

1 Основные понятия. Признаки проекта. Проект как процесс преобразования

Инновационность становится фактором устойчивости и перспективности предприятий.

Термин “**инновация**” (от лат. in novatio – в направлении изменений) впервые появился в научных публикациях XIX в. Новую жизнь понятие “инновация” получило в работах австрийского экономиста Й. Шумпетера, анализировавшего изменения в развитии экономических систем в начале XX века.

В настоящее время существует некая двойственность в определении термина “инновация” (рис. 2.1): инновацию понимают и как деятельность, связанную с возникновением и применением нового явления, и как результат этой деятельности – сам новый объект (явление).

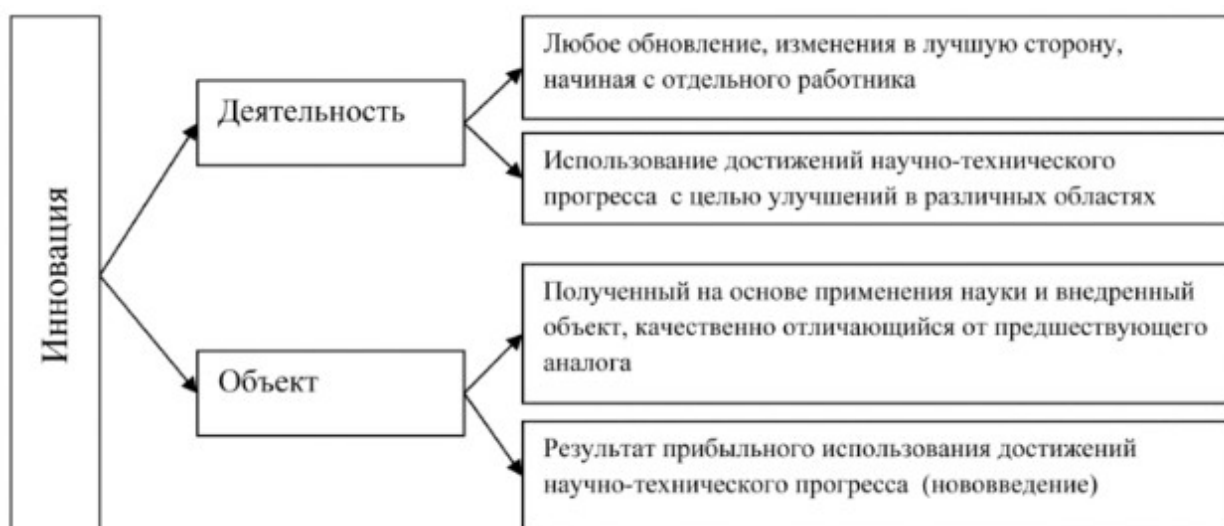


Рисунок 2.1 – Понятие инновации

Программа – долгосрочная деятельность, которая подразумевает выполнение более, чем одного проекта.

Проект (от латинского projectus – вперед, выступающий, выдающийся вперед) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Задача – краткосрочное действие, выполняемое одним подразделением, в комбинации с другими задачами образует проект.

Управление проектом в своей сущности – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов с применением современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

В ходе управления процессом достижения целей проекта руководители отвечают за три основных аспекта его реализации: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям (см. рис. 2.2).

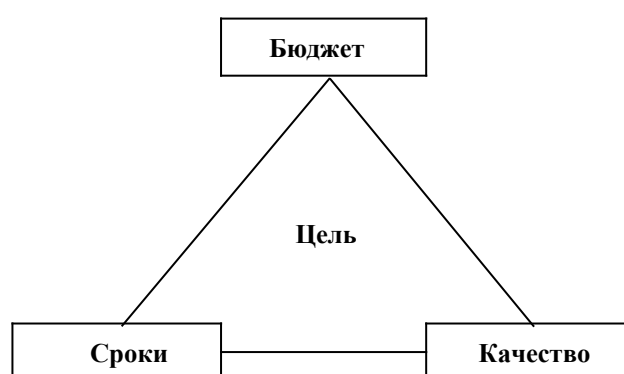


Рисунок 2.2 – Треугольник основных ограничений проекта

Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятные последствия – перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле над соблюдением календарного графика.

Другая важная особенность процесса управления проектами обуславливается их конечностью. Как только конечная цель достигнута и все необходимые процедуры по завершению проекта выполнены, ресурсы, занятые в проекте, полностью высвобождаются. Другими словами, деятельность по управлению ресурсами проекта осуществляется на протяжении так называемого *жизненного цикла проекта*, а по завершении этого цикла отпадает и сама потребность в этой деятельности.

Все проекты в качестве объекта управления в проектном менеджменте обладают рядом **общих черт**:

1. Проекты всегда нацелены на получение *конкретных результатов*. Именно эти результаты, сформулированные в форме целей, являются основой проекта, и все усилия по его планированию и реализации

предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Процесс реализации проекта предполагает, как правило, достижение совокупности целей на всем протяжении жизненного цикла проекта. Последний может быть разбит на фазы – в зависимости как от характера решаемых задач, так и от общей направленности действий на те или иные результаты проекта.

2. Поскольку проекты сложны уже по самой своей сути, они требуют координированного выполнения взаимосвязанных *операций*. В одних случаях эти взаимозависимости достаточно очевидны (например, технологические), в других случаях они имеют более тонкую природу. Одни промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно и т. д. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может оказаться под угрозой.

3. Проекты обладают *ограниченной* протяженностью *во времени* и заканчиваются, когда достигнуты их основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

4. Для проектов необходим сформированный и *обоснованный бюджет*. В то время как любой проект предполагает получение выгоды, он также всегда связан с определенными и в большинстве случаев значительными затратами. Поэтому задача формирования бюджета сводится, прежде всего, к определению соотношения выгоды и затрат как показателя эффективности, а значит, и целесообразности проекта. В подавляющем большинстве случаев такого рода оценка предполагает стоимостный критерий, иначе говоря, денежное выражение. Так как большинство проектов единичны и неповторимы, определение соотношения «выгоды/затраты» превращается в творческий процесс обоснования инвестиций. Обоснование инвестиций предполагает соблюдение ряда необходимых требований. Если проект ресурсоемкий и продолжительный, к решению таких задач привлекают экспертов, а в некоторых случаях – проектные институты.

5. Продукты проектов обладают определенным *качеством*. Качество продукта – это экономическая категория, которая обнаруживается в совокупности свойств объекта, обуславливающих их способность удовлетворять установленные или подразумеваемые потребности. Процесс формирования качества всегда сопровождается сопутствующими затратами на качество, что не может не оказывать определенного влияния на прочие параметры проекта, такие как бюджет и сроки. Основная задача определения качества заключается в формировании критериев и параметров качества продукта проекта и качества процессов по его созданию, а также в

планировании мероприятий, необходимых для обеспечения заданных параметров на протяжении всего проекта.

6. Проекты – мероприятия, в известной степени *неповторимые* и *однократные*. Вместе с тем степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Если вы занимаетесь строительством коттеджей и возводите двадцатый по счету однотипный коттедж, степень уникальности вашего проекта довольно невелика. Базовые элементы этого дома идентичны элементам предыдущих девятнадцати, которые вы уже построили. Основные же источники уникальности, однако, могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации – в расположении дома и окружающего ландшафта, в особенностях поставок материалов и комплектующих, в новых субподрядчиках.

ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА

- 1) Наличие специфических целей, по достижению которых проект будет закрыт;
- 2) Неповторимость условий получения результата (продукта, услуги);
- 3) Ограниченность проекта во времени. Каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения.
- 4) Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), создаваемой только на период его реализации;
- 5) Наличие качественного изменения, поскольку проект, является целенаправленным динамическим переводом системы из существующего состояния в желаемое.

Пирамида проекта представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Пирамида проекта

Последовательность процессов стратегического и оперативного управления представлена на рисунке 2.4.

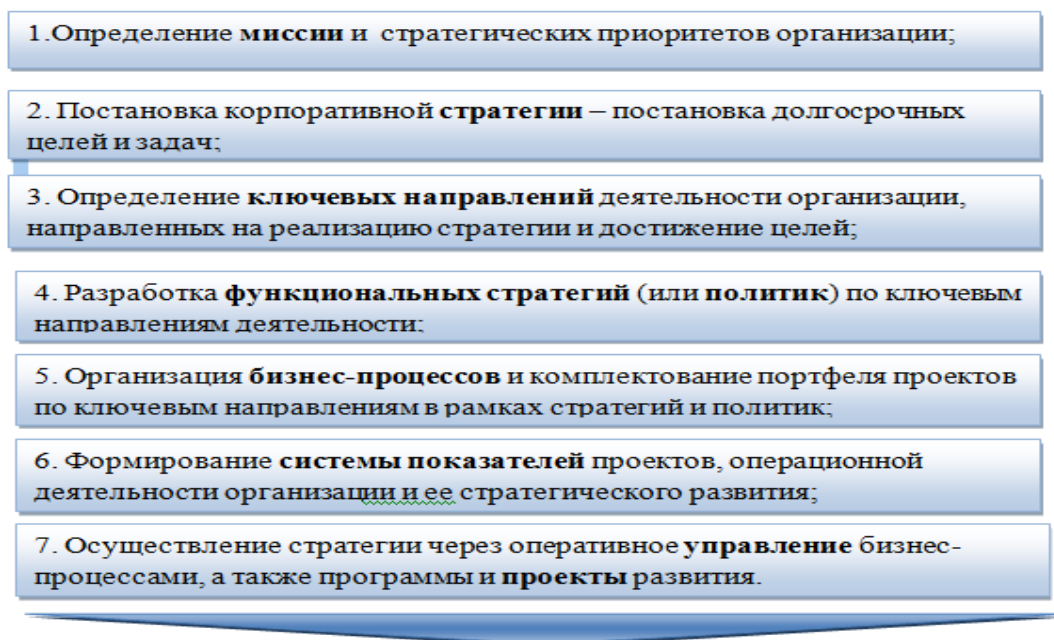


Рисунок 2.4 – Последовательность процессов стратегического и оперативного управления

2 Виды проектов

Все проекты уникальны по своей сути, но многие из них не просто уникальны, а значительно отличаются от других по ряду важных характеристик (таких, например, как сроки реализации, объем выделяемых ресурсов, место и условия реализации и т. п.). Подходы, инструменты и методы, применяемые при управлении проектами, как следствие, во многом зависят от вида проекта. Таким образом, деление проектов на виды осуществляется, прежде всего, для нужд управления ими. В качестве основы для выделения различных видов проектов берут, как правило, одну или несколько их характерологических черт. Так, например, проекты разделяют на следующие категории:

- 1) *по уровню*: проекты; программы; системы;
- 2) *по масштабу*: малые; средние; мегапроекты;
- 3) *по сложности*: простые; организационно сложные; технически сложные; ресурсно–сложные; комплексно–сложные;
- 4) *по срокам реализации*: краткосрочные; средние; мегапроекты;
- 5) *по требованиям к качеству и способам его обеспечения*: бездефектные; модульные; стандартные;
- 6) *по требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов*:

мультипроекты; монопроекты;

7) *по характеру проекта {уровню участников}*: международные (совместные); отечественные (государственные/территориальные/ местные);

8) *по характеру целевой задачи проекта*: антикризисные; реформирования/реструктуризации; маркетинговые; инновационные образовательные; чрезвычайные;

9) *по объему инвестиционной деятельности*: финансовые; инвестиционные; реальные;

10) *по главной причине возникновения*: открывшиеся возможности; чрезвычайная ситуация; необходимость структурно–функциональных преобразований; реорганизация; реструктуризация; реинжиниринг.

Стоит подчеркнуть, что при всем существующем многообразии способов классификации проектов в конечном итоге важным остается не сам тип проекта, а модифицированный с учетом специфики объекта (проекта) подход к управлению им.

2.3 Жизненный цикл и основные участники проекта

Жизненный цикл проекта (ЖЦП) – промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации.

Проект представляет собой динамичный процесс, который протекает во времени и имеет определяемые начальные и конечные сроки. Кроме того, проект в процессе своего развития переживает определенные, вполне прогнозируемые этапы, характерные для большинства проектов.

Графическое изображение жизненного цикла традиционного проекта представлено на графике (см. рис. 2.5), показывающем также уровень потребности проекта в ресурсах на всем протяжении ЖЦП.

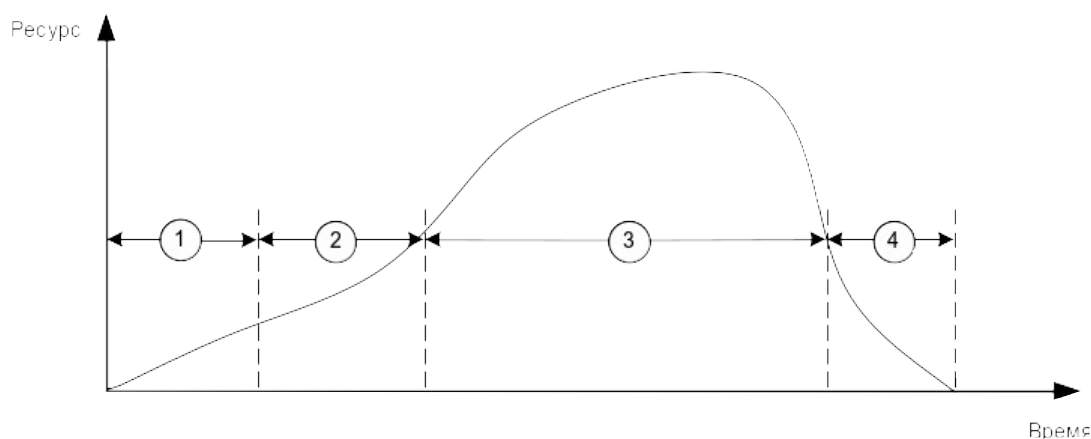


Рисунок 2.5 – Жизненный цикл традиционных проектов:

1 – исследования; 2 – разработка; 3 – реализация; 4 – завершение

Совокупность этих этапов принято называть фазами жизненного цикла

проекта. При классическом разбиении ЖЦП состоит из четырех последовательных фаз (см. рис. 2.6):

1) *концептуальной фазы*, или фазы исследований. Включает формирование концепции, а именно: формулирование целей, разработку концептуального плана, обоснование осуществимости проекта (технико–экономическое обоснование) и т. д.;

2) *фазы разработки проекта* (иногда эту фазу называют подготовительной или фазой планирования). Включает определение структуры работ, формирование бюджета проекта, разработку проектно–сметной документации, календарных планов выполнения работ, ресурсного обеспечения проекта, заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками, а также другие сопутствующие работы;

3) *фазы реализации проекта*. Включает работы по реализации проекта (например, организация закупок и поставок, материальных и финансовых потоков, основных производственных процессов, систем менеджмента качества, информационного обеспечения, контроль жизнедеятельности проекта, управление изменениями);

4) *фазы завершения проекта*. Включает в общем случае приемочные испытания, пробную эксплуатацию, сдачу объекта, анализ накопленной информации.



Рисунок 2.6 – Этапы жизненного цикла проекта

Наложение процессов управления проектами во времени отражено на рисунке 2.7.

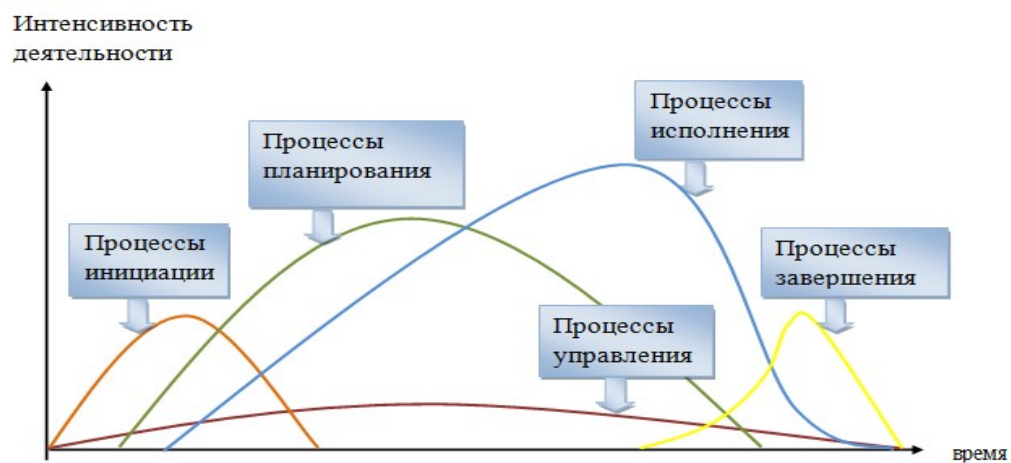


Рисунок 2.7 – Наложение процессов управления проектами во времени