

Глава 1

Проектный менеджмент. Основные понятия

В современной компании надо управлять
именно проектами, программами
и портфелями.

Из вновь подслушанных разговоров специалистов

1.1. Что такое проект? Его основные признаки

Любая организация, группа людей или просто индивидум осуществляют какую-либо деятельность. Это может быть постоянно текущей работой по увеличению стоимости какого-либо продукта, или по производству, например, типовых товаров или услуг, или по выполнению управленческих функций либо ограниченными во времени, по объемам и результатам инициатив — проектами или их группами — программ. Примерами проектов являются: строительство объекта недвижимости, разработка продукта или технологии, изменение бизнес-процесса, разработка или внедрение программного обеспечения, подготовка нового законопроекта, проведение юбилея компании и многое-многое другое.

Из практики

Показательно, что если еще несколько лет назад на вопрос, задаваемый автором на семинарах по управлению проектами: «Где нельзя использовать управление проектами?», предлагалось много примеров, то на последнем семинаре этот вопрос вызвал легкое замешательство, после которого последовала бурная дискуссия. Общее мнение свелось к тому, что управление проектами можно применять практически везде!

В русском современном языке есть четыре варианта значения слова «проект»:

- проект (*design*) — это комплект проектных документов так называемой проектно-сметной документации (ПСД), используемой для дальнейшего создания какого-либо физического объекта, продукта, процесса, бизнеса (проект строительства здания, рабочий проект нового изделия

и т. п.). Так понимают проект довольно много российских менеджеров. Сформировался даже термин «бумажный проект». Их можно отнести к подгруппе проектов проектирования;

- проект (*draft*) — это черновая версия, вариант чего-то, набросок, предварительные документы (проект решения, проект приказа или гимна, проект бизнес-плана);
- проект (*direction, business-unit, start up, TV show, programme*) — это созданное и постоянно работающее подразделение компании, направление бизнеса, например проекты «Молочное направление», «Бесплатные открытки» или передача на телевидение;
- проект (*project*) — это ограниченное во времени и ресурсах, целенаправленное действие по созданию чего-либо.

Ключевая разница между проектами, программами и постоянно текущей операционной деятельностью заключается в том, что последняя носит непрерывный, повторяющийся, одинаковый характер, привязана к календарному году, в то время как первые уникальны, ограничены во времени и ресурсах, определяются конкретной целью и реализуются в любое время. Общим является то, что и постоянно текущая деятельность, и проекты протекают во времени и в соответствии с этим планируются, исполняются и контролируются.

Не отрицая правомерности применения данных трактовок в некоторых частных случаях, в дальнейшем будем всегда подразумевать проект в значении термина «*project*».

Из практики

В крупном проектном институте, выпускающем ПСД для создания объектов промышленного назначения, после проведенного обучения и консультаций при обозначении проектов разработки ПСД стал использоваться термин «дизайн-проект». Инициативы развития и коммерческого использования ресурсов института стали называться проектами развития и бизнес-проектами соответственно.

Одна из девелоперских компаний использует два термина: «проджект» как еще не утвержденная идея будущего проекта и собственно «проект» как уже авторизованное действие.

Совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых проектов (и иногда иной непроектной деятельности) или так называемый мега-проект часто формируется в программу с крупной и долгосрочной целью. Например, программа превращения небольшой региональной торговой компании в крупную компанию российского масштаба включает: внутреннюю реструктуризацию, введение системы менеджмента качества (СМК), локализацию центров прибыли и центров затрат, увеличение доли рынка, обучение персонала, созда-

ние постоянно действующего учебного центра, открытие филиалов и т. д. Программа внедрения системы проектного управления может содержать ряд проектов по разработке проектного инструментария, шаблонов документов, новой организационной структуры и корпоративного стандарта управления проектами. Подробнее о программах будет рассказано далее.

1.1.1. Функциональное понимание проекта

Функциональный подход трактует проект (рис. 1.1) как целенаправленную, ограниченную во времени деятельность, осуществляемую для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов. Потребности на входе в проект, отвечающие на вопрос: «Зачем нужен проект?», включают проблемы, возможности либо их комбинации (решение проблем с использованием существующих

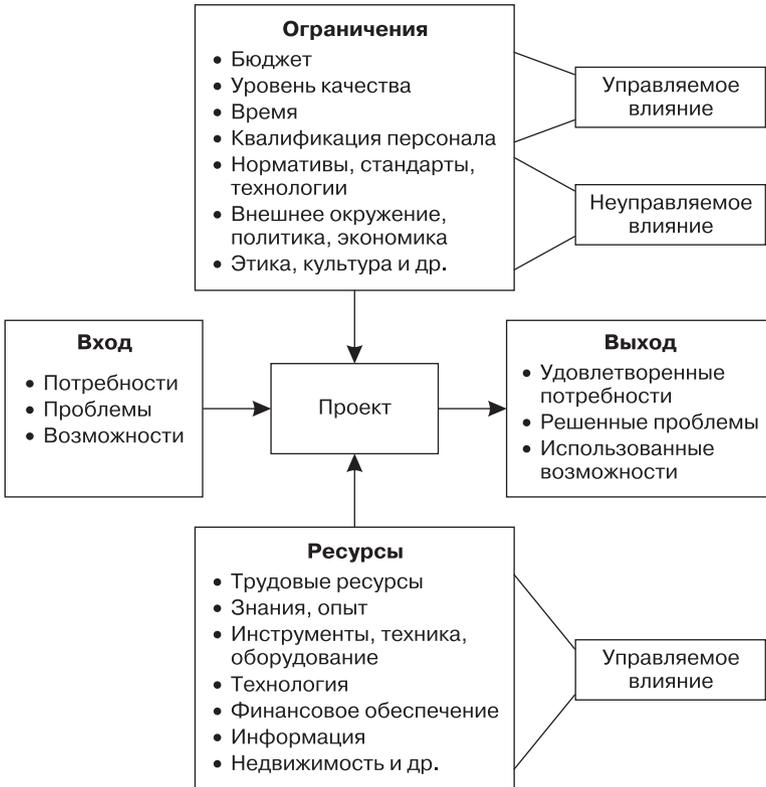


Рис. 1.1. Функциональное определение проекта

возможностей). На выходе успешного проекта присутствуют удовлетворенные потребности в виде использованных возможностей или решенных проблем.

Ограничения, в которых реализуется проект, могут быть жесткими (неуправляемое влияние) или частично или полностью управляемыми (управляемое влияние). Необходимость и возможность управления ограничениями определяется спецификой проекта и его окружения. Жесткие ограничения приводят к рискам проекта и к необходимости их обязательного учета.

Ресурсы имеют многоплановый характер. Это персонал компании, внешние участники, оборудование, технологии и многое др. Они делятся на осязаемые, счетные (сырье, трудозатраты, деньги, комплектующие и т. п.) и неосязаемые, трудно поддающиеся оценке и учету (компетенция, связи, опыт, лоббирование и т. п.). Существенным неосязаемым и дорогостоящим ресурсом является опыт консультанта, что иногда недопонимает заказчик. *Важное замечание — методология проектного управления не рассматривает в качестве ресурса время, которое протекает независимо от проекта, и любые его кажущиеся изменения связаны фактически с манипуляциями с вышеперечисленными ресурсами.*

Приведенную на рис. 1.1 модель можно применить к описанию любого проекта.

ПРИМЕР 1.1

1. Проект реструктуризации компании. Потребности на входе — неясные и неэффективные бизнес-процессы, дублирование должностных обязанностей, низкая ответственность, малоэффективное функционирование компании в целом, т. е. совокупность определенных проблем. Возможный результат на выходе проекта — снятые негативные факторы, эффективно функционирующая компания, т. е. совокупность решенных проблем. Проект проводится в рамках ограничений корпоративной культуры компании и ее бизнеса, с учетом российского законодательства и существующей корпоративной информационной системы. Проект использует ограниченные ресурсы компании: персонал, совмещающий работу в нем с другими обязанностями, систему документооборота, финансовую поддержку руководства, неосязаемый ресурс в виде привлеченных консультантов с их опытом и компетенцией.

2. Проект строительства пансионата. Потребности на входе: неудовлетворенность сотрудников компании качеством и стоимостью отдыха и лечения в других пансионатах (определенные проблемы) и рыночные возможности создания дополнительных финансовых источников за счет эксплуатации собственной старой турбазы (т. е. возможности). Результат на выходе — снятые негативные проблемы, эффективно функционирующая и коммерчески привлекательная бизнес-единица компании — пансионат как реализованная возможность, лояльность сотрудников. Проект проводится в рамках физических и географических границ существующей турбазы компании, определенных возможностей окружающей среды под контролем надзорных организаций, а также с учетом российского законодательства. Проект использует ограниченные ресурсы компании, работу персонала по совместительству, финансовую поддержку внешнего инвестора.

1.1.2. Системное понимание проекта

Понятие проекта как процесса связывают с целенаправленным изменением, полным или частичным, состояния некоторой системы, к которой можно отнести компанию, индивидуума, инфраструктуру, процесс и т. п. Изменению могут подвергаться структура компании, система материально-технического снабжения и компетенция ее сотрудников, инфраструктура перед строительством, состояние товарного ассортимента и т. д. Поэтому управление проектами связано с *управлением изменениями*, организующим и управляющим переходом системы из одного состояния в другое (системное изменение). Это своего рода механическое изменение при реализации так называемых внутренних проектов сопровождается управлением отношений вовлеченного в эти изменения персонала (изменения организационной культуры), т. е. «органическим» изменением. Признак «изменение» является важной характеристикой проекта, так как последний всегда несет в себе изменения системы и/или предметной области, в рамках которой он реализуется.

Проект — это своего рода ускоренный (или «форсированный») переход из одного состояния системы (для изменения которой он инициируется) в другое ее состояние. Форсированность — один из признаков проекта, принципиальная особенность, отличающая его от монотонной или постепенной операционной деятельности. Иными словами, проект — это управляемое менеджером целенаправленное изменение исходного состояния некоторой системы, связанное с затратами времени и ресурсов. В таком контексте проект понимается и как определенный управляемый скачок на фоне монотонной операционной деятельности. Можно образно сравнить деятельность компании с постоянным движением группы бегунов в одном ритме, а проект — с бегом, который начинает двигаться большими прыжками, и за счет этого его скорость увеличивается и он вырывается вперед.

ПРИМЕР 1.2

При реализации веб-проекта подразумевается, что до его осуществления у компании не было своего веб-сайта (исходное состояние), а после осуществления комплекса мероприятий проекта компания получает удобный, посещаемый, грамотно сделанный коммерческий инструмент для ведения бизнеса в глобальной сети (конечное состояние).

При получении правообладания и строительстве бизнес-центра имеет место переход из состояния, когда компания не владеет этой структурной единицей, в состояние, когда объект создан и начинает приносить доход.

И функциональное и системное понимание проекта формализуется во множестве типовых классических определений, одно из которых приведем ниже.

Проект — это временное предприятие (*endeavor*), предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (PMBoK, 2008).

1.1.3. Признаки проекта

Любой проект характеризуется следующими особыми признаками:

- Уникальность, неповторимость условий, инновационность результата или продукта.

Признак «уникальности» может быть характеристикой проекта в целом и отдельных его составляющих. Уникальным может быть назначение строящегося здания, но при использовании типовых решений, и наоборот, типовое здание может строиться в особых климатических условиях. К уникальности можно отнести новое проектное окружение и ограничения, принципиально отличный набор требуемых технологических решений и т. д. Уникальным можно назвать проект создания бизнес-центра компанией-инвестором, даже если пара аналогичных уже работает за углом. Уникальность ИТ-проекта может выражаться не только в неповторимом внешнем виде **веб-сайта**, но и в использовании **уникального** (специально разработанного под этот проект) программного обеспечения и технологий.

Можно выделить *типовые* проекты с малыми признаками уникальности и *нетиповые* , одноразовые проекты с высокой уникальностью.

Уникальность ведет к появлению в проекте рисков, а значит, необходимости организации управления ими. Об этом более подробно будет сказано в главе 9. Если при реализации нетипового проекта в его смету и календарный график не заложены резервы по затратам и по времени, то он обречен на дополнительные расходы и задержки.

Даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы и процедуры, которые по типовому регламенту используются во многих других проектах. Деятельность по организации управления может быть определена типовыми документами и инструкциями, в то время как объекты и субъекты управления (люди, процессы создания продукта проекта, окружение) будут новыми и уникальными. Типовые подходы уменьшают количество рисков, а уникальность их увеличивает. В борьбе и единстве этих противоположностей и заключается особенность проектной деятельности. *Управление проектами — это редкое и необычайно эффективное сочетание творчества (читай: новизны), жестких процедур (читай, повторяемости) и сложных человеческих отношений.*

- Четкая и конкретная цель, достигаемая с помощью выбора оптимальной стратегии и ее структуризации в виде комплекса определенных работ.

Признак «наличие цели» относится ко всем проектным намерениям. Проект осуществляется именно для достижения измеримой цели заказчика, которая имеет временное ограничение и предполагает определенную наиболее оптимальную стратегию ее достижения и производство конкретных работ. Цель может состоять из подцелей, в таком случае проект завершается, когда достигаются все подцели. Если хотя бы одна из подцелей не может быть достигнута, проект считается неудачным.

Стратегия достижения может включать в себя микростратегии выполнения конкретных работ, которые могут меняться и фиксируются перед началом детального планирования проекта. Отметим наличие единства цели, стратегии и конкретных работ.

Довольно часто имеет место некорректное формулирование цели проекта. Например, в качестве последней принимают увеличение доли продаж компании, а в состав задач проекта включают только создание торгового салона. Очевидно, что в период реализации этих задач увеличения продаж не произойдет. Данная цель является скорее объявлением направления работ, возможно, целью программы, обоснованием актуальности, приданием конкретному «затратному» проекту экономической целесообразности. Цель данного проекта (без особого внимания к измеримости) может звучать так: создание торгового салона для последующего увеличения доли продаж компании.

- Постепенное уточнение (на каждом этапе реализации проекта происходит уточнение имеющейся информации и содержания предстоящих затрат и работ).

При первоначальной разработке проекта невозможно предусмотреть точно все работы, сроки, ресурсы и затраты. Очевидно, что, находясь на разных этапах, можно обладать информацией неодинаковой степени точности. Поэтому необходимо избегать чрезмерной детализации плана до конца проекта. Результаты такой затратной работы становятся бесполезными уже через короткое время при появлении новых вводных данных и первых изменений.

В начале осуществления проекта все очень неопределенно, в плане формулируются в основном лишь ограничения (не позднее конкретной даты, не выше указанной суммы, иные жесткие ограничения). Последующие шаги дают больше информации, и планирование становится более детальным. И наконец, по мере завершения проекта проясняются последние детали. Такая постепенная конкретизация данных является неотъемлемой частью управления любым проектом и влияет на решения, принимаемые на каждом очередном этапе. Этот вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, а далеко отстоящая работа планируется укрупненно, называется *методом набегающей волны*.

- Фиксированная длительность, фиксированное начало или окончание проекта, логическая последовательность работ.

Признак «ограниченности во времени» означает, что любой проект имеет определенное начало и конец, которые ограничивают его продолжительность. Начало проекта связано с авторизацией проекта. Завершение проекта наступает при достижении целей заказчика или когда становится ясно, что достичь этого невозможно никаким образом. Фиксированное начало предполагает использование планирования от начала. Фиксированное окончание — планирование от конца проекта. Программа в отличие от проекта может не иметь четкого окончания.

- Ограниченные ресурсы.

Признак «ограниченности ресурсов» подразумевает, что количество используемых в проекте ресурсов всегда будет недостаточным. Утвержденный план проекта должен иметь перечень ресурсных спецификаций и ограничений, а также график их потребления в работах проекта.

- Комплексность проекта и разграничение с другой деятельностью компании.

Признаки «комплексности и разграничения» означают учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на развитие и результаты проекта, управление всеми его областями. Это позволяет рассматривать проект как целостную комплексную систему с конкретными характеристиками.

В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть разграничен с иными видами деятельности компании, другими проектами, ресурсами, работами, счетами и т. д. Очевидным вариантом разграничения является формирование выделенных команд, когда группа участников полностью вовлекается в проект, тем самым отделяя себя от типовой деятельности компании.

- Особая организация выполнения проекта.

Признак «особой организации проекта», или, другими словами, специфическая для проекта организация управления и взаимодействия означает, что сложные и важные проекты не могут быть выполнены в рамках существующих организационных структур (при условии, что это не проектно-ориентированные структуры). Поэтому для проекта необходимо создание особой организационной формы структуры. Для отдельных мелких или относительно простых проектов создание специальной формы организации требуется не всегда или не оправдано.

- Лица, управляющие проектом: руководитель и команда проекта.

Признак «наличия руководителя и команды проекта» определяет обязательного ответственного за выполнение всего проекта и его помощников. И если первый для любого проекта обязателен, команда появляется при возрастании масштаба проекта. Подробнее о руководителе проекта и команде будет сказано в главе 2.

1.2. Отличие управления проектами от других видов управления

Обыденная, повторяющаяся, знакомая с давних пор текущая производственная деятельность стремится вытеснить новую, эпизодическую стратегическую деятельность.

Закон планирования Грешема

Под управлением проектом понимается целенаправленная деятельность по созданию «нового продукта/услуги» или достижению «нового результата» в усло-

виях ограниченных ресурсов и за определенное время. При этом природа самого создаваемого «продукта/услуги» не имеет особого значения. Например, в ИТ-отрасли понятие «управление проектом» прежде всего подразумевает комплекс действий по подготовке, проектированию, разработке, тестированию и внедрению программного продукта или интернет-сайта.

Существует много различных определений управления проектами. Приведем лишь одно из них, наиболее универсальное и привлекательное, с точки зрения автора.

Управление проектами — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения предъявляемых к нему требований (PMBOK, 2008).

Управление проектами необходимо, потому что:

- отдельный индивидуум не может справиться с решением большого объема задач (предполагается участие специалистов и разделение труда, а значит, обеспечение организационной структуры и системы управления проектом);
 - достижение определенных целей требует обеспечения, координации и эффективного использования ресурсов;
 - для достижения целей необходимо организованное оформление протекания процессов работы, коммуникаций и принятия решений как внутри системы, так и за ее пределами.
-

Управление проектом — это своего рода искусство. В реальной практике, как это уже подчеркивалось, оно включает совокупность любых творческих идей и приемов, позволяющих достичь целей проекта, а также и формализованный подход, когда ряд факторов может быть предсказан и все варианты заранее проанализированы.

На практике управление проектом часто сводят только к созданию самого продукта/результата проекта, забывая о необходимости административного управления процессом «создания». Автору очень знакомо то пристальное внимание, которое уделяется вопросам разработки ПСД, проектно-изыскательским, строительно-монтажным и пусконаладочным работам и т. п. Но на вопрос, кто и как формирует команду, как осуществляется управление рисками, кто ведет организацию тендера, кто несет ответственность за правильное и своевременное проведение совещаний, организацию документооборота, исполнители проекта отвечают недоуменными взглядами: мол, это и так очевидно и само собой происходит. А ведь по статистике это «съедает» от 5 до 15% всей сметы проекта. В связи с этим просто необходимо выделить руководителя проекта, команду управления проектом, отвечающую за администрирование проекта, и в ряде случаев предметную команду, отвечающую за предметную область создания продукта и функциональных менеджеров.

Существуют различия и между деятельностью по управлению проектами и постоянной управленческой деятельностью, осуществляемой в компании в двух аспектах.

- Управление проектами связано с объектом только в течение жизненного цикла проекта, в то же время предполагает, что компания как объект управления существует значительно дольше (жизненный цикл компании), в идеале — очень долго. Хотя создание бизнес-единицы и доведение результатов ее деятельности до конкретных показателей за ограниченное время тоже называют проектом (*start up*).
- Наиболее часто ресурсы в проекте заняты на основе частичного (и часто недостаточного) использования, в то время как, управляя постоянной деятельностью, компания старается вовлекать ресурсы полностью. Совместное использование ресурсов в проектах и в текущей оперативной деятельности приводит к конфликтам и требует навыков ведения переговоров и решения проблем для того, чтобы проекты получили необходимые ресурсы и достигли завершения. Особое искусство руководителя проекта состоит в способности предугадывать и разрешать эти конфликты еще на стадии зарождения.

Кроме взаимодействия с текущей оперативной деятельностью компании проекты часто пересекаются и конфликтуют между собой. В этом случае принято говорить о несбалансированном портфеле проектов компании. Балансирование компонентов портфеля во избежание их соперничества является обязательным шагом при управлении портфелем.

Управление проектами также отличается и от функциональных видов управления, например управления персоналом, управления финансами или производством и носит, как это показано на рис. 1.2, кроссфункциональный характер. При таком типе управления используются все или многие основные функциональные области, только в различной степени и в разное время, в зависимости от специфики проекта.

Из практики

Среди основных проблем управления проектами в российских компаниях можно упомянуть следующие:

- слабое знание или непонимание методологии (только около 30% российских компаний понимают суть и перспективы настоящего проектного управления);
- отсутствие профессионалов по управлению проектами на рынке труда (в России до сих пор нет государственных программ обучения и сертификации менеджера проекта);
- отсутствие внутренних регламентирующих документов и консультационно-методологической поддержки (регламенты и стандарты по управлению проектными процедурами являются собственностью консультантов и самих компаний, для которых они разработаны,