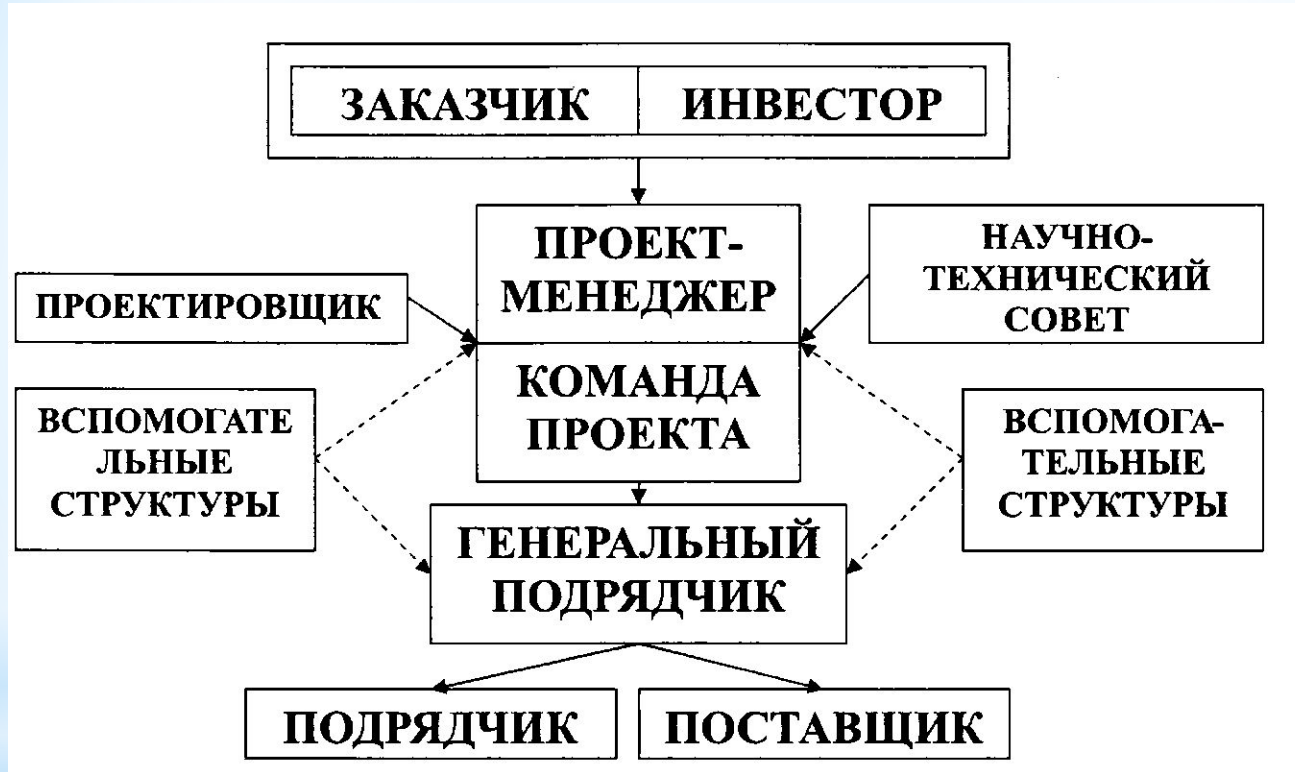


Рис. 2. Фрагмент жизненного цикла инновационного проекта

ОКРУЖЕНИЕ И УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

Успех реализации проекта во многом зависит от схемы управления, его организационной формы и структуры управления проектом.

Если под организационной структурой проекта понимается упорядоченная совокупность органов управления проектом и схема взаимосвязей между ними, обеспечивающие наиболее полное и качественное выполнение проекта, то организационная форма — это определённая организация взаимодействия и взаимоотношений между всеми участниками проекта.

Организационная структура проекта во многом определяется системой управления предприятия, на базе которого он реализуется. А организационная форма определяется распределением функций между участниками проекта.

Элементами структуры могут являться отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления или команды проекта, а элементами формы являются отдельные участники проекта. Выделяют несколько основных схем взаимоотношений между участниками проекта:

- * традиционная,
- * «заказчик–подрядчик»
- * и «под ключ».

В традиционной схеме управления проектом строится система подрядных отношений заказчика с участниками проекта при общем руководстве управления со стороны заказчика. Заказчик самостоятельно или с привлечением специализированных организаций обосновывает целесообразность создания какого-либо объекта, заказывает разработку проектно-сметной документации, производит заказ на изготовление оборудования, в необходимых случаях заказывает производство изыскания площадок и оформляет отвод земель, заключает договора с подрядными организациями, которые осуществляют работы по созданию объекта. При этом, заказчик самостоятельно осуществляет общее руководство на всех этапах проектного цикла (рис. 3а).

При реализации схемы взаимоотношений «заказчик-подрядчик» заказчик наряду с выполнением ряда общих функций (отвод земель, заказ оборудования, изыскание и т. п.) принимает непосредственное участие в проектировании и выполнении работ, привлекая подрядчиков только для выполнения специальных видов работ (рис. 3б).

Суть схемы взаимодействия «под ключ» сводится к тому, что заказчик по своим требованиям осуществляет только заказ на создание объекта проект-менеджеру, который самостоятельно организует выполнение всех работ по проекту. При этом заказчик принимает участие только в текущем контроле качества работ и осуществляет приём уже пущенного в эксплуатацию объекта (рис.3в).

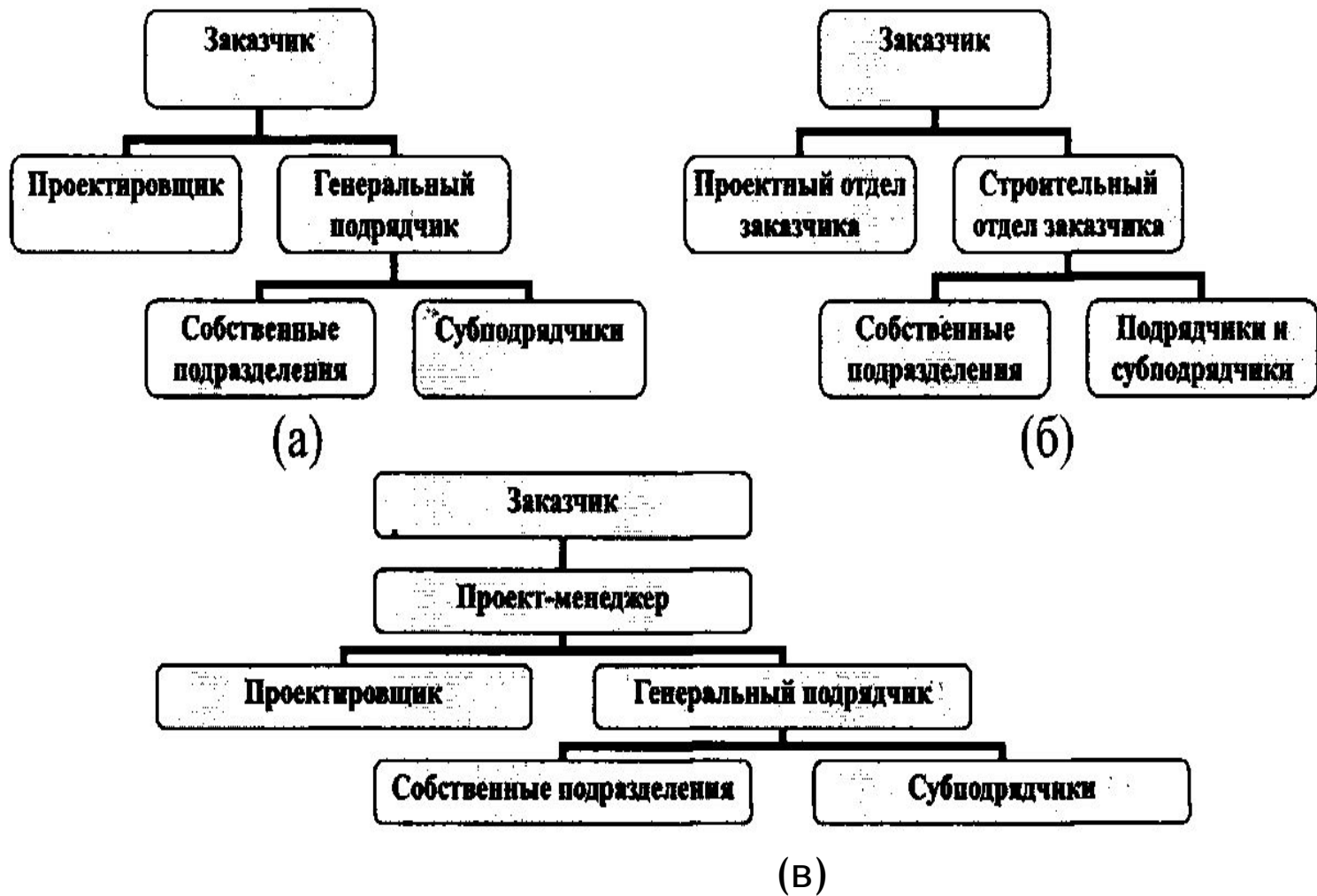


Рис. 3. Примеры схем взаимоотношений между участниками проекта

Система взаимоотношений участников проекта предъявляет определённые требования к организационной структуре проекта. При этом возможны различные структурные решения, условно называемые схемами организационных структур, которые в отличие от самих организационных структур описывают систему управления с точки зрения взаимодействия участников проекта.

Можно обозначить несколько типов схем организационных структур:

- 1) выделенную,
- 2) управление по проектам,
- 3) всеобщее управление проектами,
- 4) двойственную,
- 5) сложную.

1. «Выделенная» (адхократическая) организационная структура создаётся для разовых проектов и ликвидируется сразу после их реализации. Такая структура использует исключительно ресурсы, выделяемые базовой или «материнской» организацией. Форма «выделения» может быть разной — от структурного подразделения внутри «материнской» организации до независимого предприятия, контролируемого высшим уровнем управления «материнской» организации (рис.4).

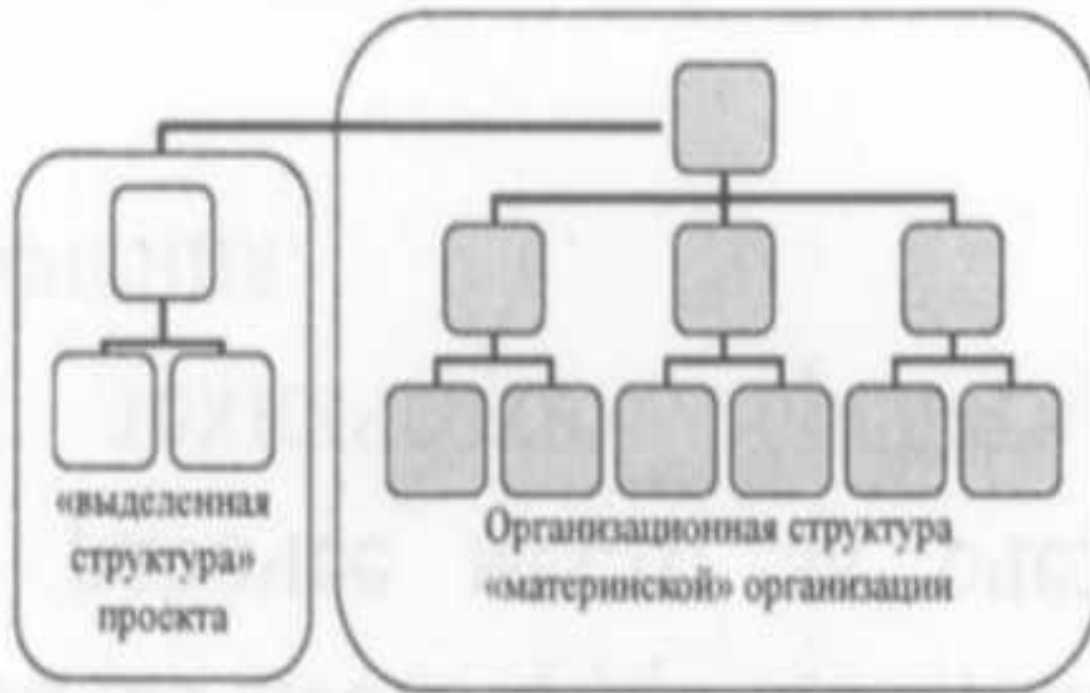


Рис. 4 . Схема «выделенной» организационной структуры управления проектом

2. Если организация регулярно осуществляет различного рода проекты, то между материнской и проектной структурами возникает глубокая интеграция. «Выделенная» организационная структура управления проектом превращается во внутреннюю, постоянно действующую структуру управления по проектам (рис. 5.).

3. При такой схеме структура проекта и организационная структура «материнской» организации представляют единое целое и имеют общую систему управления. Ресурсы для проекта и основной деятельности «материнской» организации являются общими и используются совместно. Если деятельность «материнской» организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, то возникает организационная структура всеобщего управления проектами (рис.6.).

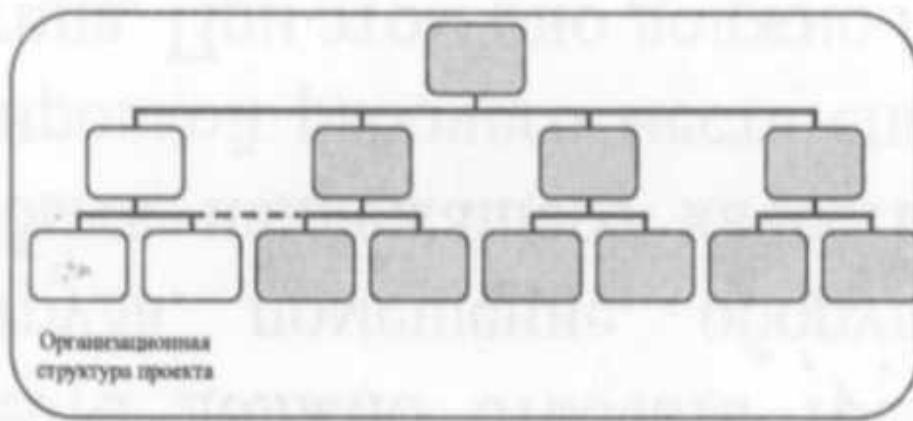


Рис. 5. Схема организационной структуры «управления по проектам»

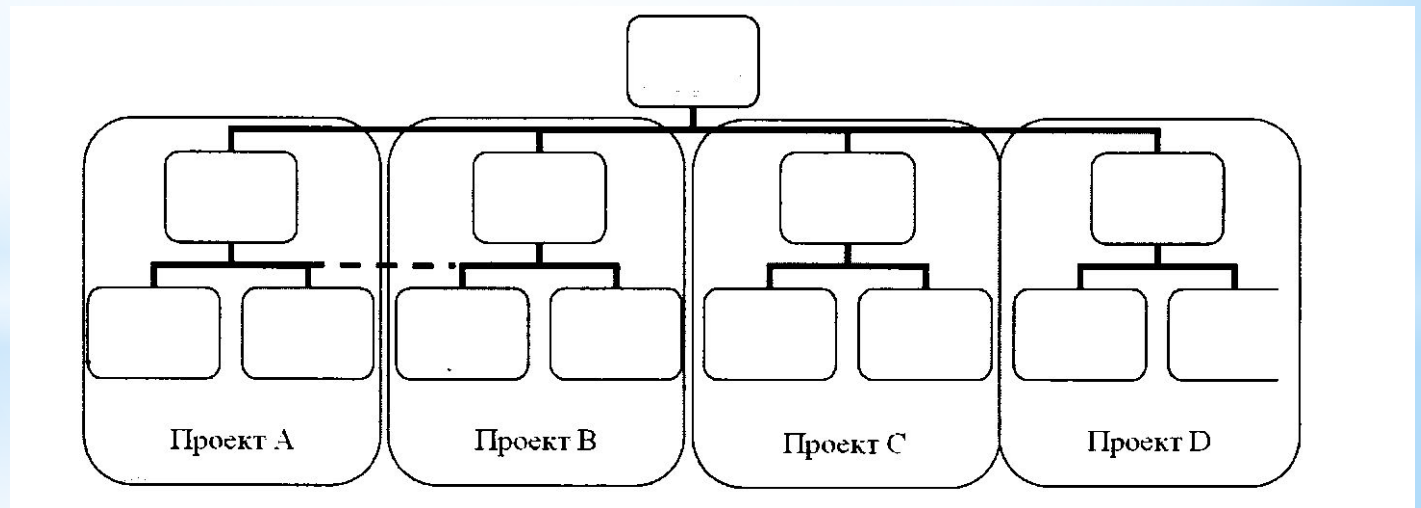


Рис. 6. Схема «всеобщего управления проектами»

4. В случае, если в управлении проектом принимают равноценное участие две организации, то возникает двойственная организационная структура управления проектом (рис. 7).

Равноценность участия может выражаться:

- в создании объединённого комитета по управлению проектом, в котором представлены обе организации;
- в равноценном участии двух организаций в органах управления третьей организации, созданной специально для реализации проекта;
- в работе двух руководителей проекта от обеих организаций, обладающих качеством совместимости и имеющих полномочия по совместному принятию решений.

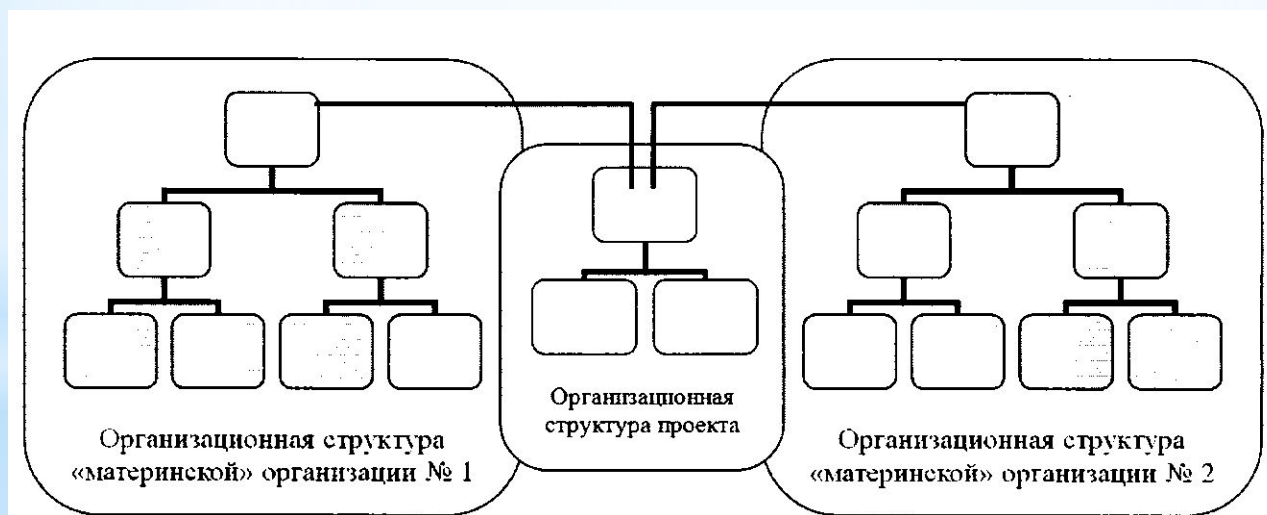


Рис. 7. Схема двойственной организационной структуры управления проектом

5. Когда в проекте значимые функции выполняют более двух организаций, используют сложные организационные структуры управления проектом. Они могут быть трёх типов:

- * управление проектом - функция заказчика (рис. 8),
- * управление проектом — функция генерального подрядчика (рис. 9),
- * управление проектом — функция специальной управляющей компании

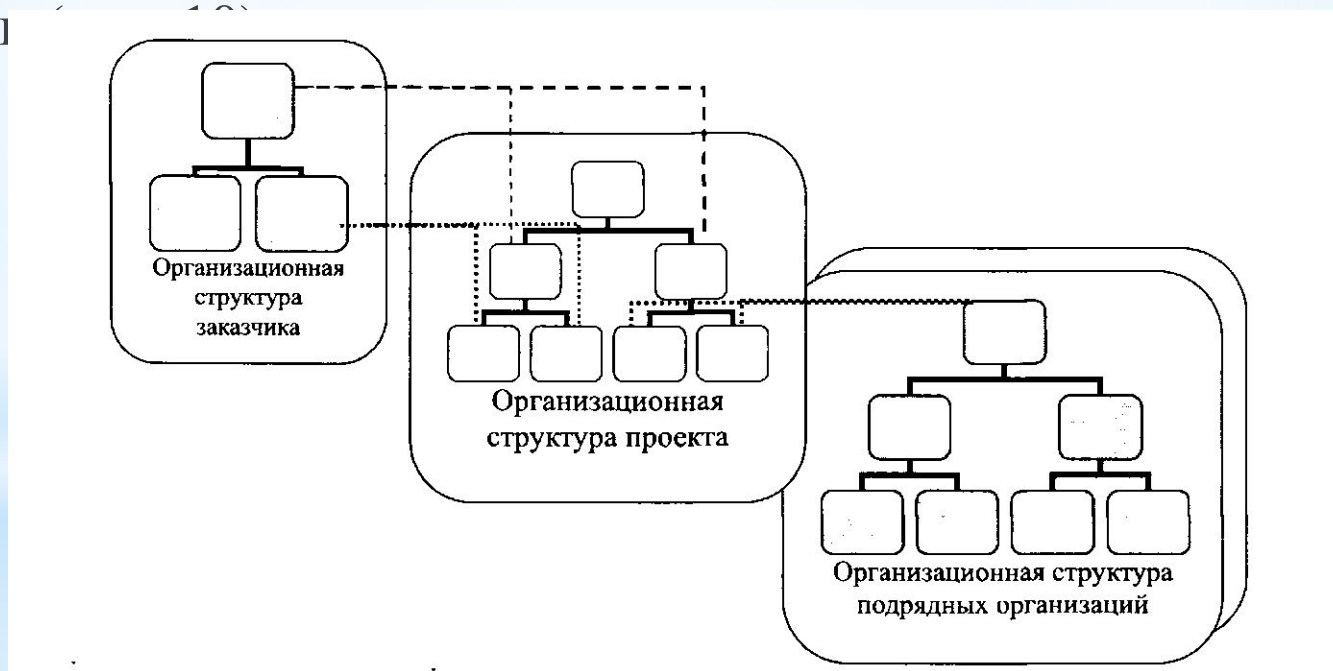


Рис. 8. Схема сложной организационной структуры «Управление проектом — функция заказчика»

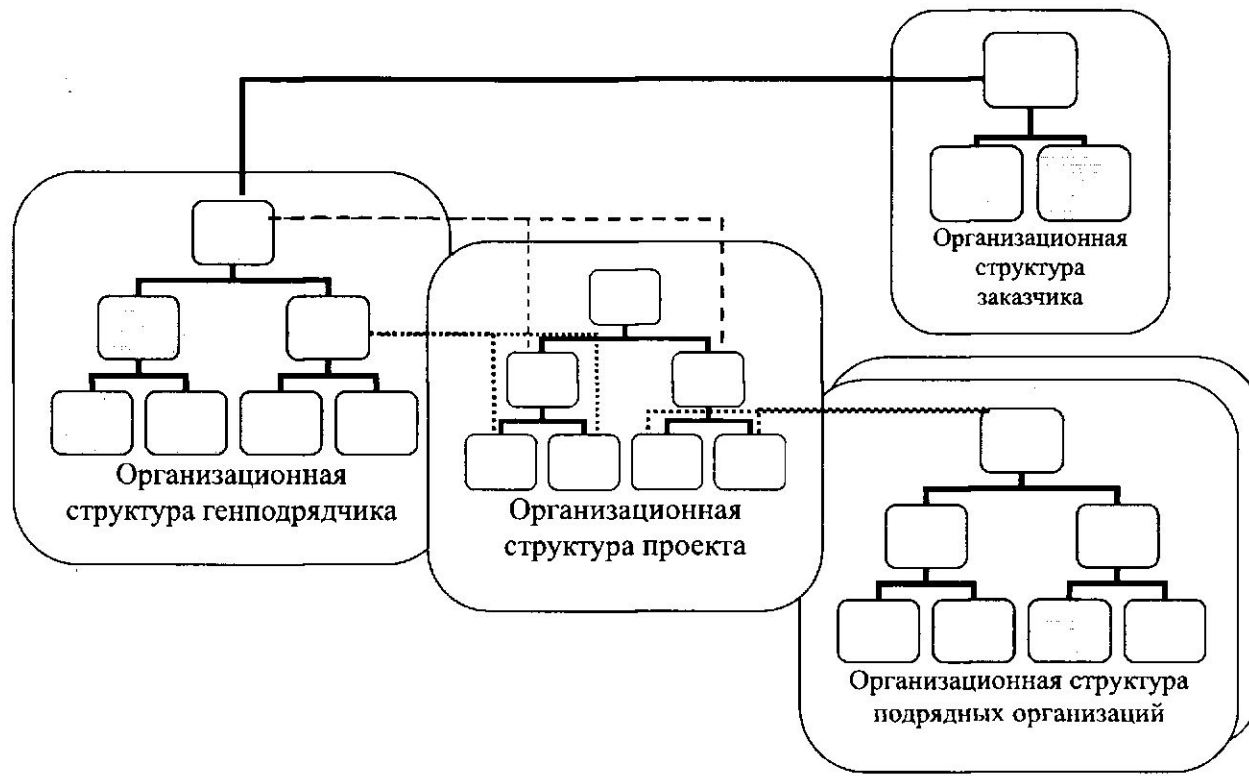


Рис.9. Схема сложной организационной структуры
«Управление проектом – функция генерального подрядчика»

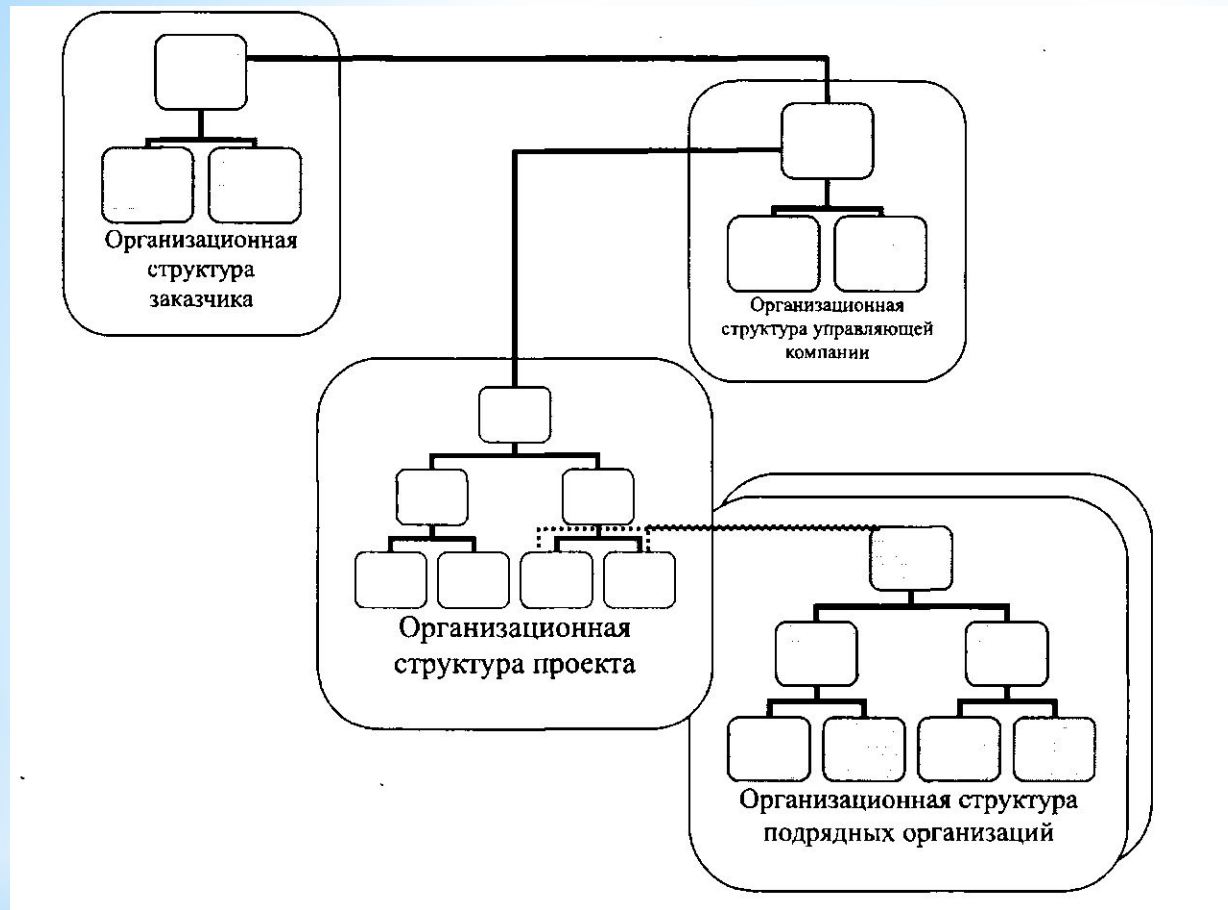


Рис.10. Схема сложной организационной структуры «Управление проектом – функция управляющей компании»

Управление проектами

Управление проектами — отдельная область науки управления.

Специфичность проектного управления вытекает из двух особенностей проектной деятельности:

во-первых, временной ограниченности проекта,
во-вторых, уникальности результата каждого проекта.

Подходы к управлению проектами:

- * традиционный;
- * метод критической цепочки;
- * экстремальный;
- * метод цепочки событий;
- * «Принс2»;
- * «живой»
- * процессный

Контрольные вопросы

- * Охарактеризуйте понятие «Проект».
- * Охарактеризуйте понятие «Управление проектом».
- * Чем проектная деятельность отличается от других видов деятельности?
- * Охарактеризуйте схемы организационных структур управления проектом.