

# Управление проектами

Владимир Либерзон, PMP

Президент Московского отделения Института Управления Проектами (PMI)

Управление проектами в последние годы выросло в отдельную развитую область менеджмента со своей методологией, программными средствами, этикой. В мире накоплен огромный опыт применения современных технологий управления проектами. Пакеты управления проектами установлены во всем мире на миллионах компьютерах.

В мире имеются две профессиональные ассоциации специалистов в области управления проектами – Project Management Institute (PMI) и International Project Management Association. Устроены они по-разному. PMI объединяет около 100000 членов из 120 стран, имеет отделения в 60 странах на всех континентах кроме Антарктиды. Штаб-квартира PMI находится в США. IPMA – это содружество европейских национальных ассоциаций управления проектами. Штаб-квартира IPMA находится в Швейцарии. В европейских странах они сосуществуют – имеются и отделения PMI, и национальные ассоциации, как и в России, где наряду с отделениями PMI в Москве, Санкт Петербурге и Красноярске имеется и национальная ассоциация управления проектами СОВНЕТ. Эти организации ставят схожие цели – пропаганду управления проектами и повышение профессионализма в этой области. Поэтому они не конкурируют, а сотрудничают.

Под проектом понимается любое временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. Сила современных технологий управления проектами заключается в том, что эти технологии работают в любых областях приложений, позволяя эффективно выполнять проекты, обеспечить взаимопонимание и взаимодействие участников проектов, высокую надежность достижения поставленных целей.

Практически Управление Проектами помогает решить следующие основные задачи:

- обосновать целесообразность инвестиций,
- разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования,
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты,
- проанализировать проектные риски,
- обеспечить эффективное взаимодействие участников проекта,
- эффективно контролировать исполнение составленного плана,
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и своевременно и обоснованно корректировать плановые показатели,
- моделировать управленческие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения,
- вести архивы проектов и анализировать опыт реализации, который может быть использован в других проектах, и многое другое.

Исследования, проведенные в США, показали, что внедрение управления проектами сокращает затраты на проекты на 10-15% при том, что затраты на управление проектами составляют в среднем 6.5% стоимости проекта. При той жесткой конкуренции, которая существует на Западных рынках, фирмы, которые не используют технологий управления проектами, проигрывают в конкурентной борьбе. Применение управления проектами стало жизненной необходимостью. Так, например, чтобы выиграть тендеры, строительные компании США закладывают в предлагаемые цены прибыль всего в 7.5% при том, что за каждый день опоздания к контрактному

сроку приходится платить большие штрафы. Без тщательного расчета сроков и затрат, моделирования рисков, оптимальной организации управления на таком рынке не удержаться и потому управление проектами там широко распространено. По мере ужесточения конкуренции и снижения нормы прибыли и в нашей стране управление проектами станет неременным условием успеха в конкурентной борьбе.

Методика Управления Проектами подразумевает создание временных коллективов (команд управления проектами), которые берут на себя полную ответственность за успешную реализацию инвестиционного проекта. Внедрение управления проектами - достаточно длительный и трудоемкий процесс. Мировая практика показала, что наиболее эффективный путь его проведения связан с привлечением специализированных консалтинговых фирм, широким обучением персонала.

Стандарт ANSI PMBOK Guide®, разработанный PMI, содержит довольно подробное описание общепринятых технологий управления проектами. Процессы управления проектами в нем разбиваются на пять основных групп (инициация, планирование, исполнение, регулирование и завершение) и девять областей знаний (управление содержанием проекта, сроками, стоимостью, качеством, взаимодействием, человеческими ресурсами, рисками, контрактами, интеграцией). Стандарт включает только общепринятые методы управления (самые современные методики включаются только после общего признания, поэтому есть некоторый разрыв между последними достижениями в этой области и содержанием PMBOK Guide®) и ориентирован на управление отдельным проектом, а не на управление совокупностью проектов организации.

В последнее время все большее внимание уделяется постановке корпоративного управления проектами. Все больше компаний, среди которых такие известные, как Боинг, Хьюлетт Паккард, АТ&Т, переходят на управление через проекты, когда деятельность компании рассматривается как совокупность проектов, управление которыми осуществляется интегрированными командами проектов, а не руководителями функциональных подразделений. Такой подход оказался очень эффективным и пробивает дорогу и в нашей стране. Так, на целом ряде предприятий, к которым относятся представители совершенно разных отраслей (Центральный Телеграф, Московский Кредитный Банк, компания АйТи, завод Кузнецкие металлоконструкции, и другие) действуют корпоративные системы управления проектами, подкрепленные необходимыми руководящими документами, регламентами и инструкциями. Новый стандарт, разработанный PMI, посвящен именно корпоративному управлению проектами и будет введен в действие в 2003 году.

Большую популярность приобрела сертификация специалистов по управлению проектами. Здесь также имеется конкуренция между сертификациями PMI и IPMA.

Сертификация PMI Project Management Professional (Профессионал в области управления проектами) имеет давнюю историю и является единственной в мире сертификацией, сертифицированной на соответствие стандартам качества ISO 9001. Она единая для всего мира, в любой стране экзамены идентичны. Число сертифицированных PMP в мире приближается к 50000, из которых в России менее 30. Для сравнения – в Китае принята государственная программа подготовки менеджеров проектов, по которой обучение методам и технологиям управления проектами должны пройти 600000 человек и получить сертификацию PMP 100000. В прошлом году эта программа стартовала, 3000 человек прошли обучение и теперь в Китае более 1200 сертифицированных PMP. С таким подходом Китай сделает серьезный рывок в экономике в ближайшем будущем.

IPMA запустила сертификацию около 3-х лет назад и приняла другой подход. Менеджеров проектов сертифицируют национальные ассоциации согласно национальным требованиям. Достоинство такого подхода – учет национальных

особенностей управления и возможность сдачи сертификационного экзамена на родном языке, недостаток – конвертируемость такой сертификации под вопросом.

Для планирования и контроля хода исполнения проекта, а также для снабжения лиц, принимающих решения по проекту, необходимой информацией, разрабатывается компьютерная модель проекта, без которой современное управление проектами практически невозможно. Программы управления проектами и предназначаются для разработки таких моделей. Компьютерная модель проекта должна обеспечивать решение следующих задач:

1. расчет плановых сроков выполнения работ при имеющихся ограничениях на ресурсы, поставки и финансирование проекта,
2. определение распределения во времени потребности в основных материалах,
3. определение необходимых затрат на реализацию проекта и его отдельных фаз, а также распределения во времени финансовых потребностей проекта,
4. определение потребностей проекта в трудовых ресурсах и механизмах, а также распределение этих потребностей во времени,
5. учет выполнения работ и их основных фактических характеристик (выполненных объемов, произведенных затрат ресурсов и финансовых средств, использования трудовых ресурсов и оборудования),
6. оперативную корректировку составленных планов выполнения работ в соответствии с анализом хода выполнения проекта,
7. прогнозирование сроков выполнения и других характеристик работ в откорректированных планах и сравнение новых значений с базовыми,
8. анализ неопределенности исходной информации и проектных рисков, определение вероятности достижения запланированных показателей,
9. контроль выполнения контрактных обязательств,
10. анализ трендов (тенденций), складывающихся в проекте, для принятия своевременных управленческих решений,
11. снабжение участников проекта необходимой отчетностью и аналитической информацией.

Программы управления проектами составляют значительный сегмент рынка компьютерных программ. Спрос на такие программы непрерывно растет примерно на 30% в год, обзоры рынка программ управления проектами регулярно появляются в компьютерных журналах.

Появление персональных компьютеров и программ управления проектами, способных оперативно ответить на вопросы «что если», скорректировать планы выполнения оставшихся работ при возникновении отклонений хода выполнения работ от запланированного, сыграло решающую роль в становлении современного управления проектами. Управление проектами из искусства, основанного на опыте и интуиции, превратилось в науку, которая преподается в ведущих университетах и бизнес школах мира. Интерес к управлению проектами бурно растет и в нашей стране, а российская программа управления проектами Spider Project не имеет себе равных по функциональным возможностям. Остается только сожалеть, что в нашей стране нет программ внедрения современных технологий управления проектами, аналогичных китайской. Для нас жизненно необходимо повысить эффективность управления проектами, в стране практически нет стабильных и эффективно работающих предприятий, а потому необходимы изменения, а любые изменения – это проекты. Применение технологий управления проектами – это очевидный путь к сокращению затрат, повышению эффективности использования инвестиций и повышению конкурентоспособности нашей экономики в целом.

Эта статья открывает серию публикаций, посвященных современным методам, технологиям и средствам управления проектами, опыту их внедрения и полученным результатам.