

Тема 1. Теоретические и методологические аспекты управления проектами

1. Определение проекта. Проектная и операционная деятельности.

2. Жизненный цикл проекта.

1. Определение проекта. Проектная и операционная деятельности.

Рискнем предположить, что методы проектного управления человечество применяло с момента своего появления. Невозможно представить как такие громадные результаты, как строительство пирамид или возведение Великой китайской стены, обходилось без проектных подходов, без проектных методов. То есть все это проекты, большие глобальные проекты.

Но только в середине XX века управление проектами выделилась как отдельная область знаний. Вот об этом мы с вами и будем говорить, но для начала давайте определимся, что такое проект.

Есть две важнейшие характеристики, которые позволяют классифицировать любую деятельность как проект или, наоборот, как деятельность, не являющуюся проектом, будем называть ее операционной деятельностью.

Итак, первая характеристика – это ограничение по времени, любой проект имеет не только дату начала проекта, но и дату его завершения, дату ограничения. Но поскольку не только проекты, а многие дела, которые мы выполняем, имеют дату завершения. Вот тут важна вторая характеристика – это уникальность результата проекта. Эти две характеристики крайне важны, а именно, совокупность двух моментов: временный характер работ и уникальность результата.

ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ:



Кому нужна уникальность результата? Для этого следует выяснить, какие существуют проектные роли...

Участники проекта – основной элемент его структуры, т. к. именно они обеспечивают реализацию его замысла.

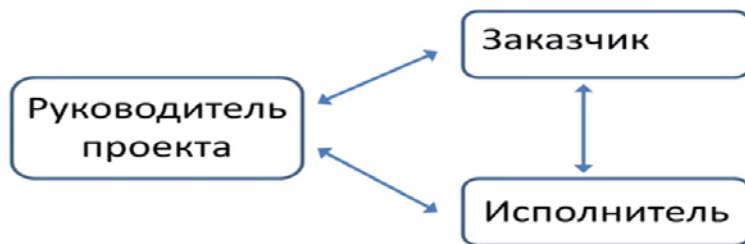
Проектные роли (или же участники проекта):

1. Заказчик – без него невозможен проект. Заказчик – это лицо или организация, которым очень нужен результат проекта – цель проекта. Главный участник – *Заказчик* – будущий владелец и пользователь результатами проекта. Он определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств. Под этим может пониматься как одна организация, так и несколько, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов. *Заказчиками (застройщиками)* могут быть инвесторы, а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию проектов.

2. Команда исполнителей (или исполнителей). Число исполнителей может быть от одного человека (если проект маленький), до нескольких (средний проект) и до очень большого числа исполнителей (огромный проект).

3. Руководитель проекта (менеджер проекта, управляющий проектом) – это человек, который отвечает перед заказчиком за результат проекта, а именно, за ту самую уникальную цель, которая необходима заказчику.

ПРОЕКТНЫЕ РОЛИ:



Итак, отвечая на вопрос нужна ли заказчику уникальность? Нет, заказчику нужен результат. И поэтому, если заказчику нужен результат, он обращается к команде проекта (это и руководитель проекта, и его исполнители). А вот для команды проекта признак уникальности – первостепенный, означающий, что заказчик ограничил работы по времени и при этом он предлагает сделать что-то абсолютно новое то, что команда исполнителей никогда раньше не выполняла.

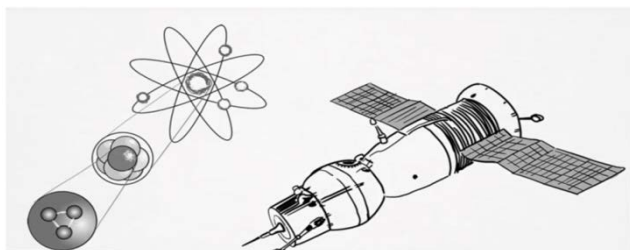
В противовес проектной деятельности есть операционная деятельность (операционный менеджмент), которая заключается в том, что «Мы» (команда проекта), подобные работы выполняли вчера, «Мы» эти работы выполняем сегодня, «Мы» такие же подобные работы будем выполнять и завтра и послезавтра. И при этом будем получать один и тот же результат.

Таким образом, операционная деятельность характеризуется:повторяемостью процесса, рутинностью работ и предсказуемостью результата. С точки зрения менеджмента, задачи руководителя операционной деятельности сводятся к следующему: необходимо разработать хорошую инструкцию, которая детально описывает задачи каждого исполнителя и обеспечить их четкое выполнение. Тем самым будет получен результат.

Считается, что до 80% своего рабочего времени руководитель операционной деятельности тратит на контроль, если же мы говорим о проекте, то попытка разработать вот такую детальную инструкцию, приведет к тому что, либо инструкция будет слишком общей, и не будет представлять особой ценности для исполнителя; либо –инструкция такая будет написана, но скорее всего она получится к завершению работ, то есть тогда когда необходимость в ней уже пропадет. Поэтому руководитель проекта большую часть своего времени тратить на планирование. В этом и есть разница между проектной и операционной деятельностями.

А теперь давайте вспомним, какие проекты имеют место быть в нашей жизни? после того, как мы разобрались, что же такое проект мы легко в нашей трудовой жизни можем найти крупные, средние или даже небольшие проекты.

МАСШТАБНЫЕ ПРОЕКТЫ

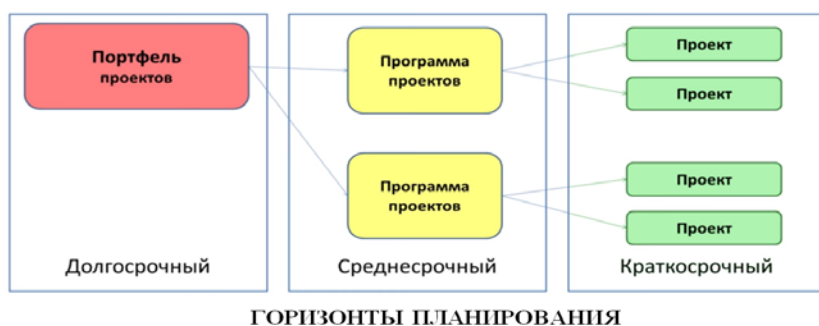


Самые известные проекты, про них мы слышим по ТВ, сети Интернет, это запуск космических спутников, строительные проекты по созданию новых энергоблоков атомных электростанции и многое другое.

Есть проекты не такие масштабные. Самое интересное, что инструменты управления самыми крупными проектами, и инструменты управления небольшими средними и даже маленькими проектами – во многом схожи. Это и есть проектные инструменты. Вот о них – о методах и инструментах проектного управления – мы будем говорить в рамках нашего курса «Управление проектами». Но проекты есть не только в рабочей деятельности, проекты есть и просто в личной жизни. Это тоже интересно: если мы понимаем, что является проектом в нашей личной жизни и начинаем применять инструменты, наша личная жизнь становится более эффективной (Например, можно ли рас-

сма́тривать свадьбу́ как прое́кт, если за́думаться, то Да! Это мероприятие, которое относится к нашей личной жизни и является проектом. Есть временное ограничение? Да, участникам данного процесса следует поставить подписи в ЗАГСе в определенное время! Есть уникальность результата? Да! Таким образом, свадьбу вполне можно рассматривать как проект и можно применять проектные инструменты, которые эффективно работают).

Итак, мы разобрались с понятием «Проект». Но если мы говорим про организацию, то редко бывают организации, в которой имеется только один проект. В организациях одновременно выполняется несколько проектов. В крупных организациях – до сотни проектов. Проекты выполняются людьми. Часть людей задействуется одновременно в нескольких проектах. И вот тут задача руководителя состоит в эффективном управлении коллектива (персонала) с учетом тех задач, которые принадлежат разным проектам. Таким образом, для более эффективного управления эти проекты группируются в программы проектов.



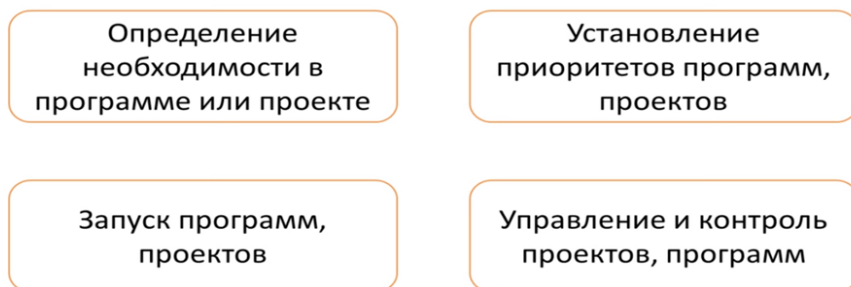
Программ, также как и проектов может быть несколько.

Кроме этого, каждая организация, каждая компания имеет стратегическую цель и стратегию достижения этой цели. Для выполнения стратегических задач формируется портфель проектов.

Портфель проектов включает в себя ряд не связанных между собой программ или непосредственно проектов для достижения стратегических целей компании. Разница между программой и портфелем, в основном та, что программа включает связанные проекты, а портфель включает не связанные программы и не связанные проекты.

После того, как мы разобрали основные термины, необходимо выяснить, как это соотносится с горизонтами планирования. Если мы говорим про портфель проектов, то как определили ранее, портфель включает в себя ряд программ, а иногда и стратегических проектов. То есть, портфель проектов необходим организации для долгосрочного планирования, т.е. портфель проектов – это долгосрочный горизонт планирования.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ:



Программа планирования получается – среднесрочный горизонт планирования.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ ПРОЕКТОВ:



Проект – это краткосрочный горизонт планирования.

Отличительной чертой проекта от программы является то, что проект имеет ограничения по времени и направлен на получение уникального результата, результатом же деятельности программа является финансовый результат, то есть программа считается эффективной, когда она приносит финансовый результат. Поэтому, цель программы – достижение определенных финансовых результатов – не уникальна! Кроме того, программа не ограничена временем, пока программа эффективна, она будет поддерживаться, она будет включаться в портфель программ и проектов.

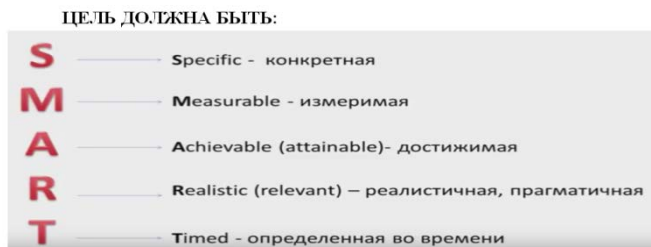
Портфель проектов – это долгосрочное планирование. Одна из основных задач, которая решается в портфеле проектов – это принятие решений о том какие программы какие проекты будут непосредственно включены в портфель проектов. От этого решения и зависит стратегия развития компании. Кроме этой, задачи портфеля включают в себя это определение приоритетности каждой из включенных программ или приоритетности проектов, потому что часто бывают ситуации, когда в организации предпринимается большое количество проектов и возникает дефицит ресурсов (возникает проблема с недостаточностью людей). Зная приоритеты, которые определены в портфеле программ, мы определяем приоритеты программ (какие-то проекты выполняются раньше, какие-то – позже).

2. Жизненный цикл проекта.

Из первой части лекционного материала мы определили, что цель должна быть уникальной.

Цель проекта (Project Objectives) – желаемый результат, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта при заданных условиях его выполнения

Из теории менеджмента есть очень хороший подход к определению постановки цели – SMART (specific – конкретная, measurable – измеримая, achievable – достижимая, realistic – реалистичная, прагматичная, timed – определенная во времени). SMART Очень хорошая аббревиатура к постановке цели.



Вопрос: Принимали ли Вы участие в каких либо проектах? Если «Да», то назовите цель проекта?!

В практической деятельности организаций, подчас, постановка цели занимает довольно много времени и часто проекты начинаются без постановки такой «отсмартованной» цели. В этом случае получается, что все проекты можно разделить на две большие категории:

- 1) категория проектов, в которых определена SMART-цель (SMART);
- 2) категория проектов, в которых SMART-цель не определена (-).

Далее обе эти категории можно подразделить еще на две подкатегории. Кроме постановки самой цели, команду исполнителей проекта, волнует непосредственно методы достижения цели, технологии. Есть проекты, где технологии определены, команда проекта владеет этими технологиями (+), а также имеются проекты, в которых технологии не известны (-). Тем самым мы получаем 4-ре типа проектов.



Первый тип проектов, назовем «закрытый» потому, что в данном случае закрыты вопросы по постановке целей (т.е. они определены, «отсмартованы»), закрыты вопросы по технологиям (т.е. они известны, разработаны). «Закрытые проекты» – это типовые, рутинные проекты. У «закрытых проектов» наибольшая вероятность успехов и наименьшие риски.

Второй тип проектов – «открытые» - в этих проектах цели четко не поставлены, «не отсмартованы», неизвестны технологии, т.е. команда проекта подобные задачи не выполняла. В «открытых проектах» открыты вопросы по целям и по технологиям.

Вопрос: Как Вы считаете, какими проектами проще управлять?

Ответ: Ответ очевиден – «Закрытыми проектами»! Потому что в данном случае известно Что делать! и Как делать!

Кроме «открытых» и «закрытых» есть еще проекты, где цели проекта известны, но не известны технологии, а также проекты, где не известны цели, но определены четкие технологии реализации проекта.

«Открытые проекты» – самые сложные, поскольку не сформулированы цели и технологии их достижения». Кроме того, «открытые проекты» – самые рискованные, у них самая высокая вероятность провала.

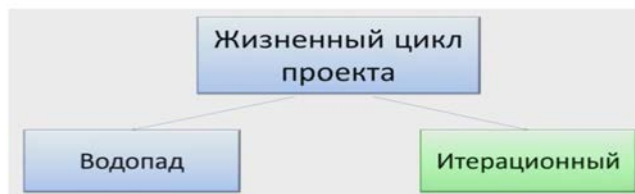
Тем не менее, компания, свой портфель проектов должна балансировать, т.е. компания должна предпринимать ряд «закрытых проектов» и ряд «открытых проектов». «Закрытые проекты» обеспечат компании то, что в короткой перспективе она будет хорошо зарабатывать, поскольку эти проекты связаны с небольшими рисками и соответственно есть хорошая вероятность заработать деньги. Но это типовые проекты, и, значит, подобные проекты исполняют конкуренты и поэтому, много на этих проектах не заработаешь. Именно поэтому, компании предпринимают ряд «открытых проектов», в которых высока вероятность провала, но в случае если проект будет успешным, то и доходы компании будут высокими. К «открытым проектам» можно отнести: выход на новый рынок, создание нового продукта, создание новой технологии. Т.е. компания «снимает сливки» с этого продукта.

Возвращаясь к портфелю проектов, отметим, что он должен быть сбалансированным, т.е. «закрытые проекты» должны уравновешиваться по рискам, по доходам с «открытыми проектами».

Для определения подходов к управлению «открытыми и закрытыми проектами» рассмотрим категорию жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – Полный набор этапов (фаз) проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект

ВИДЫ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОЕКТОВ:



Проект, в своей жизни должен пройти определенный цикл: от его начала (старт) и до успешного завершения (финиш), т.е. пройти ряд взаимосвязанных этапов.

Для «закрытых проектов», где SMART-цель определена и определена технология реализации, наиболее эффективной считается модель «водопад». В модели «водопад» работы выполняются поэтапно по нисходящей, один этап за другим, от начала проекта до его завершения.



Таким образом, для проектов с высокой определенностью рекомендуется использовать жизненный цикл «водопад».

ВОДОПАДНАЯ МОДЕЛЬ ЖЦ ПРОЕКТА:

- ▲ Основные параметры проекта (содержание, сроки и стоимость) определяются на старте проекта
- ▲ Планирование осуществляется для всего проекта
- ▲ Некоторые фазы могут выполняться параллельно

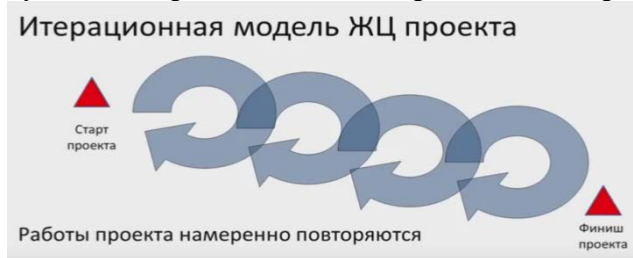
Модель эффективна когда есть большая определенность

ФАЗЫ ПРОЕКТА И ЗАТРАТЫ ДЛЯ ЖЦ «ВОДОПАД»



Для «открытых проектов», где неизвестны цели неизвестны технологии, т.е. в условиях большой неопределенности, а также в условиях постоянно изменяющейся среды, модель «водопад» перестает работать. В таком случае применима итерационная модель. В данной модели работы

выполняются небольшими итерациями (определенными повторениями). Каждая итерация – это своего рода подпроект, небольшая часть самого проекта. В итерационной модели цель проекта определяется в ходе его выполнения, методом повторений, проб и ошибок, т.е. с каждой последующей итерацией команда проекта либо приближается к цели, либо отдаляется от нее.



Основным преимуществом итерационной является то, что она позволяет работать команде проекта в условиях большой изменчивости окружающей среды, т.е. в условиях большой неопределенности.

ИТЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЖЦ ПРОЕКТА:

- ▲ Работы проекта намеренно повторяются
- ▲ Повторения (итерации) обеспечивают совершенствование получаемого продукта в ходе проекта
- ▲ Планирование выполняется только для предстоящей итерации

Обеспечивает выполнение проекта в условиях большой неопределенности

Недостатки итерационной модели – это то, что возникает необходимость частых переделываний работы; большие затраты на постоянные переделки работы.

ЗАТРАТЫ ДЛЯ ИТЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ:



Таким образом, если у проекта имеется SMART-цель и технология проекта известны, то самой эффективной моделью является модель «водопад», если же цели проекта «неотсмартованы» или они меняются, то самая эффективная модель – итерационная. Применение того или иного подхода для жизненного цикла зависит от цели проекта и методологии (технологии) проекта.

Вопрос: Как Вы считаете, в каких областях деятельности человека применяется больше итерационная модель ЖЦ, а в каких «водопад»?

Ответ: IT-проекты, разработка программ, разработка сайтов – это итерационные модели ЖЦ проектов. Строительство – водопадная модель ЖЦ.



ПРИМЕНЕНИЕ ИТЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ



Существуют также смешанные модели, когда на начальном этапе проекта цель не была определена и команда проекта методом нескольких итераций уточняет эту цель и выбирает нужную технологию, а затем – после определения цели – проект «идет» по «водопадной модели».

Таким образом, в зависимости от цели проекта и используемой методологии – определяется модель жизненного цикла проекта.