

2. Жизненный цикл проекта

Существует традиционное, устоявшееся понятие жизненного цикла проекта, включающее в себя четыре фазы: инициацию проекта, планирование проекта, исполнение проекта и его завершение.

Фаза 1. Инициация. Работы этой фазы включают мероприятия по маркетингу, подготовке и участию в тендерах и конкурсах и другие мероприятия преддоговорной работы. На фазе инициации проекта планируется работа временной рабочей группы проекта и ведется концептуальное планирование будущего проекта. Горизонт планирования — предполагаемый срок заключения договора (контракта).

Фаза 2. Планирование. На фазе планирования определяются соисполнители этапов и работ проекта, и формируется базовый план. Горизонт планирования — предполагаемый срок окончания проекта.

Фаза 3. Исполнение. Исполнение проекта начинается с момента фиксации базового плана проекта, заканчивается после выполнения обязательств сторон по контракту и является зоной ответственности управляющего проектом.

Фаза 4. Завершение. Завершение проекта подразумевает принятие соответствующего решения руководством компании, анализ и архивацию данных проекта.

Достаточно очевидное и понятное, это деление на фазы, тем не менее, способно привести к серьезным ошибкам в практической реализации проектного управления в компании, и, как следствие, дискредитации идей и методов управления проектами. Дело в том, что на первой из перечисленных фаз проекта как такового еще нет, а на последней фазе — уже нет. Действительно, всем проектам, за исключением проектов, начинаемых директивно, предшествует фаза преддоговорной работы, включающая маркетинговые исследования, лоббирование, оценку экономической целесообразности и рисков будущего проекта и множество других необходимых работ и мероприятий, в итоге приводящих к заключению договора, а в компании — к изданию организационно-распорядительного документа, инициирующего проект. Попытки применить на этой фазе методы и программные средства управления проектами обречены, как правило, на провал: работы этой фазы не имеют четких связей и временных ограничений, рыночная ситуация плохо управляема да и вероятность заключения договора обычно невысока: компания может признать договор экономически невыгодным, может быть проигран тендер, могут оказаться недопустимо высокими риски проекта. Понимание этого побудило разработчиков последних версий MS Project исключить фазу инициации проекта из перечня фаз, на которых применяется это средство календарного планирования. Однако в компании, сориентированной на проектное управление и внедрившей

автоматизированную систему управления проектами на базе, например, MS Project или Primavera Project Management, эти программы на фазе инициации могут эффективно применяться для концептуального планирования будущего проекта.

Следует отметить, что в принципе фаз проекта может быть сколько угодно много. Здесь нет определенных правил, и деление на фазы зависит как от специфики проекта, так и от сложившейся практики проектного управления в организации. На дополнительные фазы обычно делится фаза исполнения проекта. Так для проекта создания энергетического объекта под ключ естественным является выделение фаз проектирования и строительства.

Фазы обычно идут последовательно, и их конечной границей служит передача технической информации или сдача определенного объекта (технического элемента). Для ускорения исполнения проекта может применяться практика наложения фаз (так называемый метод сжатия расписания), однако подобные решения требуют тщательной оценки возникающих при этом рисков.

Стандарт РМВОК отмечает следующие общие черты жизненных циклов проектов:

- уровень затрат и численность задействованного персонала невелики в начале, увеличиваются по ходу исполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе;
- уровень неуверенности и, следовательно, риск недостижения целей наиболее велики в начале проекта;
- способность участников проекта повлиять на конечные характеристики продукта проекта и окончательную стоимость проекта максимальны в начале проекта и уменьшаются по ходу выполнения проекта. Главная причина этого состоит в том, что стоимость внесения изменений в проект и исправления ошибок в общем случае возрастает по ходу выполнения проекта.

Считается, что команда управления проектом работает на фазах планирования и исполнения проекта. Действительно, на этапе инициации проекта, т. е. на этапе преддоговорной работы основными действующими лицами являются менеджеры по продажам и маркетологи организации-исполнителя будущего проекта. Именно они составляют основу временной рабочей группы проекта (ВРГП), ведущей преддоговорную работу. Конечно, это не исключает участия в работе ВРГП будущего управляющего проектом, особенно, если процесс преддоговорной работы требует активного концептуального планирования будущего проекта.

В этой книге мы не будем касаться фазы завершения проекта. Здесь много мнений и толкований, в том числе с привязкой к жизнен-

ному циклу продукта, являющегося результатом исполнения проекта. По мнению авторов, проект завершается архивацией материалов проекта, обобщением, анализом и доведением до заинтересованных лиц опыта управления данным проектом и выработкой и реализацией практических мер по совершенствованию системы проектного управления организации.

Таким образом, управление проектом и обеспечивающая его работа управляющего проектом и команды проекта осуществляются на фазах планирования и исполнения проекта.

Лицом, ответственным за достижение целей проекта, является управляющий проектом (менеджер проекта). Управляет ли менеджер проекта в одиночку или опирается на команду специалистов (команду управления проектом) — зависит от характера и сложности проекта, а также от сложившейся в организации практики управления проектами. Управление проектом выполняется путем реализации процессов управления проектами. Здесь процесс — это ряд взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для достижения заранее определенных целей проекта (продуктов, результатов, услуг). Стандарт РМВОК выделяет два типа процессов:

- Процессы управления проектом, определяющие действия управляющего проектом (команды управления проектом) по достижению цели проекта. сюда могут быть отнесены процессы инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения проекта.
- Процессы, ориентированные на продукт и определяющие, пути, способы, технологии создания конечного продукта проекта.

Очевидно, что зачастую оба типа процессов тесно связаны между собой: невозможно спланировать проект, не зная технологии производства конечного продукта и его составляющих.

Вариант контура управления проектом приведен на рисунке 2.1. В общем случае это стандартный цикл Деминга: «планирование — исполнение — проверка — воздействие».

Различают пять групп процессов управления проектами:

- Группу процессов инициации.
- Группу процессов планирования.
- Группу процессов исполнения.
- Группу процессов мониторинга и управления.
- Группу завершающих процессов.

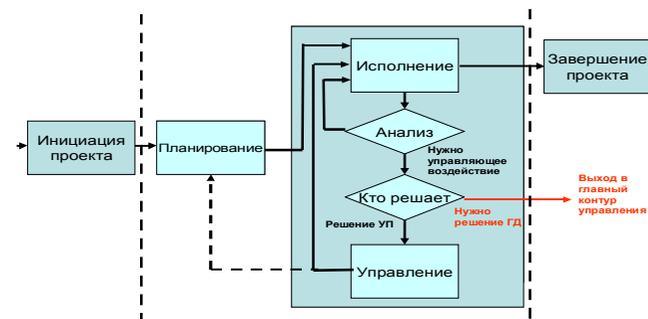


Рис. 2.1. Контур управления проектом

Различные комбинации этих процессов формируют бизнес-процессы управления проектами (области знаний процесса управления проектами — в терминологии РМВОК), более детально рассматриваемые в следующей главе.