

Введение

Начнем с двух базовых определений:

Проект – временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Управление проектом – приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Эти определения взяты из «Руководства к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание» (Руководство PMBOK, Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004). Можно спорить о полноте и качестве этих определений. Поиски (или попытки разработки) идеального определения уведут в дебри из десятков вариантов, чаще всего связанных с личными воззрениями и опытом их авторов. Остановимся на приведенных определениях, так как в них отражены основные свойства проекта: уникальность и жесткие временные рамки.

Считается, что управление проектами как практическая научная дисциплина зародилось в пятидесятые годы прошлого века в США. При этом обычно упоминают два грандиозных проекта: модернизацию химических заводов концерна «Дюпон» и разработку компанией «Локхид» ракетного комплекса «Поларис» для атомных подводных лодок ВМС США. И в том и в другом случае был достигнут большой экономический эффект и получен значительный временной выигрыш за счет систематизации и концентрации знаний и методов планирования и управления, а также эффективного применения для целей планирования и управления имевшихся в распоряжении фирм средств вычислительной техники. Разработанные обеими фирмами подходы были во многом схожи и различались лишь в некоторых деталях, например, в оценке длительностей работ. Разработанный компанией «Дюпон» метод критического пути (CPM – Critical Path Method) лежит в основе большинства современных программ календарного планирования. Однако в пятидесятые годы прошлого

века – годы больших и очень дорогих вычислительных машин (мейнфреймов) – распространение программного обеспечения, реализующего идеи и методы эффективного календарного планирования и контроля реализации проектов, шло очень медленно. Практически все фирмы были вынуждены создавать собственное программное обеспечение управления проектами. Положение на рынке программных средств управления проектами кардинально изменилось с появлением персональных компьютеров.

Россия со своей плановой экономикой, ориентированной на ресурсное планирование, не стояла в стороне от проблем управления проектами. В СССР планировались и реализовывались проекты самых разных масштабов. Советские инженеры и ученые тоже рисовали временные графики своих проектов, не подозревая, что у них есть такое романтическое название – диаграмма Ганта – и что широко применяемые ими сетевые графики планов проектов – это PERT-диаграммы. В восьмидесятые годы прошлого века в нашу страну хлынули многочисленные программы «управления проектами» самого разнообразного качества и свойства, на самом деле решавшие лишь один из аспектов управления – календарное планирование. В это же время было провозглашено появление новой научной дисциплины – «Управления проектами». Правда, анализ объемных трудов классиков управления проектами и вузовских программ этой дисциплины показывает, что «Управление проектами» – не более чем со знанием дела сформированный набор из положений общего менеджмента, финансового менеджмента, управления персоналом, статистики, управления операциями, теории управления рисками и т.п. Все это – и программы управления проектами, и теория управления проектами – приживалось в России достаточно трудно. Трудности этой способствовали многочисленным причинам: программы были ориентированы на временное, а не привычное для нас ресурсное планирование, локализация программ не отличалась высоким качеством, институт управляющих проектами в классическом западном понимании роли и места этих специалистов отсутствовал, необходимая для управления проектом матричная схема управления приводила к многочисленным конфликтным ситуациям в традиционно организованных по функциональному принципу организациях и предприятиях. К сожалению, многие из перечисленных трудностей остались и по сей день. Все больше организаций и предприятий провозглашают переход на проектный принцип управления. Огромные деньги расходуются на внедрение корпоративных информационных систем управления проектами. Формируются проектные офисы

(центры управления проектами) предприятий. Не решается главная проблема: где взять (как вырастить, из кого подготовить) управляющего проектом. Прекрасный специалист в своем деле – это далеко не всегда даже удовлетворительный менеджер проекта, поэтому сложившаяся в силу отсутствия рынка управляющих проектами практика назначения управляющих проектами из числа сотрудников своей же организации приводит к неизбежным конфликтам и неудачам. Причина этого и в остающемся функциональном подчинении такого управляющего проектом, и в отсутствии знаний и опыта, необходимых для планирования и реализации проекта, в том числе неумение работать в среде современных программных средств управления проектами. Именно на таких «назначенных» управляющих проектами и рассчитана эта книга. Авторы ставили своей целью провести управляющего проектом по всем бизнес-процессам, составляющим управление проектом, познакомить со всеми компонентами плана проекта, научить планировать, отслеживать ход реализации проекта и вырабатывать решения по корректировке плана проекта в среде эффективного программного средства – Microsoft Project 2003. Читатель найдет здесь рекомендации по организации системы управления проектами предприятия, по задачам и организации деятельности центра управления проектами, рекомендации по разработке нормативных документов, регламентирующих управление проектами предприятия.

У книги есть и другая целевая аудитория: руководители организаций и предприятий, внедряющие систему проектного управления и понимающие, что управление проектами – одновременно философия бизнеса и технология управления, позволяющая дисциплинировать персонал, повысить управляемость и контроль, сократить вероятность крупной управленческой ошибки. Успех внедрения проектного управления в компании зависит, прежде всего, от позиции руководства. Непростой опыт авторов позволяет утверждать: практическая реализация проектного управления в компании возможна только при выполнении трех условий:

- q Проектное управление объявляется фундаментальным организационным принципом деятельности компании и безоговорочно поддерживается руководством.
- q Внедрение проектного управления ведется с системных позиций.
- q Обеспечивается (вплоть до жесткого применения административных ресурсов) высокая дисциплина планирования и ведения проектов всеми управляющими проектами.

Все приведенные в книге рекомендации и примеры проверены практикой деятельности центра управления проектами крупной инжиниринговой компании РАО ЕЭС, опытом обучения управляющих проектами в учебном центре «Прикладная информатика» при кафедре Информатика Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, а также опытом переподготовки военнослужащих в Санкт-Петербургского института дополнительного профессионального образования .

Книга не претендует на подробное описание MS Project 2003. Для этого существует большое число хорошо зарекомендовавших себя учебных пособий. Да и Help этого программного продукта чрезвычайно удобен для освоения тонкостей программы. Наша задача – довести до потенциального управляющего проектом идею и смысл системного подхода к организации проектного управления и на примере жизненного и достаточно сложного примера провести его по этапам планирования и отслеживания исполнения проекта.