

история становления проектной экономики

**Проектная** **экономика** - **это** особый вид со-циально-экономической системы, в которой эко-номическая деятельность осуществляется преиму-щественно посредством **проектов**, программ, пор-тфелей **проектов** и программ. Следует отметить, что в научных публикациях **проектная** **экономи**-**ка** также именуется “**проектно**-контрактная **эко**-**номика**”2, поскольку данная система функцио-нирует исключительно на основе договоров и соглашений.

В ситуации нарастающей неопределённости в экономике и социальной сфере единственный способ обеспечить в стране стабильность — кардинально менять экономическую модель.  
  
Такой моделью, обеспечивающую преемственность с советским способом хозяйствования и рыночными заделами, является проектная экономика развития.  
  
Технологической базой новой модели является применение проектного метода, то есть организации систематической разработки и реализации проектов развития страны, в основе которых стоят до сих пор отсутствующие новые способы жизни, материальные целевые конструкции и продуктивные рынки вокруг них — конкретная лидирующая продукция в сфере ширпотреба, машиностроения и инфраструктур.  
  
...проектная экономика развития является **предельно личностной или персоналистской**...  
  
Личностно-созидательная по своей сути проектная экономика развития в конечном счёте направлена на создание перспективных способов жизни **в виде новых городов развития** и стратегической занятости для молодёжи.  
  
Продвижение проектной экономики развития позволяет осознать, что главным дефицитом и у нас в стране и в мире является дефицит проектов, а не денег. Это краеугольное положение для понимания ситуации в Российской Федерации.  
  
Более того, в проектной экономике развития **деньги следует обильно «печатать», эмитировать под продуктивные проекты развития!**Особенно это важно в Российской Федерации, где экономика недомонетизирована как минимум вдвое, а инфляция имеет в основе немонетарную природу (всесилие монополий и деиндустриализация, а не количественный избыток денег).  
Разумеется, эмиссия должна быть целевой, применяться предельно «точечно» — без выплеска эмитированных денег на валютный рынок для избежания их нецелевого использования.  
  
В новой модели денежно-финансовое обеспечение флагманских проектов производится институтом и методом продуктивного или продуктивно-промышленного кредита — то есть **целевой эмиссией в достоверное производство** новой сверхстоимости и под жёсткую персональную ответственность.  
  
Для перехода к новой модели экономики целесообразно создать временный параллельный к правительству контур управления — например, на базе специально организованного указом Президента РФ Совета по промышленной политике при Президенте Российской Федерации.  
Подобный Совет выступит не только центром администрирования форсированного промышленного развития страны, своего рода штабом промразвития, современным «госпланом», «госснабом» и «госкомцен» одновременно, но и резервной системой управления.  
  
**Главная оперативная задача Совета — определять проекты, под которые возможно выделять целевой продуктивный кредит.**

<https://ppt-online.org/283190>

**Роль проектов в развитии организаций**

**Владлен Березин**Директор по проектам Project Management Professional (PMP), президент Украинского отделения Project Management Institute (PMI), Innoware  
**Олег Андриенко**Руководитель проектов PMP, Innoware  
Журнал «[Справочник экономиста](http://www.economist.net.ua/)», № 7 за 2008 год

[Поделиться в соц. сетях](https://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml)

*Для многих компаний проекты исключительно важны, по­скольку позволяют увеличить прибыль и получить конкурентное преимущество. Например, вывод на рынок нового вида продукта без эффективного управления и с опозданием может обернуться для компании потерей инвестиций, помешать достижению бизнес-целей, так как конкурент выпустил свой аналог чуть быстрее. Сегодня в условиях массовой индивидуализации, когда любая продажа рассматривается как проект, на первый план выходит умение эффективно управлять проектами и программами. А это дает возможность разумно распорядиться ограниченными ресурсами компании.*

**Что такое проект?**

*Проект* — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов[1](https://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml#_ftn1).

Иначе говоря, проектом считается группа взаимосвязанных задач, выполняемых в рамках выделенного бюджета с целью получения запланированного результата специально созданной для этого командой. Причем начало и окончание проектных работ четко определены.

Проекты бывают простыми и сложными, кратко- и долгосрочными, с ограниченным и солидным бюджетом, рискованными и с вполне управляемыми рисками, да и результаты их могут довольно серьезно различаться. Но принципы современного управления применимы ко всем без исключения проектам.

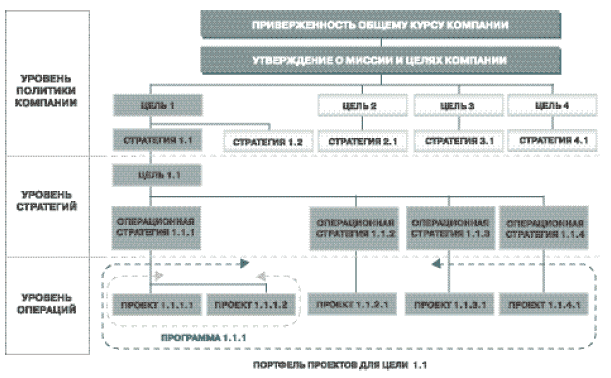
**Связь проектов и стратегического управления компанией**

Чтобы осуществлять стратегическое управление компанией, необходимо решить три основных задачи:

* разработать *видение* будущего организации на высшем уровне (миссия, пути развития);
* провести документирование основных *целей и стратегий*;
* реализовать *конкретные проекты* для достижения стратегических целей.

Цель — это описание того, чего мы хотим достичь. Стратегия — способ достижения цели.

Но как же осуществляются стратегии и достигаются цели? С помощью реализации проектов и программ. На *рисунке 1* представлена трансформация целей и стратегий в проекты.

   
*Рис. 1. Иерархия целей, стратегий, проектов*

*Программа* — это набор *взаимосвязанных проектов,* необходимых для достижения поставленной стратегической цели.

Примеры программ:

* открытие франчайзинговой сети;
* разработка новой линейки продуктов (услуг);
* диверсификация бизнеса (географическая, продуктовая, потребительская);
* космическая программа;
* выход на рынок другого региона (страны).

*Портфель проектов* — это набор *взаимосвязанных программ,* необходимых для достижения *нескольких* взаимосвязанных стратегических целей. Например, для увеличения доли рынка необходимо разработать несколько продуктовых линеек, создать систему дистибьюции, ввести новые производственные мощности.

Классифицируют проекты по различным признакам, например по размеру *(табл. 1)*.

**Стратегическое управление портфелями проектов**

Проекты — это основной объект инвестиций для большинства компаний. Чтобы достичь определенной стратегической цели, инвестициями необходимо управлять на портфельной основе. Например, проект по увеличению доли рынка некой украинской компании предусматривал создание:

* новой линейки продукции (разработка продукта, дизайн потребительской упаковки);
* маркетингового плана продвижения продукта (цена, рынок, продвижение, продукт);
* национальной дистибьюторской сети (организационная структура, логистика).

Эти программы выполнялись разрозненно, что привело к нерациональному использованию ресурсов компании. Ситуация сложилась следующая: продукция уже на складе, рекламная кампания проводится, а дистибьюторская сеть не создана. В результате товар не попал на полки магазинов. Маркетинговые усилия оказались неэффективными, так как продукт не доставлен потребителю в намеченные сроки («маркетинговое окно»). Увеличения доли рынка не произошло. Более того, по­скольку конкуренты не допустили таких ошибок, их доля рынка увеличилась.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 1. Классификатор проектов* | | | |
| *Размер проекта* | *Продукты и услуги* | *Рынки* | *Выгоды* |
| Малый | Формирование нового пакета услуг. Незначительное улучшение продукта | Добавление нового дистибьютора. Рекламная кампания | Изменение линейки продуктов. Увеличение цен |
| Крупный | Разработка нового продукта в рамках выпускаемой линейки продуктов. Расширение существующей фабрики, завода. Приобретение или строительство нового завода или фабрики | Выход на новые рынки | Новая информационная система. Новые политики и процедуры |
| Мегапроект | Разработка или приобретение новой линейки продуктов | Приобретение новой компании | Слияние с конкурентом |

Как показано на *рисунке 1,* портфель проектов состоит из программ и проектов, призванных поддерживать ту или иную стратегию. На уровне компании удобно разделять портфели проектов по типам, например:

* *стратегические* — проекты «рывка», реализующиеся для достижения четко определенных стратегических целей компании;
* *операционные* — проекты улучшения операционной деятельности;
* *поддержания соответствия* — проекты, реализация которых необходима для поддержания работоспособности компании.

Если, создав иерархию целей и стратегий некой компании, проанализировать, какая часть инвестиций направляется на реализацию стратегических проектов, то, вероятно, получится 20–30 % бюджета.

**Управление проектами компании**

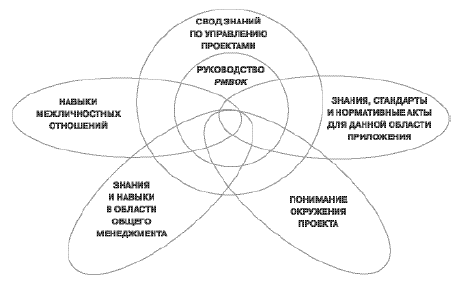
Система управления проектами состоит из следующих *основных разделов:*

* знание методологии;
* эффективные задокументированные процедуры функционирования организации;
* эффективная организационная структура;
* наличие специализированного программного обеспечения для управления проектами;
* наличие финансовой системы и моделей;
* наличие необходимой *IT*-инфраструктуры;
* обученный по ролям персонал.

Рассмотрим подробнее некоторые из них.

***Методология***

Проектная методология, описание процессов изложены в *PMBOK®.*[1](https://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml#s1) Но только этих знаний для эффективного управления проектами недостаточно. Необходимо, чтобы команда управления проектами использовала знания и навыки как минимум пяти экспертных областей *(рис. 2).*

   
*Рис. 2. Экспертные области управления проектами*

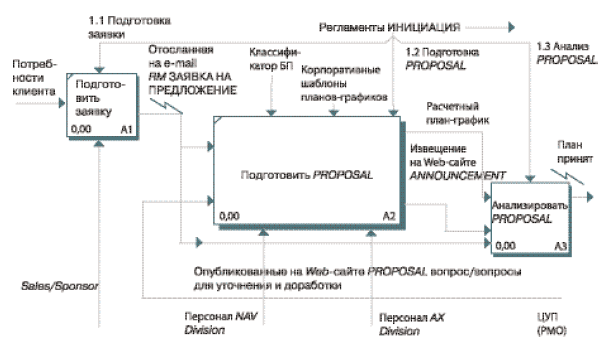
***Эффективные процедуры функционирования организации***

Это описанные и задокументированные процессы, имеющие определенные инструменты и техники, руководителей, показатели эффективности и продукта процесса, направленные на эффективное управление.

Группировка *процессов* с целью корректного выполнения последовательности действий для достижения конечного результата называется *жизненным циклом управления проектами,* который состоит из следующих этапов:

* инициация проекта *(Initiation);*
* планирование работ *(Planning);*
* выполнение работ *(Execution);*
* контроль работ (состава, качества) *(Control);*
* закрытие проекта *(Closure).*

Процесс инициации проекта может быть описан схематично *(рис. 3).*

  
*Рис. 3. Процесс инициации проекта*

На входе — потребности клиента, на выходе — результат процесса — утвержденный план проекта. Процесс выполняет персонал различных подразделений компании (стрелки снизу вверх), который ограничен или управляется нормативными документами, регламентами и корпоративными шаблонами (стрелки сверху вниз).

***Эффективная организационная структура***

Процессы поддерживает организационная структура компании.

Выбор структуры для эффективного управления проектами зависит от вида деятельности компании и количества одновременно выполняемых проектов. В *таблице 2* приведена характеристика организационных структур с точки зрения управления проектами.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 2. Типы организационных структур компании* | | | | | |
| *Тип структуры /*  *Характеристика проекта* | *Матричная* | | | | |
| *Функциональная* | *Слабая* | *Сбаланси- рованная* | *Жесткая* | *Проектная* |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| Полномочия менеджера проекта | Незначительные или отсутствуют | Ограниченные | Низкий или средний уровень | Средний или высокий уровень | Высокий уровень или практически полный контроль |
| Наличие ресурсов | Незначительные или отсутствуют | Ограниченные | Низкий или средний уровень | Средний или высокий уровень | Высокий уровень или практически полный контроль |
| Кто контролирует бюджет проекта | Функциональный руководитель | Функциональный руководитель | Смешанный тип руководства | Менеджер проекта | Менеджер проекта |
| Роль менеджера проекта | Частичная занятость в проекте | Частичная занятость в проекте | Полная занятость в проекте | Полная занятость в проекте | Полная занятость в проекте |
| Административный персонал проекта | Частичная занятость в проекте | Частичная занятость в проекте | Частичная занятость в проекте | Полная занятость в проекте | Полная занятость в проекте |

Рассмотрим сильные и слабые стороны функциональной, проектной и матричной организа ционных структур с точки зрения управления проектом *(табл. 3–5).*

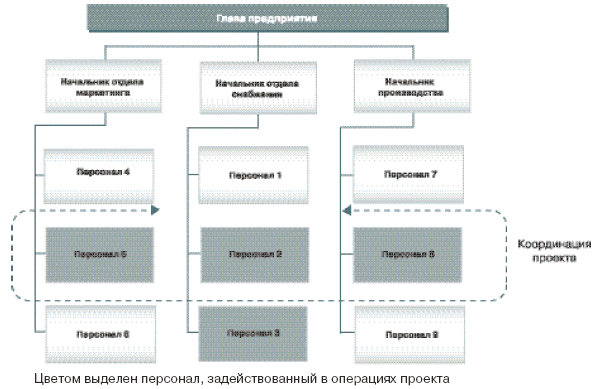
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 3. Функциональная организация* | | | |
| *Описание* | *Владелец бизнес-процесса* | *Достоинства* | *Недостатки* |
| Наиболее распространенная структура, где члены команды работают в отделе (бухгалтерия, продажи), но могут быть «одолжены» на проект. Руководитель проекта имеет очень незначительную власть | Функциональный руководитель (начальник отдела, директор и пр.) | Глубокие профессиональные знания и опыт в сфере своей деятельности. Высокая степень специализации. Известны пути карьерного роста | Слабость руководителя проекта. Низкий приоритет проектов в компании. Недостаточность выделяемых на проект ресурсов или квалификации персонала |

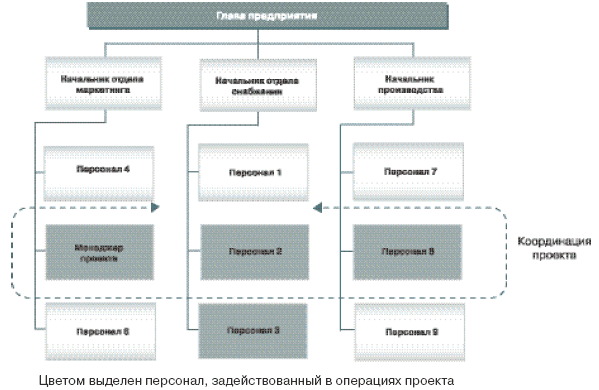
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 4. Проектная организация* | | | |
| *Описание* | *Владелец бизнес-процесса* | *Достоинства* | *Недостатки* |
| В отличие от функциональных организаций, компания структурирована в соответствии с проектами. Руководитель проектов управляет как проектами, так и служащими компании | Руководитель проектов | Руководитель проекта имеет полную власть. Коммуникации внутри проекта наиболее простые, т. к. проектная группа — одна команда. Лояльность сильна как к проекту, так и к команде. Проблем с ресурсами нет | Члены команды относятся к проекту, а не к функциональному подразделению. Члены команды работают для потери работы (проекты заканчиваются). Профессиональный и карьерный рост очень затруднены |

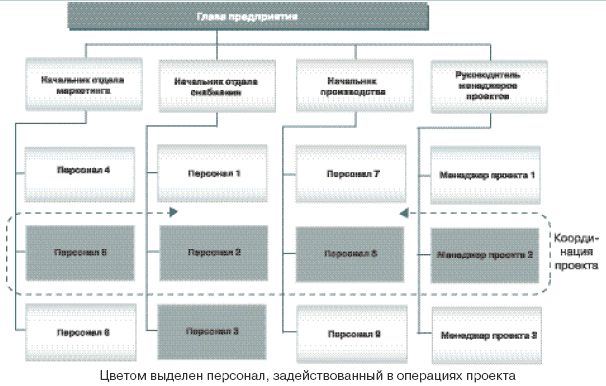
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 5. Матричная организация* | | | |
| *Описание* | *Владелец бизнес-процесса* | *Достоинства* | *Недостатки* |
| Гибрид функциональной и проектной организаций. Служащие имеют двух руководителей — функционального менеджера и руководителя проектов. Различают сильную, слабую и сбалансированную матрицу | Руководитель проектов, функциональный менеджер | Может быть «лучшей из лучших». Руководитель проекта имеет значительную власть и контроль над проектом и вместе с тем наилучший и наиболее подготовленный персонал | Большие затраты на содержание структуры. Члены команды подчиняются «двум господам», что ведет к конфликтам интересов. Меньшая лояльность к проектам со стороны персонала |

Как видно из *таблицы 2,* матричные структуры подразделяют на:

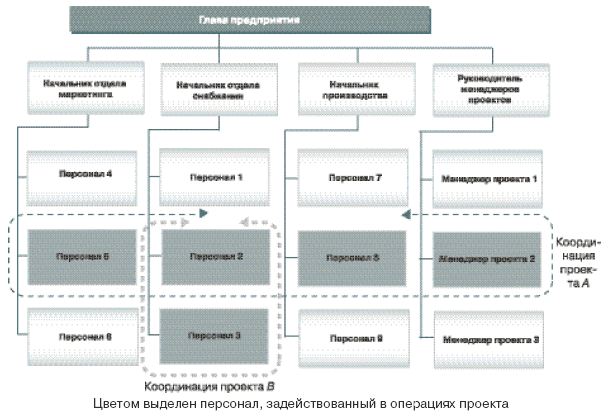
* слабую;
* сбалансированную;
* сильную (или жесткую). Примеры матричных структур представлены на *рисунках 4–6.*

   
*Рис. 4. Слабая матричная структура*

   
*Рис. 5. Сбалансированная матричная структура*

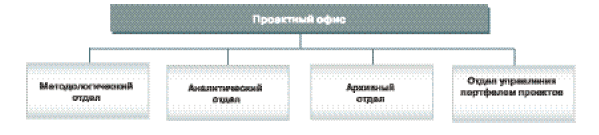
  
*Рис. 6. Сильная матричная структура*

На практике в рамках одной компании, реализующей проекты, могут существовать различные типы матричных структур — так называемая *смешанная организация (рис. 7).*

   
*Рис. 7. Смешанная организация*

**Проектный офис**

Для управления портфелем проектов создают проектный офис. Если в компании реализуется много проектов, конкурирующих между собой за ограниченные ресурсы, то проектный офис является инструментом, с помощью которого можно эффективно управлять портфелем проектов. Организационная структура типичного проектного офиса представлена на *рисунке 8.*

  
*Рис. 8. Структура типичного проектного офиса*

Проектный офис выполняет следующие *функции:*

* *методологическую* (разработка и определение методологии управления проектами, реализующимися в компании:
  + обучение и консалтинг по управлению проектами;
  + создание библиотеки шаблонов, фрагментов работ, справочников);
* *аналитическую* (создание модели проекта, планирование и анализ данных);
* *ведения архива* (ведение архивов проектов, анализ усвоенных уроков);
* *управления портфелем проектов*.

Проектный офис — это структура, которая осуществляет общий контроль над ведением всех проектов компании и сообщает результаты заинтересованным лицам (спонсорам, учредителям), обеспечивает управление проектами в оптимальных условиях для удовлетворения заказчиков (т. е. обеспечивает своевременное, измеримое и эффективное выполнение проекта с учетом установленных приоритетов заказчика).

Основные *задачи проектного офиса:*

* убедиться, что проекты выполняются в соответствии со стратегическими целями компании;
* отслеживать деятельность руководителей проектов, проводить обучение и тренинги для них, четко разъяснять требования руководства компании, предъявляемые к ним;
* объединять усилия с другими структурами компании для того, чтобы эффективно распределять ее ресурсы;
* выступать в роли наставника для повышения квалификации руководителей проектов;
* обеспечивать проекты необходимыми инструментами отчетности, инструкциями, шаблонами, примерами.

Согласно статистике, в США 67 % компаний, управляющих проектами, имеют проектный офис. Среди них, по данным опроса высшего менеджмента относительно:

* *эффективности проектного офиса:*

– 50 % опрошенных отметили, что показатели проектов улучшились;

– 22 % — не измеряли или не знают показателей;

– 16 % — показатели не изменились;

* *связи между показателями и сроком жизни проектного офиса в организации:*

– менее года — 37 % отметили улучшение показателей проекта;

– более трех лет — 65 % отметили улучшение показателей;

* *основных причин создания проектного офиса* указали:

– улучшение показателей проектов (время, бюджет, ресурсы);

– внедрение стандартов управления проектами (документы, подходы, процедуры);

– построение системы управления *Management-By-Projects* (управление на проектной основе).

**Краткие выводы**

Инструментами реализации стратегий компании являются проекты, программы, портфели проектов.

Проектами необходимо управлять. С этой целью следует регламентировать и унифицировать действия менеджеров проекта, т. е. организовать процессы по управлению проектами.

Процессы должна поддерживать максимально эффективная организационная структура, выбор которой зависит от деятельности компании.

**Классификация проектов**

Проведение семейного торжества и строительство атомной электростанции, разработка образцов новой техники и написание курсового проекта, создание программного продукта и государственные реформы, открытие нового предприятия и запуск межпланетной космической станции — все это примеры проектов.

Проекты укрупненно можно классифицировать по многим признакам (см. рис.1.3).

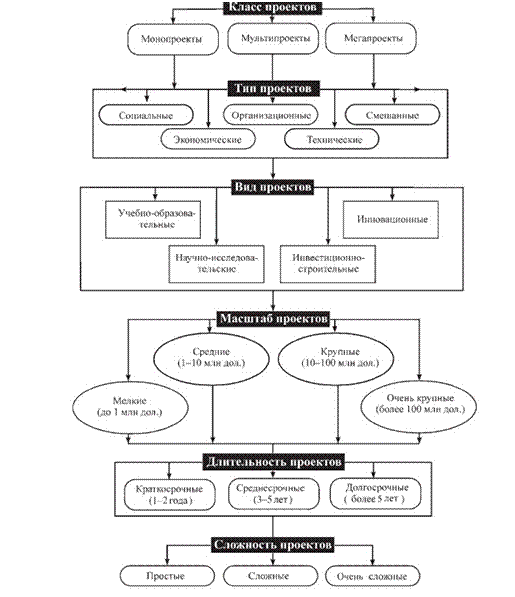
Так, если делить проекты по затрагиваемому ими уровню управления народным хозяйством, то получаем следующую классификацию:

• **мегапроекты** (**megaprojects**) — осуществление различного рода реформ и целевых программ на высшем уровне управления экономикой страны;

• **мультипроекты** (**multiprojects**) — переплетение в одном проекте различных субпроектов: экономических, социальных, организационных, технических, а также наличие многоканальной системы снабжения и сбыта продукции;

• **монопроекты** — решение преимущественно одной задачи на уровне функционирования предприятия.

По масштабности решаемых задач проекты классифицируются следующим образом:



**Рис.1.3. Классификация проектов**

• **глобальные (международные***)*, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию на планете;

• **крупномасштабные (национальные)** – проекты масштаба одной страны;

• **региональные**- городского (отраслевого) масштаба;

• **локальные**- масштаба предприятия.

Существует также множество других критериев, применяемых при классификации проектов.

**Среда управления проектами**

Проект и процесс его реализации являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

**Управление проектом (project management)** представляет собой методологию организации, планирования и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта (говорят также — проектного цикла), направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

В ряде отраслей создаваемые объекты являются настолько сложными, что работа над ними осуществляется в составе программы, которая обычно понимается как совокупность проектов или проект, отличающийся сложностью методов управления его осуществлением или особой сложностью создаваемой в его рамках продукции. Примерами программ являются программы развития таких проектно-ориентированных отраслей экономики, как авиационно-космическая или оборонная промышленность, атомная энергетика или нефтепереработка.

**Программа (program)**— ряд связанных друг с другом проектов, подпрограмм и операций программы, управление которыми координируется для получения выгод, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности.

Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы. Проект может быть или не быть частью программы, но программа всегда содержит проекты.

**Управление программой** (**program management**) — приложение знаний, навыков, инструментов и методов к программе для удовлетворения требований, предъявляемых к программе, и получения выгод и контроля, которые были бы недоступны при управлении проектами по отдельности.

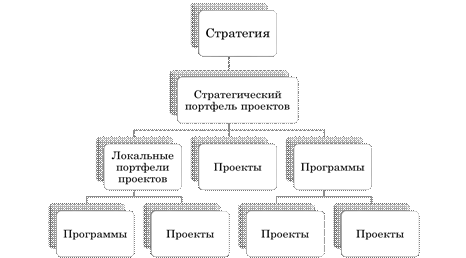
Проекты в рамках программы связаны посредством общего конечного результата или совместных возможностей. Если связь между проектами заключается только в наличии общего клиента, продавца, технологии или ресурса, предпринимаемыми усилиями следует управлять как портфелем проектов, а не программой.

**Портфель (portfolio)**— проекты, программы, подпортфели и операционная деятельность, управляемые как группа с целью достижения стратегических целей.

Проекты или программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Так, компания, занимающаяся инфраструктурными объектами, имеющая стратегическую цель «максимизации окупаемости инвестиций», может скомпоновать портфель, состоящий из разнообразных проектов в газо- и нефтедобывающей отрасли, энергетической отрасли, водоснабжении, проектов для дорожных, железнодорожных объектов и аэропортов. Из этого набора разнообразных проектов компания может выбрать ряд связанных проектов и включить их в одну программу. Например, все проекты по строительству объектов энергетической инфраструктуры могут быть сгруппированы в программе по развитию инфраструктуры энергетической отрасли. Аналогично, все проекты по строительству объектов инфраструктуры водоснабжения могут быть сгруппированы в программе по развитию инфраструктуры водоснабжения. Таким образом, программа по развитию инфраструктуры энергетической отрасли и программа по развитию инфраструктуры водоснабжения становятся неотъемлемыми компонентами портфеля компании, занимающейся развитием инфраструктуры.

**Управление портфелями** (**portfolio management)** — централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. Управление портфелями сфокусировано на обеспечении анализа проектов и программ с целью установления приоритетов при распределении ресурсов, а также согласования и приведения в соответствие управления портфелем со стратегиями организации.

Проекты, составляющие программы или портфели, являются средствами достижения целей и задач организации, зачастую в контексте стратегического плана. Несмотря на то что группа проектов в рамках программы может иметь дискретные выгоды, эти проекты могут также вносить вклад в выгоды программы, цели портфеля и стратегический план организации (см. рис.1.4).



**Рис.1.4. Взаимосвязь управления проектами, программами, портфелями и стратегии организации**

Организации управляют портфелями на основе стратегического плана. Одной из целей управления портфелем является максимальное увеличение ценности портфеля путем тщательного изучения компонентов портфеля — намеченных для включения программ, проектов и других сопутствующих работ. Компоненты, наименее соответствующие стратегическим задачам портфеля, могут быть исключены.

Таким образом, стратегический план организации становится первичным фактором, управляющим инвестициями в проекты. В то же время проекты обеспечивают программы и портфели обратной связью посредством отчетов о статусе, извлеченных уроков и запросов на изменения, которые могут помочь выявить воздействие на другие проекты, программы или портфели. Потребности проектов, включая потребности в ресурсах, обобщаются и передаются на уровень портфеля, который, в свою очередь, задает направление организационного планирования.

**Управляемыми параметрами проекта** являются:

• объемы и виды работ по проекту;

• стоимость проекта, издержки и расходы;

• временные параметры, включающие сроки, продолжительность и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;

• ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;

• качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта.

Ключевые параметры проектного управления можно продемонстрировать в виде так называемого «магического треугольника» (см. рис.1.5), состоящего из угловых точек затрат, сроков и качества, находящихся в противоречивой зависимости.



**Рис.1.5. Ключевые параметры управления проектами**

Изменение какого-то одного из ограничений обычно приводит к изменению хотя бы еще одного. Управление проектами, с этой точки зрения, представляет собой поиски баланса между такими ограничениями.

Так, известный закон Лермана гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег», а следствие Лермана уточняет: «Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег».

 настоящее время проектный подход становится стандартным способом ведения бизнеса. Какие же факторы **обусловили то, что управлению проектами начинают уделять все большее внимание? предпосылки**

**Сокращение жизненного цикла продукта.** При значительно более коротком жизненном цикле для компаний необходимо иметь на подходе новую продукцию и успеть выйти на рынок раньше своих конкурентов. Скорость становится конкурентным преимуществом. Организации используют методы управления проектами для более быстрого вывода на рынок новой продукции и услуг.

**Глобальная конкуренция**. Современная мировая экономика стирает границы между национальными и региональными ранками. На открытых рынках требуются более дешевые, но в тоже время более качественные товары и услуги. Это привело к появлению движения за качество ведения бизнеса и его сертификации по стандартам ISO 9000. Внедрение систем управления качеством неизбежно приводит к управлению проектами.

**Взрыв объема знаний**. Рост объема знаний значительно усложняет проекты, так как проекты, как правило, используют последние достижения науки и техники. Сложность продукции обуславливает необходимость интегрировать несовместимые технологии в одном продукте.

**Уменьшение размера корпораций**. За последние несколько лет произошли резкие изменения в структурах многих организаций. Компании стремятся избавиться от лишних уровней управления, что приводит к появлению новых единиц: руководителей проектов, которые заменяют собой средний уровень управления и осуществляют координацию действий своих коллег и специалистов компаний-партнеров в направлении целей проектов компании.

**Ориентация на клиента**. Усилившаяся конкуренция делает компании более зависимыми от степени удовлетворенности клиента. Каждый клиент требует к себе особого подхода и удовлетворения своих конкретных потребностей. Обслуживание таких клиентов предполагает особый подход, таким подходом становится управление проектом.

**«Маленькие проекты».** Чтобы оставаться конкурентоспособной, компании необходимо за короткий срок одновременно выполнять сотни изменений. В таком климате возникает мульти-проектная среда с огромным количеством новых проблем. Руководитель небольшого проекта часто сталкивается даже с большим количеством проблем, чем его коллега, управляющий большим, но единственным проектом. Одной из проблем является необходимость совместного использования и приоритетного распределения ресурсов по проектам. Неправильным является мнение, что малые проекты оказывают незначительное влияние на основную работу, так как они не требуют большого количества ресурсов и денег. Из-за такого подхода большая часть таких проектов оказывается малоэффективной, и финансовые потери могут оказаться значительными. Малые проекты отвлекают человеческие ресурсы предприятия и определяют невидимые расходы, не измеряемые системой управленческого учета компании.

**2 Организационный подход к управлению проектами**

Одной из ключевых задач руководителя любого проекта является обеспечение выполнения проектных работ в заданные сроки и в рамках выделенных средств, в соответствии с требованиями технического задания. Именно эти три фактора — время, бюджет и качество работ — являются объектом постоянного внимания руководителя проекта. Их также можно обозначить как главные ограничения, накладываемые на проект.

модули программы

1. Организационный подход к управлению проектами.
2. Организационная структура проекта:  
   - Функциональная  
   - Матричная.  
   - Проектная.  
   - Сравнительная оценка организационных структур проекта.
3. Участники проекта:  
   - Руководитель проекта.  
   - Команда проекта.  
   - Внешние участники проекта.  
   - Этапы жизненного цикла проектной команды.
4. Цели проекта:  
   - Определение явных, неявных и инструментальных целей.  
   - Определение внешних и внутренних целей.  
   - Согласование целей проекта.  
   - Построение иерархии целей и задач.  
   - Оценка целей по критериям SMART.
5. Факторы успеха и провала проекта:  
   - Факторы, ведущие к срыву проектных работ.  
   - Факторы, ведущие к успеху выполнения проекта.

Участники проекта с позиции его организации

Организационную структуру часто называют жесткой декомпозицией системы властных полномочий в управляемой системе отношений. Но обладает ли проект чертами организационной единицы? Можно с уверенностью утверждать, что обладает, вне зависимости от того, в какую более общую систему властных связей она вписывается: функциональную, проектно-ориентированную или иную. Следует оговориться, что мы рассматриваем коммерческие организации, преодолевшие стадию «Детства» и прошедшие первые этапы «Юности». То есть речь идет о субъектах, ведущих достаточно масштабную деятельность и имеющих развитый регулярный менеджмент.

*Организационной структурой в общей теории менеджмента называют такое устройство системы управления, которое характеризуется совокупностью выделяемых организационных единиц (должностных лиц и подразделений, ими руководимых). Помимо этого, в структуре выстраиваются линии властного взаимодействия от субъектов управления и взаимосвязи между структурными единицами как объектами управления.*

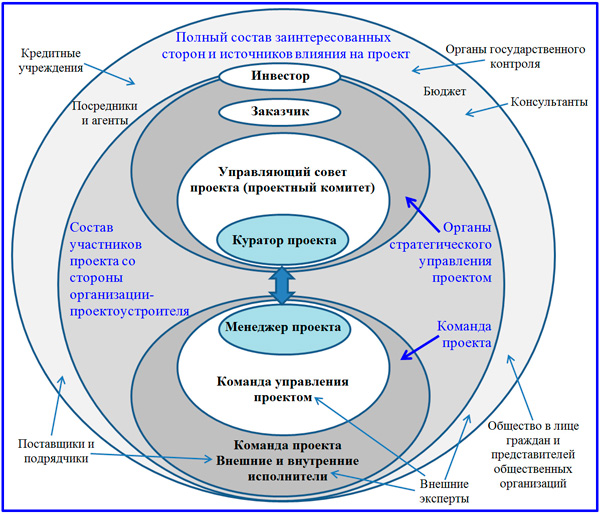
Выделяются две группы организационных структур, вовлеченных в процесс регулирования проектной деятельности компании.

1. Постоянно действующие.
2. Временные.

К первой группе относится стратегический структурный уровень. Его именуют также уровнем высшего руководства организации. На этом плацдарме определяются стратегические цели деятельности, инвестиционная политика и тактика инвестиционных процессов. Происходит назначение кураторов проектов и утверждение их руководителей, выделяются бюджеты, распределяются ресурсы и выполняется контроль проектной деятельности. Здесь действуют:

* единоличный исполнительный орган в лице генерального директора;
* совет директоров;
* совет по развитию (инвестициям) и инновациям;
* проектный комитет;
* бюджетный комитет;
* директора (руководители) портфелей проектов.

Оперативный уровень постоянно действующих органов связан с организацией и развитием проектной деятельности в компании. Здесь представлены такие органы, как [проектный офис](http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-ofis.html) или даже целая служба управления проектами, включающая систему офисов проектов, в том числе офисы функциональных подразделений. Часто к оперативному уровню подключаются линейные руководители и руководители функциональных подразделений управления организацией.



*Модель окружения, органов стратегического управления и исполнения проектной реализации*

Если же перейти с уровня всей организации до размера локального проекта, то схема, представленная выше, позволяет глубже сосредоточиться на структурных связях между стратегией развития и собственно реализацией отдельного проекта. Это помогает яснее представить организационную модель проектной деятельности предприятия, которая с той или иной степенью интерпретации тиражируется на весь инвестиционный портфель. Следующий раздел мы посвятим временным организационным структурам, а именно структурам команды проекта.

Временные организационные структуры

Организационная структура проекта во многом определяется тем, какой тип проекта реализуется. Если мы имеем дело с проектами развития или уникальными задачами обеспечения основного процесса производства, то организация проектов строится в рамках функциональной или, в лучшем случае, процессной структуры деятельности предприятия. Проектная структура здесь имеет свои специфические черты, выделяющие такую единицу на общем фоне сложившейся культуры и архитектуры производственных отношений. Если же реализуются так называемые контрактные проекты, временные структуры больше интегрированы в общую «ткань» организации и структурирования бизнеса.

Проблематика структурирования проектной организации

Действительно, проект в рамках компании-проектоустроителя не является независимой единицей, хотя для крупных проектов нередки случаи, когда под масштабную задачу создается выделенный субъект хозяйственной деятельности. Такое бывает оправданным, но это явление не столь частое. Мы все же смотрим на стандартную ситуацию организационной модели деятельности. Нас интересуют виды проектных структур, которые названы в преамбуле настоящего раздела. Главная проблема эффективного структурирования состоит в том, что между проектами (как временными мероприятиями и фундаментальными принципами структуризации организации) есть противоречие, некий скрытый антагонизм.

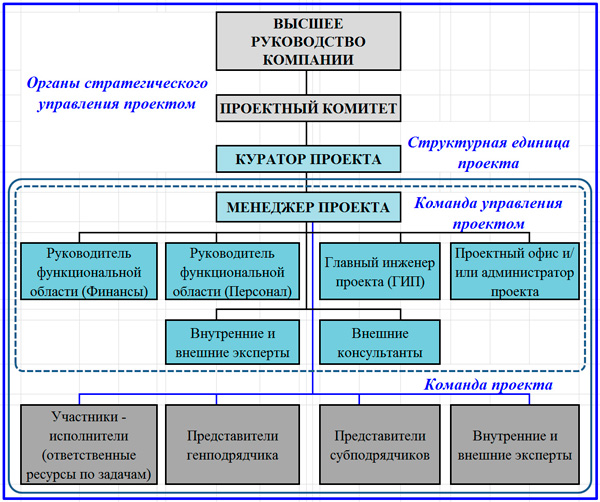
1. Проектные задачи уникальны. Имеют начало, конец, иными словами, их жизненный цикл ограничен в рамках непрерывной деятельности компании. В то же время вся компания живет в режиме хозяйственного кругооборота, рутины, текущих проблем, регулярных предсказуемых событий.
2. У проектов и всей организации разная природа эффективности деятельности. Они, хотя и соприкасаются на постинвестиционной фазе, но, все же, диаметрально отличны. Проекты формируют некие «скачки» эффективности, новые центры генерации дохода и прибыли. Это поток «микрореволюций» в организации и (или) доходности. Вся же компания выстраивает эффективность в общем эволюционном воспроизводстве основных и обеспечивающих бизнес-процессов.
3. «Ткань» организации проектов либо параллельна основной властно-функциональной системе, либо выделена из нее, но никак не полностью. Эта параллельность «ломает» традиционные зоны силы, сосредоточенные в руках функциональных руководителей или владельцев бизнес-процессов.
4. Сущность проектных задач в основном носит междисциплинарный характер. Это означает, что практически всегда требуется координация действий специалистов разных уровней и направленности. Взять, например, проект внедрения новой услуги и вывода ее на рынок. Маркетинг, финансы, персонал, производство, сбыт обязательно подключаются для успешной реализации такой задачи. В условиях развития проектной практики обостряется конкуренция за ресурсы разных функциональных направлений, и конфликт интересов неизбежно обостряется.

*Стоит заметить, структурная проблема как таковой проблемой не является. Это временное затруднение в гармонизации так называемых «hard links» (жестких связей) во властных отношениях управления. На более высоком уровне развития управленческой школы решение неизбежно будет найдено и появятся правила как «2х2», опираясь на которые легко будут выбираться типовые шаблоны, обеспечивающие наибольшую организационную эффективность. Но пока идет процесс выработки таких механизмов, мы руководствуемся достаточно грубыми средствами организационной оптимизации.*

Оргструктура проекта как единицы деятельности

Организационная структура проекта как единицы деятельности в любом случае занимает определенное внимание высшего руководства компании. Это происходит через ряд событий стратегического и тактического уровней управления. Организационный замысел воплощается через процедуры, производимые специальным органом, который неизбежно должен создаваться на определенном этапе совершенствования системы управления. Наименование такого органа может быть разнообразным. Наиболее распространено такое название, как проектный комитет. Иногда его именуют управляющим советом проектной деятельности или отдельного проекта. Бывает, что функции такого органа придаются группе стратегического контроллинга.

Под управляющим советом проекта (проектным комитетом) мы подразумеваем орган, действующий на временной основе для общего контроля хода реализации проекта и достижения его целей с учетом интересов, заявленных ключевыми его участниками. В состав проектного комитета входят представители основных заинтересованных сторон. Куратор обязательно участвует в его работе. Помимо него, в комитет входит также ряд руководителей высшего и среднего звеньев управления, представители организаций, имеющих интерес в проекте.



*Пример организационной структуры проекта*

Выше приведена типовая схема организационной модели проекта. На ней проектная структура, как уже отмечалось, делится на органы, внешние к проекту, и органы внутренней организации работ. Внешние органы, как правило, остаются на стратегическом уровне, а на тактическом осуществляют только контроль. Ниже этого уровня проект структурируется как архитектура власти PM. Под ним возникают две структуры.

1. Команда управления проектом.
2. Команда проекта как группа исполнительского состава работ и решения спланированных задач.

Кроме того, до этих структурных образований существовала еще рабочая группа, но она редко формализуется, и за счет краткости времени работы структурно ее выделять нет никакой необходимости. Организационная структура управления проектом в свой состав включает значимую фигуру куратора, который является связующим звеном между руководителем проекта и высшим руководством. Правильно, когда именно куратор формирует организационную модель и сам разрабатывает оргструктуру проекта. На практике такое встретить сложно.

*Обычно, приняв на себя ответственность за проект, PM приступает к формированию и команды управления проектом, и команды исполнителей. Его главная задача подобрать такие составы двух органов, чтобы знания и компетенции участников наилучшим образом позволили построить работу, нацеленную на требуемый результат. Для этих целей ему предоставляются услуги проектного офиса или только администратора.*

Таким образом, менеджер не одинок в своей управленческой деятельности. Сверху он поддерживается куратором, контролируется проектным комитетом. Рядом делопроизводство и координацию ему помогает осуществлять [администратор проекта](http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/administrator-proekta.html).

Интеграция проектной структуры в общий контекст

Организационные структуры управления с учетом интеграционных моделей нами уже рассмотрены в статье на тему [структуры проекта](http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/struktura-proekta.html). В этом материале были выделены горизонтальные, вертикальные и диагональные виды властных связей, применяемых в подобных решениях. Также кратко были даны характеристики основных организационных форм сочетания проектного и традиционного типов управления. Нерешенным остался вопрос, какой вариант формы выбирать в каждом конкретном случае сложившейся практики.

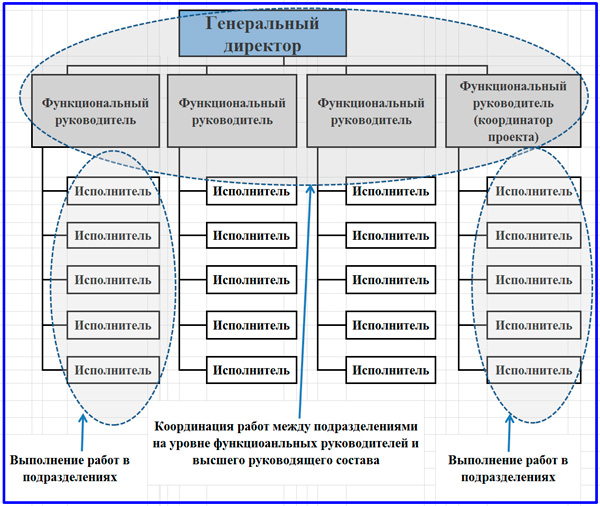
Функциональный и чисто проектный подходы

При функциональном подходе к интеграции организационная структура проекта в парадигме развития бизнеса реализуется наименее травматично и бесконфликтно. Функционально-иерархическая модель не нарушается. Роль менеджера проектов выполняют руководители подразделений, к которым уникальные задачи наиболее подходят по зоне ответственности. Если блок работ по проекту относится к компетенциям других структурных единиц, то руководитель, ответственный за результат, обращается либо напрямую к соответствующему начальнику службы, подразделения, либо действует через высшее руководство. Естественно, такой подход имеет и достоинства, и недостатки. К преимуществам здесь можно отнести следующее.

1. Простоту организации и запуска проектного мероприятия.
2. Лучшие возможности по гибкому использованию трудовых ресурсов.
3. Отсутствие конфликта по использованию высококлассных специалистов на ряде проектов одновременно.
4. Знания и опыт, полученный в ходе работ, лучше обобщается и принимается коллективом ответственного подразделения.
5. Бюджетно наименее затратный механизм.

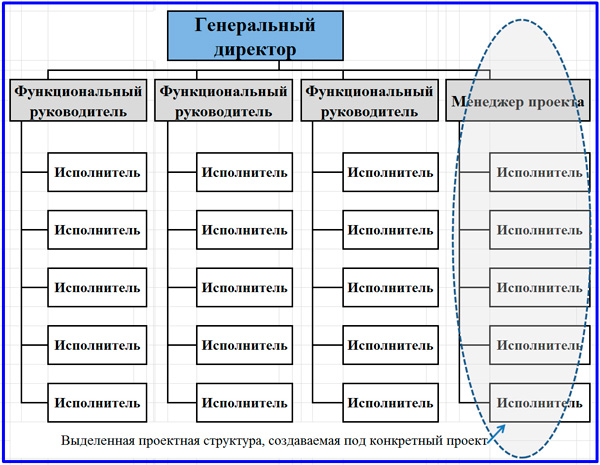
Недостатки данного способа организации деятельности кроются в невозможности максимально целостно и комплексно реализовать проектное мероприятие. Функциональные интересы неизбежно превалируют в деятельности подразделений. Проекты могут в одночасье быть отложены в сторону, если «вал текущих проблем захлестнет» ход рутинных событий. Конкретно из недостатков можно отметить следующее.

1. Отсутствие единого ответственного лица за результат.
2. Возможный разнобой в приоритетах работ по нескольким проектам и текущей деятельности.
3. Кооперация затруднена.
4. Каналы коммуникации громоздкие.
5. Низкая мотивация персонала на успех уникальной задачи.
6. Иллюзорность низкого бюджета.



*Организационная модель функционального подхода*

Многие недостатки функционального подхода превращаются в преимущества, если используется так называемая «чисто» проектная оргструктура. При таком способе организации PM имеет всю полноту власти над приданными ему сотрудниками. В режиме выделенной проектной структуры она вполне может уживаться и с традиционной функциональной моделью.



*Организационная модель выделенной проектной структуры*

Достоинства проектной организации составляют основу выбора в пользу данного способа структурирования бизнеса.

1. Концентрация власти над персоналом проекта в одних руках.
2. PM – единоличный ответственный ресурс по задаче мероприятия.
3. Каналы коммуникаций оптимизируются за счет прямых обращений.
4. Команда ощущает себя полноценной единицей.
5. Целостность проекта поддержана соответствующей структурой.

Недостатки проектного способа организации, как обычно, являются обратной стороной его преимуществ. В первую очередь, от его применения отталкивают высокие издержки. Высок риск низкой загруженности трудовых ресурсов, что может быть весьма неприятно, когда в команду включены уникальные специалисты. Вероятно дублирование персонала в разных проектах и нерациональность функциональных составов. Команда может оказаться изолированной от других подразделений.

Варианты матричной оргструктуры

Организационные структуры управления проектами матричного типа в момент их разработки были призваны нивелировать недостатки функциональных и проектных моделей. Это продиктовано желанием сформировать новые преимущества, способные сделать организацию проектных мероприятий более гармоничной. Насколько это удалось, судить сложно. Матричные структуры, особенно сбалансированные, приживаются в России с трудом, поскольку их механизмы весьма тонкие, а найденный баланс интересов функциональных руководителей и PM при неосторожности легко нарушить.



*Матричная организационная модель проектной деятельности компании*

Главная идея матричного подхода состоит в том, чтобы разграничить властные полномочия указанных выше руководителей. При этом идеологи подхода добиваются, чтобы объемы полномочий не пересекались, а сотрудники не оказались бы в ситуации двоевластия, провала в координации регулярных и уникальных задач. Нельзя также забывать, что помимо проектного регулирования в современных коммерческих организациях действует процессуальный подход, который весьма успешно конкурирует с проектами за ресурсы и также противостоит функциональной архитектонике. Традиционно организационные матрицы делятся на:

* слабые;
* сбалансированные;
* сильные.

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества матричного подхода | Недостатки матричного подхода |
| 1. Проект и его цели находятся в центре внимания – так же, как и потребности клиентов | 1. Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту |
| 2. Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов | 2. Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов |
| 3. Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта | 3. Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений |
| 4. Появляется возможность гибко настраивать организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой матрицы до сильной | 4. Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов |

Матричный подход к организации проектной деятельности в компании обладает своими достоинствами и недостатками, которые перечислены в таблице выше. Помимо этого, каждая из разновидностей матриц обладает особыми чертами, которые следует учитывать при выборе той или иной организационной структуры. Наиболее близкой к функциональной структуре является так называемая слабая матрица. Единственное ее отличие состоит в том, что появляются выделенные менеджеры проектов, выполняющие в основном координационную функцию. Все вопросы он решает, обращаясь к функциональным руководителям, а при необходимости и к руководителям на уровень выше.

Противоположную позицию занимает сильная матрица, тяготеющая к проектной форме организации деятельности. Однако в сильной матрице проект не становится равноправной единицей с функциональными подразделениями, он также «пронизывает» функциональные иерархии по горизонтали, черпая из них трудовые ресурсы под свои задачи. Властные полномочия РМ при этом превалируют над управленческими возможностями руководителей структурных единиц функциональной направленности.

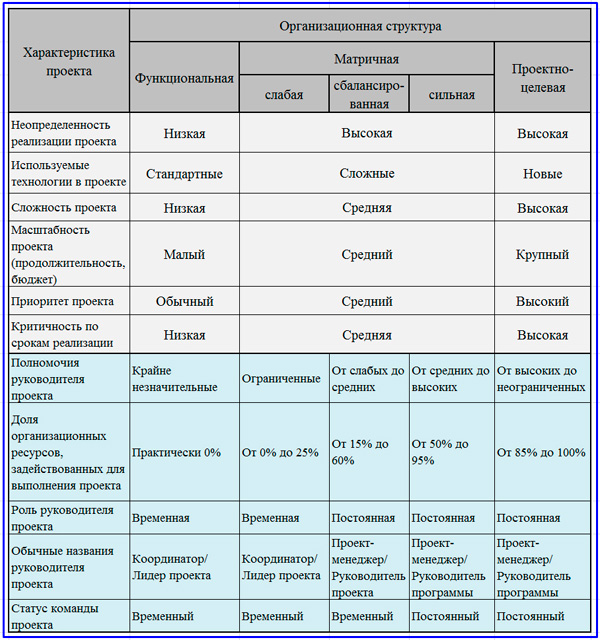
Сбалансированные матрицы самые конфликтогенные. Члены проектных команд находятся в двойной подчиненности и обязаны выполнять задачи своей текущей деятельности и уникальной проектной. Показатели текущей практики могут основываться на функциональном или процессном подходе. Результаты проектных задач формируют дополнительные показатели, иногда вступающие в конфликт за доминирующее внимание сотрудников. Естественно, данная модель более напряженная и требует от руководства компании особого управленческого искусства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид матрицы | Общая характеристика | Сфера применения | Недостатки подхода |
| **Слабая матрица**(тяготеет к функциональной организации) | Это некий компромисс, позволяющий сохранить власть функциональных руководителей и повысить эффективность проектной координации. | Хорошо работает для организаций, реализующих внутренние проекты для собственного развития. | Основные недостатки функционального способа организации сохраняются, но уровень достижения поставленной проектной задачи повышается. |
| **Сильная матрица**(тяготеет к «чисто» проектной организации) | PM отвечает за выполнение задачи проекта как полноценный ответственный ресурс. Он как бы «покупает» у функциональных руководителей персонал в проект и ставит задачи напрямую членам команды проекта. | Область применения достаточно ограничена в основном проектно-ориентированным бизнесом: строительство, консалтинг, IT-разработки и т.п. | Более высокая стоимость реализации организационной модели. Конкуренция за лучший персонал между менеджерами проектов. Сниженный уровень власти у руководителей подразделений, превращающихся в администраторов. |
| **Сбалансированная матрица**(расположена где-то посередине между функциональным и «чисто» проектным подходом) | Ответственность за проект разделена в близких пропорциях между PM и функциональным руководителем. PM отвечает за координацию и интегрированный результат всех работ. Руководитель подразделения отвечает за результаты работ в узкой функциональной области. | Работает на стадии развитого регулярного менеджмента и высокой управленческой культуры ведения бизнеса. | Высокая конкуренция за власть, бюджеты решаемых задач и мотивационные бюджеты. Хрупкая организационная модель, требует высоких руководящих компетенций. |

Как выбирать модель?

Является ли оргструктура компании с позиции реализации конкретного проекта явлением неизменным? Мы не зря в начале статьи разделили структуры на постоянные и временные. Проекты вносят в организационную модель бизнеса элемент мобильности. Почему? Потому что каждый проект – это уникальная задача, и этих задач в компании целый портфель. Какие-то проекты закрываются, какие-то открываются, и все они должны быть интегрированы в общую организационную «ткань» деятельности, проникать в условно-перпендикулярные «волокна» вертикально-горизонтальных связей власти, взаимодействия и функциональных последовательностей.

Поэтому мы и осмысляем вопрос организационных структур проектов в контексте одновременного разнообразия интеграционных событий. В конкретный момент времени действует уникальная комбинация организационных форм. Главное, чтобы при этом не возникало эффекта перегруженности, служащего базисом организационного хаоса. Критерии и условия для локального выбора структуры проектной интеграции показаны в таблице, расположенной далее.



*Критерии и условия выбора организационной структуры для проектной реализации*

Еще раз хочу напомнить, что речь мы ведем о развитых с позиции регулярного менеджмента компаниях. Для молодых бизнесов такой подход просто неприемлем. Максимум, чего можно ожидать от организационных решений в условиях начальных стадий ЖЦ, – это функциональный подход или слабые матрицы. Попросту предприятия в начале своего развития, как правило, еще сами не выходят за рамки реализуемого инвестиционного проекта.

Можно ли сказать, что показанная выше критериальная основа оптимальна для обоснованного выбора? Я думаю, что нет. Во всяком случае, управленческие команды не привлекали бы столь часто организационных консультантов для разрешения многочисленных проблем, которые возникают на тернистых путях поиска лучших практик. Любые организационные модификации затрагивают обычно всю систему управления. «Травмированным» может оказаться мотивационный компонент, бюджетно-финансовые аспекты требуют дополнительной сонастройки происходящим изменениям. Логистика коммуникаций может серьезно пострадать, и ее также необходимо вновь пересматривать.

Тем не менее, я полон сдержанного оптимизма и считаю, что будущее за более мягкими и гибкими практиками (soft-технологиями). Высокий уровень автоматизации и элементы искусственного интеллекта должны помочь в построении гармоничных и динамичных моделей организации. В них примат культурологического аспекта будет сочетаться с симбиозом функциональной, процессуальной и проектной парадигм. При этом власть функциональных лидеров, владельцев процессов и PM не утратит фокусировки, а наоборот, обретет четкость и компактность, исходя из соответствующих задач. Для этого нужны новые принципы и правила управления в наступающей уже сейчас реальности. И такое неизбежно будет.