

# Анализ процессной структуры проекта

DOI 10.22394/1726-1139-2017-6-190-194

**Калининская Валентина Владимировна**

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)

Магистрант 2 курса

vkalininskaya@gmail.com

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается необходимость применения принципов проектного менеджмента в бизнесе. Анализируются основные подходы к понятию «проект». Описываются ключевые виды процессов проекта, их характеристики и взаимосвязь.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление проектами, проект, процессы проекта

Kalininskaya V. V.

## Analysis of the Process Structure of the Project

**Kalininskaya Valentina Vladimirovna**

North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (Saint-Petersburg, Russian Federation)

Master's student of 2nd course

vkalininskaya@gmail.com

## ABSTRACT

The article is considered necessity of principles of project management in business. The main methods of approach to the concept project are analyzed. The key types of project processes, their characteristics and interrelation are described.

## KEYWORDS

project management, project, processes of project

---

Управление проектами — это область менеджмента, которая дает значительные результаты в практике бизнеса. Разработка проекта позволяет достичь поставленной цели в заданный период времени с учетом имеющихся ресурсов. Грамотное управление проектом позволяет правильно сформировать задачи для достижения цели, минимизировать затраты на реализацию проекта, максимизируя при этом экономический эффект. Появление и развитие нового направления в менеджменте — проектного менеджмента, обусловлено научно-техническим прогрессом и, соответственно, сокращением жизненного цикла товаров и технологий производства, увеличением числа составляющих продукции и усложнением видов производств, выходом компаний на международный рынок [1; 3–5].

Сегодня в теории проектного менеджмента существует множество определений понятия «проект». В многообразии определений можно выделить следующее, которое определяет данное понятие в общем смысле: *проект* (от латинского *projectus* — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) — замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации [6].

С точки зрения проектного менеджмента проект это — «комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями» [2, с. 8].

В соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 это — «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений».

Известно, что у любого проекта есть начало, а соответственно и конец. Проект завершается, когда достигаются все поставленные цели. «Временность» является основной отличительной чертой проекта. Также можно выделить следующие основные признаки проекта: цель конкретно определена и достижима; условия (ресурсы, время, сроки, качество), в которых реализуется проект, изначально четко определены и достижимы; проект должен быть управляемым, может быть спланирован и исполнен; результаты проекта должны быть уникальны (например, несерийное производство).

В любом проекте может быть одна или несколько целей. Проект не зависит от характера полученных результатов. Например, если в процессе реализации проекта выясняется, что поставленные цели не могут быть достигнуты, проект считается завершенным, в независимости от негативного результата. Другой важной характеристикой проекта является уникальность его результатов (услуг, продуктов). Ни один проект не может быть в точности таким же, как другой, но при этом он всегда выполняется людьми и ограничен ресурсами. Уникальность проектной деятельности связана с большими рисками. Результатом проекта может быть продукция, результаты научных и маркетинговых исследований, проектная и технологическая документация и др.

Управление проектами — часть системы менеджмента, а также область деятельности предприятия, в ходе которой идентифицируются и реализуются цели проекта при соблюдении сбалансированных значений таких параметров, как ресурсы, объем работ, риски и качество. Управление проектами — последовательный и интегрированный процесс. Все элементы и процессы проекта взаимосвязаны между собой. Данный факт заставляет менеджеров «искать равновесие» при решении определенных задач, так как иногда улучшение в одной области может привести к ухудшению в другой.

Проект состоит из процессов. Процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определенных продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя<sup>1</sup>. Процессы проекта обычно делятся на две группы. В первую группу входят процессы при управлении проектами, которые касаются непосредственно организации и описания основных работ проекта. Во вторую группу входят процессы, ориентированные на продукт. Данные процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от предметной области проекта, характеризуются спецификой продукта и способом его производства. При этом обе группы процессов взаимосвязаны между собой. Так, цель проекта не может быть сформулирована при отсутствии понимания того, как создать продукт. Данные виды процессов, таким образом, накладываются и взаимодействуют.

По реализации различных функций процессы управления проектами могут быть разделены на 6 основных групп:

- 1) процессы инициации — это принятие решения о выполнении проекта;
- 2) процессы планирования — это определение целей и показателей успеха проекта, формулировка задач для достижения поставленных целей;
- 3) процессы исполнения — организация людей и других ресурсов определенным образом для выполнения задач, зафиксированных в плане проекта;

<sup>1</sup> Международный стандарт системы менеджмента качества ISO 9001:2000. (<http://niits.ru/public/2003/069.pdf>).

- 4) процессы анализа — сопоставление плана и исполнения проекта поставленным целям и показателям успеха, принятие решений о необходимости применения корректирующих мероприятий;
- 5) процессы управления — определение вида корректирующих мероприятий, их согласование, утверждение и применение;
- 6) процессы завершения — формализация выполненного проекта, документирование и подведение итогов.

Накладываясь друг на друга с разными интенсивностями, процессы оказывают влияние друг на друга, а соответственно и на конечные результаты проекта. Так, результат выполнения одного процесса является набором исходных данных для следующего процесса. Рассмотрим подробнее основные процессы проекта.

Процессы инициации включают в себя авторизацию, то есть само решение начать следующую фазу проекта. Повторение инициации на разных фазах проекта помогает контролировать актуальность выполнения проекта. Если необходимость его осуществления отпадает, то следующая инициация позволяет вовремя это установить и избежать излишних затрат.

Процессы планирования имеют наибольшее значение для всего проекта. Правильная организация процесса планирования — залог успешности проекта. Соответственно, планирование включает большинство процессов. Планирование должно полностью соответствовать целям и задачам проекта. На данном этапе цели проекта (бюджет, ресурсы) могут быть подвергнуты изменениям, вследствие огромного числа рисков. Планирование также во многом зависит от предметной области, внешних условий среды, целей проекта и команды, реализующей проект.

К основным процессам планирования относят: планирование целей — разработка основных этапов проекта, обоснование актуальности проекта; декомпозиция целей — разделение этапов проекта, выделенных на предыдущем этапе, на подэтапы для обеспечения управляемости и контроля; определение перечня основных операций проекта — составление номенклатуры операций для каждого этапа проекта; оценка объема работ — оценка времени или объемов работ, необходимых для реализации отдельных операций; определение взаимосвязей операций — документирование взаимосвязей между операциями; определение необходимых ресурсов (человеческих, технических и др.) проекта — определение общего количества ресурсов всех видов и их характеристик, которые могут быть использованы в проекте; назначение ресурсов — выделение определенных ресурсов, необходимых для выполнения операций на отдельных этапах проекта; составление плана работ с учетом их последовательности, длительности операций, распределения ресурсов и ограничений; оценка стоимости определенных этапов и операций; определение показателей успеха — разработка критериев оценки исполнения проекта.

Наряду с основными, существуют также дополнительные процессы планирования. Решение об использовании данных процессов зависит от конкретной предметной области, внешних условий или команды проекта. К таким процессам относят, например, планирование качества. Данный процесс устанавливает, какие стандарты использовать в проекте и посредством чего можно достичь определенного уровня качества. Также немаловажным процессом в управлении проектами является идентификация и оценка риска, что позволяет определить возможные негативные события, степень их влияния на проект, уровень последствий. Внедрение этого процесса позволяет учесть вероятность наступления событий риска.

Другим важным процессом проекта является процесс контроля. Это — процесс сравнения показателей плановых и фактических, анализ отклонений и их причин, оценка возможной альтернативы, корректирующие действия для предотвращения нежелательных последствий. Важными аспектами контроля являются: наличие четкого плана (план должен быть содержательным и понятным); наличие системы от-

четности (отчеты должны быть регулярны с определенной периодичностью, должны четко отображать состояние проекта относительно запланированного); наличие системы анализа показателей на определенный момент времени.

Процессы анализа исполнения плана — оценка состояния исполнения проекта и прогноз успешности его реализации на основании критериев, выделенных на стадии планирования. Примерами этих критериев могут быть: стоимость реализации проекта, качество, сроки. При получении неудовлетворительных характеристик данных показателей может быть принято решение о принятии корректирующих мероприятий. Процессы анализа можно разделить на основные и вспомогательные. К основным процессам анализа можно отнести процессы, связанные с основными целями проекта и характеристиками, идентифицирующими успешность исполнения проекта.

Рассмотрим некоторые из них. Это: анализ сроков — характеризует соответствие прогнозных и реальных сроков исполнения операций; анализ стоимости — характеризует соответствие прогнозной и реальной стоимости операций; анализ качества — определяет соответствие основных характеристик проекта принятым стандартам качества на протяжении всего проекта; подтверждение целей — характеризует принятие результатов проекта его участниками (руководителями, командой, потребителями и др.). Вспомогательные процессы связаны с анализом показателей, влияющих на цели и успешность проекта. К данным процессам можно отнести оценку исполнения и анализ ресурсов. Под оценкой исполнения проекта понимают анализ результатов работы и распределение информации в проекте.

Анализ ресурсов — определение соответствия прогнозной и реальной производительности и нагрузки ресурсов, анализ соответствия фактического расхода ресурсов плановым значениям. Таким образом, результатом процесса анализа является принятие решения о продолжении реализации проекта по ранее составленному и согласованному плану или о необходимости применения корректирующих мероприятий.

Процессы управления проектом характеризуются определением и применением необходимых управляющих мероприятий с целью успешного достижения поставленных целей и задач при реализации проекта. Такие процессы также часто называют управлением изменениями. Процессы управления применяются как корректирующие воздействия и мероприятия, если в процессе исполнения проекта возникают определенные несоответствия, которые могут повлечь значительные отклонения от плана при реализации проекта (а соответственно и изменения результатов проекта). Необходимо определить оптимальные корректирующие воздействия, скорректировать план, согласовать изменения со всеми участниками проекта и приступить к реализации.

К основным процессам управления можно отнести: общее управление изменениями, которое включает в себя определение, согласование, принятие к исполнению корректирующих мероприятий и координацию изменений по всему проекту; процесс управления целями — определяет по результатам процессов анализа, какие цели проекта нужно откорректировать и каким образом; управление ресурсами, включающее в себя внесение изменений в состав и назначения ресурсов проекта; процесс управления качеством — это разработка мероприятий по ликвидации причин неудовлетворительного исполнения проекта.

К вспомогательным процессам управления относят управление рисками и управление контрактами. Под управлением рисками понимают реагирование на события в процессе исполнения проекта, а также контроль, изменение и оценку рисков. Процесс управления контрактами — это контроль исполнения контрактов с подрядными организациями, их корректировка и согласование, координация работы, разрешение конфликтных ситуаций. Таким образом, процессы управления пред-

назначены для определения, согласования и внесения при необходимости изменений в ранее утвержденный и согласованный план проекта.

Последним процессом проекта, который мы рассмотрим в данной статье, является процесс завершения. Данный процесс сопровождается завершением процессов анализа, управления и исполнения проекта. В процесс завершения проекта включают процесс закрытия контрактов, включая разрешение всех конфликтных и спорных ситуаций, и административное завершение проекта, которое включает в себя формализацию результатов проекта, а также подготовку, сбор и распределение информации, необходимой для окончания проекта.

Таким образом, управление проектами — это сложный, интегрированный процесс, действия которого или их отсутствие в одном направлении, обычно влияют и на остальные направления. Данная взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта для определения оптимальных решений, так как улучшение в одном направлении часто ведет к ухудшению в другом.

## Литература

1. Беляева С.А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. 2010. № 4. С. 84–87.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М. : Синтег, 1997.
3. Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. 2011. № 8. С. 44–46.
4. Кузнецов А.А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. 2011. № 4. С. 206–212.
5. Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М. : Омега-Л, 2009.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2011.

## References

1. Belyaeva S.A. *A planning role in process of management of innovative projects* [Rol' planirovaniya v protsesse upravleniya innovatsionnymi proektami] // Organizer of production [Organizator proizvodstva]. 2010. N 4. P. 84–87. (rus)
2. Burkov V.N., Novikov D.A. *How to operate projects* [Kak upravlyat' proektami]. M. : Sinteg, 1997. (rus)
3. Goncharenko S. *Project management* [Upravlenie proektami] // Quality management [Upravlenie kachestvom]. 2011. N 8. P. 44–46. (rus)
4. Kuznetsov A.A. *Process project management at the enterprise* [Protsessnoe upravlenie proektami na predpriyatii] // Management today [Menedzhment segodnya]. 2011. N 4. P. 206–212. (rus)
5. Lapygin Yu.N. *Project management: from planning to an efficiency assessment* [Upravlenie proektami: ot planirovaniya do otsenki effektivnosti]. M. : Omega-L, 2009. (rus)
6. Rayzberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtseva E.B. *Modern economic dictionary* [Sovremennyyi ekonomicheskii slovar']. 6th ed. M. : INFRA-M, 2011. (rus)