

Смагулова Мадина Бериккызы, магистрант 2 курса
специальности «Управление проектами»
УО «Алматы Менеджмент Университет»
Алматы, Республика Казахстан

НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. В системе управления проектами есть объекты (портфель проектов, программа, проект, стадии жизненного цикла программ и проектов) и субъекты (управленческий аппарат заказчика проекта, управленческий аппарат исполнителя, команды проектов). И если еще какое-то время назад управление проектами как деятельность рассматривалась только крупными компаниями, то современный казахстанский бизнес (особенно за последнее десятилетие) сильно изменился и сегодня управление проектами стало привлекательным, более того необходимым для среднего и малого бизнеса в том числе.

Идея освоения управленческого подхода в Казахстане получила поддержку Президента Н.А. Назарбаева еще в мае 1993 г. на Первом съезде инженеров Казахстана. Обращаясь к представителям инженерного корпуса республики, он подчеркнул: «Хотелось бы обратить ваше внимание на одну важную сторону современного инженерного образования и деятельности. Я имею в виду тот аспект организации инженерного труда, который получил название «управление проектами» или «проектный менеджмент». Его особенность и преимущество в том, что он ориентирует на непрерывное отслеживание и инженерное сопровождение всего инвестиционного цикла от поиска идеи до получения прибыли» [1].

Сегодня в ходе реализации Стратегического плана 2020 – казахстанский путь к лидерству, Государственной программы Форсированного индустриально-инновационного развития РК и Программы «Дорожная карта бизнеса 2020» практически все отраслевые министерства и ведомства разрабатывают собственные программные документы. Одним из ключевых документов, связанных с созданием НИС (Национальная инновационная система) в Казахстане, является «Программа развития науки, инноваций и содействия технологической модернизации на 2010 – 2014 годы». В этом документе было предусмотрено создание Национальной системы технологического прогнозирования, ряда отраслевых инвестиционных фондов, центров инжиниринговых компетенций, аналитического центра, конструкторских бюро и комплекс других мероприятий. Все они относятся к сфере проектной деятельности, поскольку представляют собой «временные предприятия, предназначенные для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [2].

«Отечественное предпринимательство является движущей силой нового экономического курса» [3], отметил в своем ежегодном Послании Президент страны Н.А. Назарбаев. Его слова еще раз подчеркивают актуальность темы статьи, так как в действительности происходит, что сегодня малый и средний бизнес, особенно те, кто достиг уже успеха и благотворно применил имеющийся западный опыт с учетом специфических национальных особенностей казахстанского рынка, взяли на себя значительную часть груза ответственности за темпы экономического роста, а также за все то, что является его составляющими, например, уровень и состояние занятости населения республики, качественный и структурированный состав валового национального продукта.

Управление проектами в настоящее время уже зарекомендовала себя, как деятельность, которая имеет результативный эффект, независимо от сферы приложения. Все это и обуславливает желание многих руководителей компаний заниматься подобной деятельностью, так как она приносит ощутимый результат. Более того технологии управления проектами является заманчивой с точки зрения внедрения ее в компаниях для достижения финансового результата, а также в качестве средства управления собственными проектами, которые на сегодняшний день включают самые разнообразные идеи и изменения, которые в тоже время являются еще и уникальными.

Проект – комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и прочих) документов, который составлен с помощью определенной системы (документации, иерархии, субординации и т.д.) и представляет собой план действий, которые фокусируются на достижение определенной цели [4, с.17-21].

Проект – это предприятие не для длительного функционирования, как правило, каждый проект ограничен временными рамками и направлен на создание чего-либо непохожего на другое [4, с.17-21]. Временные рамки подразумевают, что каждый проект обозначен началом и завершением, когда уже цели достигнуты или происходит констатация того, что запланированное реализовать не удалось. «Уникальных» в данном случае предполагает, что предлагаемые в рамках проекта услуги или продукты не похожи на другие, ранее заявленные. Так, например, строительство, разработка любой новой продукции, внедрение информационной системы на предприятии, проведение избирательной кампании, съемки кинофильма, все это – проекты и ими необходимо управлять, чтобы достичь желаемого эффекта.

Из всего этого следует, что управление проектами – это соединение воедино всех имеющихся знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для того, чтобы необходимые требования были удовлетворены, а ожидания участников были оправданы. Исходя из этого при управлении проектами важно найти эту гармонию, чтобы оптимально сочетать цели, сроки, затраты и качество.

Важно отметить, что управление любым проектом должно строго подчиняться порядку, который согласует между собой различные области знаний и применяет к ним все имеющиеся на данный момент и все адекватные инструменты управления проектами [4, с.17-21].

В каждом проекте есть одна или несколько целей, под которыми подразумевается как то, что необходимо достичь, так и то, какими способами будет происходить их достижение.

Так, можно достичь целей проекта с помощью разных методов и способов. Чтобы иметь возможность сравнить способы следует определить критерии успешности, посредством которых возможно достижение цели. Самыми главными критериями в данном случае выступают сроки и стоимость достижения результатов. Цель и качество являются в проекте теми необходимыми ограничителями и сдерживающими факторами когда необходимо сделать выбор в пользу того или иного варианта. Конечно же есть и другие критерии, и ограничения.

Не менее важны в деле управления проектами – рычаги. Так, чтобы в нужном направлении повлиять на цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ следует правильно выбирать технологии, с помощью которых будет организовано управление проектом. Учитывая это, можно отнести применяемые технологии и ресурсы к главным рычагам управления проектами. Наряду с обозначенными существуют и вспомогательные средства. К таковым относятся контракты. Также для надлежащего управления ресурсами нужно создать эффективную организацию работ. Данное больше относится непосредственно к структуре управления проектом, в частности как будет организовано информационное взаимодействие между всеми участвующими в проекте [5, с.79].

Таким образом, управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели. Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Важно понимать, что та информация, которой можно оперировать в рамках управления проектами, не может быть достоверной на все сто процентов. Поэтому важно этот момент заложить при планировании проекта, а также в момент заключения контрактов. Анализ рисков – это тот раздел работы, который берет во внимание все возникающие в процессе управления проектом неопределенности.

Так, чтобы проанализировать и оценить проект необходимо брать в расчет главные его аспекты осуществления:

Технические аспекты: техническое обоснование проекта, возможность применения в случае форс-мажорных обстоятельств других технических вариантов.

Маркетинговые аспекты: наличие спроса, который является платежеспособным на то, что предлагает проект.

Финансовые аспекты: возможность (способность) проекта длительно реализовывать свои цели и функции, при этом оплачивая все необходимые статьи расходов.

Экономические аспекты: рассчитанная эффективность проекта, возможность оценить его результаты, потраченные на его осуществление расходы, стоимость рисков.

Организационные аспекты: создание необходимой и адекватной проекту организационной структуры, форма и функции по разработке, реализации проекта и управлению всеми его составляющими на разных стадиях его претворения.

Экологические аспекты: влияние проекта на окружающую среду, согласованность между структурами, осуществляющими экологический надзор, соответствие всем документам об экологической безопасности, осуществление мер, направленных на снижение воздействия проекта на окружающую среду.

Социальные аспекты: соотносимость выгоды проекта с локальными условиями, соотносимость с обычаями и традициями заинтересованных участников, определение стимулов воздействия на отдельные категории населения [6, с.42].

Далее в таблице 1 показаны методы управления проектами с пояснениями.

Таблица 1. Методы управления проектами

Метод	Определение
Методы сетевого планирования	Данные методы поддерживают идею о минимизации временных затрат на реализацию проекта. Данные методы имеют в качестве методологической базы метод критического пути МКП и метод оценки и пересмотра планов PERT (Program Evaluation and Review Technique). Надо заметить, что вышеназванные методы были разработаны почти в одно время.
Метод критического пути	Дает возможность произвести расчеты в рамках определения необходимых календарных графиков для выполнения комплекса работ. Базируется данный метод на логической структуре сети и расчета временных затрат в рамках каждой операции. В итоге все это способствует выявлению критического пути проекта.

Диаграмма Ганта	Представляет собой горизонтальную линейную диаграмму, которая проектные задачи представляет в виде отрезков, которые имеют протяженность во времени. Они характеризуются точками, ведущим отсчет от начала до окончания, также содержат информацию о возможных задержках.
Структура Разбиения Работ	Структура последовательной декомпозиции задач проекта на подзадачи составляется в строгой иерархии. Происходит детализация всех работ проекта в зависимости от уровня. СРР – это иерархический формат, дающий возможность разработчику осуществлять: - разбивку работ на главные составляющие и второстепенные - указывать необходимые векторы для достижения всего комплекса целей - устанавливать точки ответственности за выполнение работ проекта - разработку системы сбора, анализа, отчетности всех поступающих данных по проекту
Структурная Схема Организации	Структурная Схема Организации (ССО) выполняется в формате схожим с СРР. Так, всем элементам нижнего уровня в СРР соотносят один или несколько элементов из ССО. Получается, что ССО представляет собой средство, с помощью которого можно установить ответственных лиц и соответственно создать базу для системы отчетности.
Назначение и выравнивание ресурсов	Различные методики, которые способствуют определённому выравниванию ресурсов дают возможность руководителю подвергнуть анализу сетевой план, чтобы обеспечить доступность и применение важных ресурсов в течение всего процесса реализации проекта. Так, указанные ресурсы должны определяться в соответствии с потребностями каждой работы, причем различные ресурсы должны браться во внимание. Данные методики в большинстве своем это программно-реализованные алгоритмы, задающие основной тон при планировании в условиях ограничения ресурсов. Указанные средства осуществляют содействие менеджеру в рамках реального расписания проекта.
Ресурсное календарное планирование	В рамках ограничения по ресурсам необходимо строго планировать все сроки. Для того, чтобы осуществить проверку необходимо сопоставить все функции, которые отвечают за наличие и потребности в ресурсах по всему проекту, а не только в рамках одной стадии. Так, можно подвинуть те работы, которые не влияют кардинальным образом на ход выполнения проекта, чтобы таким образом оптимизировать использование ресурсов
Исходный план	Таковым представляется план выполнения работ проекта, который обнаруживает все исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, и который начинает претворяться. Данный план, как правило, содержит информацию об объемах работ, запланированных датах начала и окончания задач проекта, временной протяженности и расчетов.
Примечание – составлено на основе источника [7, с.38]	

Таким образом, методы управления проектами включают: сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику, стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование и др.

Исходя из вышенаписанного становится очевидным, что успех проекта достигается в случае реализации заявленных целей при одобрении заказчиком и соблюдении всех необходимых условий, оговоренных ранее, например:

- установление длительности проекта и определение сроков его завершения;
- стоимость и бюджет проекта;
- качество выполняемых в рамках проекта работ и определение требований к достигаемым результатам;
- объем допустимых изменений в предметной области проекта, которые в обязательном порядке проходят предварительное согласование.

Что касается подсистем управления проектами, то их формирование происходит в рамках предметных областей и управляемых элементов проекта.

Подсистемы отличаются от функций управления проектом тем, что подсистемы находятся во власти предметной области, то есть она, как говорят сейчас «заточены» на нее, а функции, как правило, обслуживают специфические процессы, процедуры и методы. При этом управление подсистемой выполняет все функции. К примеру, планирование расходов и контроль расходов находятся в одной и той же предметной области – затратах, а планирование расходов и планирование качества основываются на одинаковых процедурах, которые направлены на составление планов, сетевое моделирование и пр.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на:

- управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью,
- управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление
- распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками,
- управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление
- информацией и коммуникациями [7, с.87].

Важно добавить, что каждую подсистему управления проектами оценивают, прежде всего, тем, насколько ее применение способствует достижению целей, установлению и поддержанию четкого ритма в работе предприятия. Ритмичность должна согласовываться с максимально возможной непрерывностью производственных процессов. Кроме того, выбор той или иной системы управления проектами должен обеспечить равномерную загрузку технологического объема, объединения производственных площадей. Выполнение этих требований имеет чрезвычайно большое значение в современных условиях хозяйствования при ограниченности оборотных средств, когда перед предприятиями стоит задача увеличения выпуска продукции при имеющихся основных и оборотных средствах производства.

На практике часто можно видеть несоответствие применяемых форм и методов управления проектами действующим организационно-техническим условиям производства. Это несоответствие можно объяснить тем, что в процессе и развития предприятия существенно изменились характер и тип производства, повысился уровень специализации, тогда как порядок оперативно-производственного планирования, принятый для начальных условий производства, остался неизменным. К тому же бывают попытки перенести опыт планирования, который зарекомендовал себя в одних производственных условиях, в другие чисто механически, без соответствующего приспособления и переработки с учетом конкретных условий производства. Следовательно, возникает задача определения границ целесообразности применения каждой системы управления проектами, поскольку эффективность варианта управления, достижения на его основе успехов во многом зависит от того, насколько данная система управления соответствует наличию ее основных элементов.

На сегодняшний день, как уже отмечалось, практика проектного менеджмента создала много вариантов систем управления проектами, которые можно свести к нескольким основным, или базовым. Главная особенность каждого из вариантов подсистем управления заключается в способе взаимной связи процессов, выполняющих отдельные производственные подразделения, для достижения согласованного хода проекта.

Источники:

1. Труды I Съезда инженеров Казахстана, Алматы, КазГосИНТИ, 1993
2. Свод знаний ANSI PMBOK PMI
3. Послание Президента Республики Казахстан «Стратегия «Казахстан-2050» – Новый политический курс состоявшегося государства. Астана, Акorda, 2012 год / <http://www.akorda.kz/ru>
4. *Либерзон В.И.* Основные понятия и процессы управления проектами //Директор Информационной службы. – №3. – 2010
5. *Горбовцев Г.Я.* Управление проектом. М.: ЕАОИ, 2007. – 279 с.
6. *Товб А. С., Ципес Г.Л.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 240 с.
7. *Трофимов В.В., Иванова Т.М., Иванов В.Н.* Управление проектами: Учебное пособие / Под ред. проф. В.В.Трофимова. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 238 с.