

УДК 65.01

ОТКРЫТЫЙ ПРОЕКТ КАК ОСОБЫЙ ТИП ПРОЕКТОВ¹Титов С.А., ²Титова Н.В.

¹НОУ ВО «Московский технологический институт», Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;
²ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru

Управление проектами применяется сегодня в самых различных отраслях и областях деятельности. Оно давно уже вышло за пределы традиционных проектно-ориентированных отраслей, таких как строительство, программное обеспечение и т.д. и т.п. Такая тенденция развития приводит к возникновению новых подходов к проектному управлению и новых типов проектов. В настоящей статье делается попытка выработки концепции открытого проекта. Открытые проекты существенно отличаются от традиционных проектов, которые в статье называются терминальными, тем, что открытые проекты предполагают более гибкий подход к управлению содержанием и сроками проекта. Открытые проекты базируются на использовании скользящего планирования. Открытые проекты реализуются в ходе управления развитием крупными социально-экономическими системами, такими как регион, город и т.п.

Ключевые слова: проект, управление проектом, управление развитием систем, открытый проект, кастомизация, типы проектов

OPEN PROJECT AS A SPECIAL TYPE OF PROJECTS¹Titov S.A., ²Titova N.V.

¹Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;
²State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru

Project management is a widely used methodology of management in modern economy. Project management has transcended the borders of the traditional project-oriented sectors of economy (such as construction, software development and so on). This tendency is accompanied by the development of the new types of projects and new project management approaches. The article tries to formulate the new concept of the open project. Open projects differ from the traditional projects which are called in the article as terminal projects by the more flexible approach to scope and time management. Open projects imply the application of the roll-on planning. Open projects can be used in complex socio-economical systems development management.

Keywords: project, project management, open project, system development management, project typology, customization

Управление проектами применяется сегодня в самых различных отраслях и областях деятельности [6]. Оно давно уже вышло за пределы традиционных проектно-ориентированных отраслей, таких как строительство, программное обеспечение и т.д. и т.п. [4]. Проекты и проектное управление используются для улучшения продукции самого различного назначения, разработки и внедрения сложных социально-технических систем, например телекоммуникационных или информационно-технологических, создания или реинжиниринга процессов организации, проведения рекламных компаний, обучения и развития человеческих ресурсов, стратегического репозиционирования корпораций и входящих в них бизнес-единиц и для многого другого. Управление проектами стало востребованным и для управления развитием больших и сложных социально-экономических систем, таких как город или регион.

Такая тенденция развития приводит к возникновению новых подходов к проектному управлению и новых типов проектов [3]. Часто различные типы проектов

выделяются исходя из их формальных показателей, таких как бюджет, продолжительность, количество задач и т.п. Использование только лишь формальных показателей для выделения разных типов проектов не позволяет отразить содержательных отличий в самом управлении проектами. В настоящей статье делается попытка выработки концепции открытого проекта, которая предполагает изменение многих принципов и подходов проектного управления, ставших уже традиционными.

Концепцию открытого проекта наиболее полноценно можно продемонстрировать на примере применения проектного управления к проблематике управления долгосрочным социально-экономическим развитием региона.

Такая крупная и сложная система как регион представляет собой большую, сложную и открытую систему, развивающуюся и функционирующую с учетом разнообразных динамических процессов, имеющих циклическую и хаотическую природу. Социально-экономическое развитие региона пронизывают экономические циклы самого

различного рода, начиная с недельного цикла активности и заканчивая длинными волнами Кондратьева. Помимо экономической динамики на развитие региона оказывают влияние и другого рода процессы экологического, социального, политического, технического характера, складывающиеся в некую общесистемную чрезвычайно сложную динамику. На развитие региона оказывают свое воздействие огромное количество факторов, которые просто невозможно учесть, не говоря уж о том, чтобы управлять ими на долгосрочной основе. Элементы региональной территориальной системы соединяются в чрезвычайно сложные комплексы и подсистемы, управлять которыми на основе какого-то единого однозначного подхода просто не представляется возможным. Поэтому необходимо органичное соединение самых разных подходов на методологической базе управления, позволяющей эффективно управлять такими соединениями. Целевые показатели состояния управляемой региональной системы постоянно изменяются в силу внутренних тенденций ее саморазвития и внешних, экзогенных случайных факторов. Относиться к этим целевым показателям как к конечным целям нельзя даже в самом долгосрочном плане.

В рамках концепции открытого проекта предлагается отказаться от четко заданных и неизменных целей проекта, при достижении которых проект перестает существовать. Но в отличие от развивающегося проекта происходит также отказ от даже потенциальной возможности завершения проекта. Он условно бесконечен по своей первоначальной природе, а не по возможностям развития содержания проекта и его продукции. Если временные границы развивающегося проекта определяются возможностями базовых концепций, заложенных изначально при инициации проекта, то жизненный цикл открытого проекта принципиально открыт и не ограничен, так же, как и не ограничен его содержательный аспект, который постоянно меняется исходя из динамики саморазвития управляемой системой.

Это вовсе не означает безвольного движения по течению развития системы или бесцельной деятельности, но подразумевает организованную работу по постоянному текущему пересмотру целей. В открытом проекте формируется два уровня управления. Обычные, конечные цели нижнего уровня носят подчиненный характер по отношению к более общим, программным и стратегическим, более долговременным и более широким по масштабам управления целям, которые по мере повышения

уровня управления социально-экономическим развитием системы начинают приобретать характер направляющих ориентиров развития.

Некоторые элементы такого подхода уже несколько лет существуют как в отечественной, так и в зарубежной практике в рамках некогда популярного в советское время программно-целевого управления и скользящего планирования (за рубежом этот подход называется «roll-on planning», т.е. волновое, катящееся или текучее планирование) [2]. Скользящее планирование подразумевает систему из нескольких временных горизонтов планирования: краткосрочного и долгосрочного. Краткосрочные планы являются элементами долгосрочного плана. При этом краткосрочные планы имеют четкие, фиксированные цели, которые с определенной периодичностью контролируются. Но в рамках контроля краткосрочных планов происходит анализ выполнения долгосрочных планов и корректировка их исходя из обнаруженных в ходе выполнения краткосрочных планов проблем.

Например, существует годовой и месячный план. Каждый месяц происходит контроль месячных планов и корректировка годовых планов. При этом годовой план носит характер обобщающий, стратегический и включает в себя никогда не достижимые по сути цели-ориентиры, а месячный план – традиционный четкий план, соответствующий традиционному понятию проекта.

Управление открытым проектом предполагает применение подобного «скользящего» принципа не только к функции планирования, но также и ко всем другим функциям и подсистемам управления.

Открытый проект не должен быть неправильно истолкован как постоянное изменение целей и неэффективное использование ресурсов. На более низком временном и содержательном уровне открытый проект состоит из конкретных и четко обозримых укрупненных комплексов работ (подпроектов), имеющих четкие параметры выполнения. Но при этом общие рамки проекта и конечные цели становятся динамически изменяемыми в зависимости от текущих тенденций саморазвития управляемой системы и воздействия внешних факторов. Таким образом, достигается необходимая гибкость управления сложными открытыми системами и жесткость управления отдельными подпроектами, имеющими вполне конкретные и осязаемые результаты [5].

Исходя из всего вышесказанного по открытым проектам, их можно лаконично охарактеризовать следующим образом. Открытые проекты не имеют однозначных

целей, достижение которых означало бы завершение проекта, не только на момент их инициации, но и в дальнейшем ходе управления проектом. Цели открытого проекта носят индикативный характер и существенно изменяются с течением времени. Жизненный цикл открытого проекта имеет в себе стадии разработки и реализации, но временная структура этого цикла имеет волнообразный, неограниченный во времени профиль. Верхний уровень управления открытым проектом определяет основные долгосрочные цели и показатели. Нижний уровень состоит из более конкретных терминальных или развивающихся проектов, у каждого из которых есть достаточно четкие цели и показатели. При завершении определенного периода или достижения какой-либо узловой точки (вехи) на верхнем уровне открытого проекта на сознательно управляемой основе происходит гладкое, скользящее перепроектирование содержания, изменение календарных планов, контрольных показателей по стоимости и качеству. При этом последовательно происходит достижение целей нижнего уровня, а также пересмотр целей верхнего уровня.

Образно иллюстрируя открытый проект, можно сказать, что по своей сути он похож на движение в темноте с зажженным светом. Перед нами возникает освещенный участок. Мы продвигаемся по нему, исходя из заданных нами направлений. Но проходя один освещенный участок, мы постепенно обнаруживаем другой участок со своей спецификой, системой препятствий и возможностей. Это вносит определенные коррективы в наши дальнейшие движения. Мы можем обнаружить совершенно новые пути, что повлечет за собой кардинальное изменение целей. Также мы можем зайти в тупик, что повлечет за собой возврат и также изменение целей. Но можем и плавно двигаться дальше. Если в ходе традиционного терминального проекта мы проецируем проект на плоскость предположительно стабильную, по крайней мере ограниченную содержанием проекта, то в ходе открытого проекта мы проецируем не заданную ограниченную модель, а общие направления, высвечивающие наши возможности по управлению постоянно изменяющейся, динамической предметной областью.

Управлять большими и сложными социально-экономическими системами, такими как регион, в традиционном смысле невозможно. Здесь целесообразней использовать термин «направление», а не «управление». Активные энергичные управляющие воздействия чаще всего вызывают непредсказуемые и нежелательные последствия

в поведении сложной системы. Поэтому основным принципом открытого проекта является согласование, гармонизация системы и методов управления с закономерностями и тенденциями саморазвития управляемой системы.

Так же, как и в развивающемся проекте при управлении открытым проектом особую важную роль принадлежит управлению содержанием, в рамки которого входит постоянная деятельность по переопределению целей и показателей высшего уровня, по корректировке конкретных целей нижнего уровня, изменение совокупности работ и подпроектов, направленных на достижение целей. Но кроме этого усложняется характер и других подсистем управления проектом.

Концепция открытого проекта не так давно стала применяться на практике, но в самом ближайшем будущем видится ее активное использование, причем основными областями ее использования будут большие экономические, социальные и социально-экономические проекты регионального, государственного и межгосударственного уровней.

Говоря о различных современных формах проектного управления и об открытых проектах в частности, следует кратко обозначить общехозяйственные тенденции, которые способствуют бурному развитию таких форм. Это полезно потому, что многие из живых организационных форм проектного управления пока еще с трудом поддаются какому-либо вычленению и анализу.

В качестве первой тенденции следует упомянуть соединение управления проектом и управления продуктом. Это связано с тем, что дифференциация товарного пространства такова, что период актуального присутствия товара на рынке осязаемо сжимается. Управление проектом начинает применяться не только для разработки и промышленного освоения новой продукции, но и для управления присутствием этой продукции на рынке и для ухода с рынка. Кроме этого, любая современная продукция должна быть в той или иной мере инновационной, т.е. предполагать уникальность или оригинальность. Таким образом, любая новая продукция – это всегда проект, причем часто проект открытый, т.е. постоянно изменяющий свое содержание, целевые показатели, временные и бюджетные ограничения [1].

Другая тенденция – это кастомизация продукции. Эпоха массового производства, в том виде, в каком она существовала в 1960-е годы, плавно сошла на нет. Если бы Генри Форд с его известным изречени-

ем о возможном цвете автомобиля, узнал о том, что даже такие гиганты автомобильной промышленности как БМВ или Крайслер-Даймлер, 20–30% своей продукции производят под заказ, то он бы просто не поверил бы своим глазам. И это не говоря о том, что 20% автомобильного рынка представлено так называемыми «тюнинговыми» (или «тюнингванными») автомобилями, т.е. настроенными под конкретного заказчика, а также не говоря о том, что сейчас вообще автомобиль редко когда продается в стандартной базовой комплектации. Современные продукты становятся кастомизированными, или еще говорят тейлоризированными, т.е. созданными под конкретного заказчика или в крайнем случае мелкосерийными. Понятия продукта и проекта во многом сливаются. По причине того, что в рамках управления продуктом предполагается постоянное изменение его характеристик, управление продуктом предполагает управление открытым продуктом.

Третья важная тенденция связана с достаточно стремительным изменением технологий производства. В частности, не до конца исчерпано воздействие Интернет-технологий на производственно-хозяйственную деятельность. Технологические перемены могут приводить к тому, что в ходе проекта могут быть обнаружены более эффективные технологические решения, которыми целесообразно заменить ранее принятые решения, не дожидаясь завершения проекта и создания продукции. Концепция открытого проекта позволяет осуществлять кардинальные изменения в содержании проекта менее болезненно, нежели традиционные подходы к проектному управлению.

Следует отметить, что концепция открытого проекта сходна с концепциями программы и портфеля проектов. Действительно, содержание программы и портфеля проектов можно гибко изменять, что характерно и для открытого проекта. Но при этом жизненный цикл программы, при всей возможной гибкости ее содержания, достаточно четко привязан к достижению изначально поставленных целей и предполагает, что программа рано или поздно будет завершена. У портфеля проектов более размытые границы жизненного цикла, но при этом управление портфелем проекта редко предполагает изменение целевых показателей и ограничений, накладываемый на весь портфель. А управление открытым проектом базируется на скользящем планировании, предполагающем возможность постоянно пересматривать цели [3].

Выводы

Таким образом, в рамках концепции открытых проектов проектное управление получает дополнительные направления для своего применения и развития в различных предметных областях. В частности, концепция открытого проекта имеет большие перспективы применения не только для управления большими и сложными социально-экономическими системами масштаба мегаполиса или региона, но и для управления большими корпоративными структурами. Более того, концепция открытого проекта представляется достаточно востребованной и при управлении менее масштабными системами. В частности, управление открытым проектом достаточно хорошо подходит для управления продукцией или комплексными услугами, содержание которых должно адаптироваться под различных клиентов и заказчиков. Особенно интересным и перспективным представляется использование концепции открытого проекта для управления инновациями. В управлении инновационными проектами часто бывает, что содержание проекта и требования к продукции проекта не могут быть утверждены на момент начала реализации проекта и предполагают постоянное изменение уже в ходе реализации проекта.

При всей привлекательности концепции открытого проекта следует обратить внимание и на возможные проблемы и ограничения при ее использовании. Гибкость в управлении открытым проектом, с одной стороны, выглядит как дополнительное преимущество, но с другой стороны, предполагает возможность достаточно серьезного пересмотра содержания проектов. А это может повлечь за собой серьезное изменение календарных сроков и бюджетов. Планы и бюджеты, которые формируются для открытых проектов, становятся, таким образом, не столь строгими, как в рамках традиционного управления проектами, что создает почву для неконтролируемого роста продолжительности проекта и затрат. Помимо управления продолжительностью и затратами проекта претерпевает определенные изменения и управление рисками проекта. Открытый проект предполагает открытость в том числе и к рискам. Естественно, возможность изменения проекта чревата возникновением дополнительного количества рисков, которые не были идентифицированы и проанализированы на ранних стадиях управления проектом. Особую важность также приобретает управление коммуникациями в проекте. Изменения

в проекте требуют достаточно быстрого рассмотрения и согласования со всеми заинтересованными сторонами проекта.

Управление открытыми проектами предполагает и изменения в информационно-технологическом инструментарии проектного управления. Большинство из существующих программных средств по управлению проектами (например, Microsoft Project или линейка продуктов компании Primavera) в большей степени отталкивается от традиционных принципов управления проектами, предполагающих возможность составления планов и бюджетов проектов до начала их реализации с последующим стремлением к их соблюдению. Опыт использования концепции открытого проекта показывает, что сами программные продукты обладают необходимыми возможностями по гибкому изменению содержания, временных и бюджетных параметров проекта, но методика их использования должна быть изменена с учетом принципов управления открытыми проектами.

Список литературы

1. Карасев В.А., Титов С.А. Исследование практических подходов к адаптации системы контроля проектов к стратегии инновационной компании // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5–2. – С. 522–526
2. Разу М.Л., Якутин Ю.В., Разу Б.М., Титов С.А. и др. Управление проектом: основы проектного управления. – 3-е изд., перер. и доп. – М.: КноРус, 2015.
3. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5–2. – С. 509–515.

4. Титов С.А. Исследование преимуществ проектно-ориентированных организационных форм с позиций ресурсной теории фирмы // Инициативы XXI века. – 2011. – № 4–5. – С. 55–58.

5. Титов С.А. Организационное обучение и адаптация в контексте управления проектами // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 7. – С. 095–098.

6. Титов С.А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // Cloud of Science. – 2014. – Т. 1. – № 1. – С. 155–176.

References

1. Karasev V.A., Titov S.A. Issledovanie prakticheskikh podhodov k adaptacii sistemy kontrolja projektov k strategii innovacionnoj kompanii // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 5–2. pp. 522–526
2. Razu M.L., Jakutin Ju.V., Razu B.M., Titov S.A. i dr. Upravlenie projektom: osnovy proektnogo upravlenija. 3-e izd., perer. i dop. M.: KnoRus, 2015.
3. Suetin S.N., Titov S.A. Upravlenie portfelem projektov: strategicheskij uroven proektnogo upravlenija // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 5–2. pp. 509–515.
4. Titov S.A. Issledovanie preimushhestv proektno-orientirovannyh organizacionnyh form s pozicij resursnoj teorii firmy // Inicijaty XXI veka. 2011. no. 4–5. pp. 55–58.
5. Titov S.A. Organizacionnoe obuchenie i adaptacija v kontekste upravlenija projektami // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). 2011. no. 7. pp. 095–098.
6. Titov S.A. Issledovanie masshtabov ispolzovanija proektno-orientirovannyh form organizacii hozjajstvennoj dejatelnosti v vysokotehnologicheskikh sektorah jekonomiki // Cloud of Science. 2014. T. 1. no. 1. pp. 155–176.

Рецензенты:

Кещян В.Г., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва;

Емельянов С.В., д.э.н., ведущий научный сотрудник ИСКРАН, г. Москва.