

ТЕМА 1 ПОНЯТИЕ «ПРОЕКТ». ТИПЫ И ВИДЫ ПРОЕКТОВ

Цель: изучить сущность и содержание управления проектами, классификацию проектов, выявить место и роль управления проектами в менеджменте организации.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

«Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

В качестве примеров проектов можно привести строительство, разработку любой новой продукции, проведение ремонтных работ, внедрение информационной системы на предприятии, проведение избирательной кампании, съемки кинофильма и многое другое, что отвечает приведенному определению.

Проекты различаются по уровню, масштабам изменений, широте охвата, по требованиям к качеству и способам его обеспечения, по совокупности проектов, по уровню участников, по характеру целевой задачи, по объекту инвестиционной деятельности, по главной причине возникновения проекта.

Проекты различаются в зависимости от:

- *отрасли экономики и социальной сферы* (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.);
- *срока реализации, объема необходимых инвестиций* (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- *степени охвата этапов инновационного процесса* (полные инновационные проекты, включающий НИР, ОКР, освоение новшества и его коммерциализацию, неполные инновационные проекты, включающие отдельные этапы инновационного процесса.

Классификация проектов приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект	Программа		Система	
По масштабу (размеру) проекта	Малый	Средний		Мегапроект	
По сложности	Простой	Организационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный	Средний		Долгосрочный	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный	Модульный		Стандартный	
По совокупности проектов	Монопроект		Мультипроект		
По уровню участников	Отечественный: - государственный; - территориальный; - местный.		Международный		
По характеру целевой задачи	Антикризисный, Маркетинговый, Образовательный.		Реформирование, Инновационный, Чрезвычайный.		
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый, Инвестиционный.		Реальный Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация Реинжиниринг	

Монопроект – это отдельный проект различного типа, вида и масштаба. Мультипроект представляет собой комплексный проект или программу, состоящую из ряда монопроектов и требующую применения мультипроектного управления. Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными,

региональными межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном, республиканском, областном, муниципальном.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. В американской практике это проекты, имеющие капиталовложения: до \$10—15 млн.; трудозатраты: до 40—50 тыс. человеко-часов.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетрадиционные подходы и повышенные затраты на их решение. На практике встречаются варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности - использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др.

Краткосрочные проекты реализуются на предприятиях по производству нововведений различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются. Эти проекты основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров.

В научной литературе выделяются также *инновационные проекты*. Абсолютное большинство инвестиционных проектов содержат в той или иной степени инновационную составляющую, поэтому разделение проектов на инвестиционные и инновационные достаточно условно. Проекты, которые обеспечивают разработку новых изделий или технологий и предполагают вложения в нематериальные активы, в большей мере претендуют на классификацию их как инновационных.

Несмотря на определенную трудность отнесения проектов к тому или иному виду, увеличение в них доли работ, направленных на создание инноваций, меняет характеристики проектов.

Так, инновационный проект отличается от инвестиционного следующим:

- более высокой степенью неопределенности (технической, коммерческой) параметров проекта (сроков достижения намеченных целей, предстоящих затрат, будущих доходов), которая уменьшает достоверность предварительной финансово-экономической оценки и предполагает использование на практике дополнительных процедур оценки и отбора проектов;

- вовлечением в реализацию проектов уникальных ресурсов (специалистов высокой квалификации, лиц творческого труда, материалов, приборов и т.д.);

- высокой вероятностью получения в рамках проекта неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов, что предъявляет дополнительные требования к гибкости управления инновационным процессом, к способности быстрого вхождения в новые сферы бизнеса, отрасли, технологии, товарные рынки и т.д.

Классификация проектов позволяет достаточно четко ранжировать перспективные и реализуемые проекты, и как следствие, ставить выполнимые цели, задавать реальные сроки достижения целей, и привлекать оптимально необходимые ресурсы для их успешной реализации.

Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

Прежде всего у проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями мы будем далее понимать не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом).

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в

число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений, в частности ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает полностью достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуются процессами управления проектами.

Управление проектами уже давно перестало быть процессом, направленным на конкретную потребность. С каждым годом данный процесс становится все более универсальным. Для любой организации, деятельность которой напрямую связана с управлением проектами, востребованность ее услуг неуклонно растет. Будущее – за проектами. Их роль, которую они играют для разработки стратегии ведения хозяйственной деятельности, становится все более значимой. Причин этому несколько:

А) сокращение жизненного цикла

- одна из основных причин, почему потребность в управлении проектами растет из года в год – сокращение жизненного цикла современных продуктов. Если взять товар, относящийся к отрасли высоких технологий, то их жизнь длится от одного года до трех лет. Несколько лет назад жизненный цикл такой продукции достигал 15 лет. Задержки в реализации проекта на шесть месяцев неуклонно ведут к потере прибыли на 33%. Скорость стала основой успешной деятельности, отчего большие корпорации делают ставку на многопрофильные проектные команды. Это позволяет ускорить процесс разработки и выпуска на рынок новых видов продукции.

Б) технический прогресс

- современный мир связан с постоянным техническим прогрессом. Достижения науки и техники отражаются в проектах, делая их более сложными. Поэтому из-за сложности новых проектов их управление – важная составляющая их эффективной реализации.

В) внимание к окружающей среде

- изменение климата на планете, риск глобального потепления, как ни странно, тоже оставили след на деятельности по управлению проектами. Сейчас ни одна компания не может вести деятельность с целью получения прибыли, если это наносит ущерб окружающей среде. Работы по разработке методов снижения негативного воздействия на окружающую среду от использования конечного продукта должны вестись на протяжении всех этапов реализации проекта.

Г) проектные команды

- современные компании характеризуются сокращением собственного персонала. Этот процесс крайне важен для выживания многих фирм. Проектные команды теперь заменяют часть сотрудников, возложив на себя их обязанности. Сокращение численности штата приводит к переосмыслению фирмами своего отношения к проектам.

Д) потребности клиента

- постоянно растущая конкуренция в проектной деятельности привела к появлению зависимости от

удовлетворенности клиента. Уже давно клиента нельзя удовлетворить продуктом, рассчитанным на массовое потребление. Заказчик желает продукт, отвечающий его желаниям и потребностям. Такие желания являются катализатором сближения заказчика и исполнителя. Изменения привели к тому, что продукция начала выпускаться по индивидуальному заказу. Система помогает производить продукцию, удовлетворяющую потребности заказчика, и направленную на укрепление взаимоотношений.

Е) растущая скорость

- скорость изменений, которой характеризуется современный мир, и от которой зависит деятельность любой компании, порождает потребность в одновременном управлении сразу несколькими проектами. Для руководителя проектного отдела наиболее сложная задача – распределение имеющихся в его наличии ресурсов. Очень многие компании не выявляют большие проблемы, которые могут быть связаны с реализацией маленьких проектов в связи с мнением, что маленькие проекты расходуют малую часть ресурсов. В результате контроль над такими проектами потерян, и выливается это в значительные финансовые потери и траты времени со стороны проектной команды. В проектной фирме, занимающейся одновременной реализацией нескольких проектов, встает один вопрос – грамотное создание среды, способной поддерживать параллельное управление этими проектами.

К основным процессам управления, встречающимся практически в каждом проекте, относятся:

- общее управление изменениями — определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий и координация изменений по всему проекту;
- управление ресурсами — внесение изменений в состав и назначения ресурсов на работы проекта;
- управление целями — корректировка целей проекта по результатам процессов анализа;
- управление качеством — разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения.

Среди вспомогательных процессов управления отметим:

- управление рисками — реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта;
- управление контрактами — координация работы (суб)подрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

Процессы завершения

Завершение проекта сопровождается следующими процессами:

- закрытие контрактов — завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;
- административное завершение — подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.

Методы и технологии реализации перечисленных процессов, их интеграция составляют сущность управления проектами. Обратите внимание, что все перечисленные процессы приложимы к проектам любой природы — и к строительным, и к информационным, и к сельскохозяйственным, в т.ч. ветеринарным. Однако имеются и существенные отличия в управлении проектами различных типов. Следует также отметить, что успешное внедрение системы управления проектами связано с определенной организационной перестройкой и с внедрением специализированных программных средств.