

УДК 65.01

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ ПРОЕКТОВ КАК ОТВЕТ НА НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

¹Титова Н.В., ²Титов С.А.

¹ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru;

²НОУ ВО «Московский технологический институт», Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru

Проектное управление в современной экономике находит применение в большом количестве разных отраслей. 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 развивающегося проекта. Развивающимися можно называть проекты, в рамках которых происходит развитие продукции в ходе реализации проекта. Развивающиеся проекты предполагают возможность изменять параметры качества продукции в зависимости от возникновения новых технических решений. Развивающиеся проекты можно применять в задачах создания инновационной высококачественной продукции, адаптированной под нужды конкретных потребителей.

Ключевые слова: проект, управление проектом, развитие продукции, развивающийся проект, типы проектов, создание новой продукции

CONCEPT OF DEVELOPING PROJECTS AS A RESPONSE TO THE NECESSITY TO INCREASE ADAPTABILITY OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

¹Titova N.V., ²Titov S.A.

¹State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru;

²Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru

In modern economy the methodology of project management is applied to many economic and technical problems. 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 developing project. Developing projects are the projects that imply the possibility to flexibly develop the configuration of the product during the stage of the project realization. Developing projects afford changing the parameters of product quality in situations when customers need it. The concept of developing projects can be used in tasks of new bespoke product development.

Keywords: project, project management, developing project, new product development, project typology, new product development

Изучение сложившихся на сегодняшний день подходов к изложению методологии управления проектом позволяет отметить интересный факт. Практически все подходы к проектному управлению ограничивают свои изыскания только одним видом проектно-ориентированной деятельности, не обращая внимания на чрезвычайно богатую и разнообразную реальную экономическую жизнь, в которой встречаются весьма интересные формы проектно-ориентированной деятельности и процессы формообразования протекают очень динамично [7]. Таким образом, большинство теоретических подходов познательно игнорируют практические попытки по применению проектного управления к нетрадиционным с точки зрения традиционного проектного управления объектам. В связи с этим в настоящей статье авторы в целях повышения адаптивности проектного управления к более широко-

му спектру явлений хозяйственной жизни берут на себя смелость попытаться вычлени из всей многообразной хозяйственной жизни виды проектов, существенно отличающиеся от общепризнанных концепций. При таком вычленении первоначально необходимо отталкиваться от уже сложившихся подходов к пониманию проекта.

Под терминальным проектом можно понимать классические виды деятельности, традиционно описываемые в большинстве печатных изданий по управлению проектом. Они представляют собой проекты с четким жизненным циклом, обозначаемым моментами, когда проекта еще не было и когда его уже нет [4]. Перед проектом ставится четкая разовая цель, достижение которой означает завершение проекта. Поставленная разовая цель достигается полностью, а высвободившиеся материально-технические, людские, информационные или финансовые

ресурсы направляются для достижения других целей. Чаще всего в рамках терминальных проектов создается или разрабатывается какой-то один сложный комплекс продукции. Классическим примером терминального проекта является строительный проект, т.е. строительство какого-либо промышленного или гражданского объекта.

Но если рассмотреть реальную практику строительной деятельности, то оказывается, что даже в такой классической проектной сфере традиционные подходы подвергаются значительно корректировке. Создание строительного объекта никогда не является окончательным результатом, после которого никаких следов от проекта не остается. Можно указать момент, когда проекта еще не было, например, продемонстрировать фотографию, изображающую свалку мусора на том месте, где впоследствии появился мусоросжигательный комбинат. Но вот четко указать момент, когда проекта уже нет, значительно сложнее. Так как чаще всего традиционные терминальные проекты и строительные в частности создают некую продукцию, которая в дальнейшем эксплуатируется, потребляется в течение неопределенно длительного времени без существенного изменения физической формы и используется как средство для достижения каких-либо иных целей субъектов, осуществляющих эксплуатацию. Но ввиду того, что традиционное управление проектами чаще всего не рассматривает стадии эксплуатации, и сам проект приходится искусственно «обрубать». В теории такое возможно (но допустимо ли?), но практику, к счастью, в такое прокрустово ложе традиционного понимания не уложить. Это вовсе не означает, что терминальные проекты никоим образом не соответствуют действительности и являются надуманным продуктом интеллектуальной деятельности, оторвавшейся от реальной жизни. Совсем нет, классические терминальные проекты имеют место быть, например, в том же строительстве: возведение здания или сооружения на условиях «под ключ» генподрядной организацией обобщенно может рассматривать как именно такой конечный проект. «Обобщенно» означает, что все-таки активность генподрядной организации выйдет за пределы стадии реализации в период эксплуатации в виде гарантийного обслуживания, технической поддержки и иных других, на сегодняшний день широко распространенных и продолжающихся развиваться форм участия производителя в процессе эксплуатации его продукции. И при этом свести такую постреализационную деятельность к единовременному

завершению проекта невозможно. Но все же с точки зрения генподрядной фирмы постреализационная деятельность вовлекает незначительный ресурс и занимает малую долю внимания менеджмента по сравнению с предыдущими стадиями проектирования (разработки проекта здания или сооружения) и непосредственного строительства (реализации проекта) [2]. И поэтому эту деятельность можно условно выносить за рамки основного проекта без особого ущерба для эффективности деятельности.

Но такой пример реализации терминального проекта необходимо рассматривать как один и, пожалуй, не самый распространенный, частный случай управления проектом. Сводить все проектное управление исключительно к терминальным проектам представляется нецелесообразным. А именно этим занимается сложившаяся на сегодня в России и ставшая уже по умолчанию традиционной методология управления проектами. Этому есть и объективное оправдание. У нас в России эта управленческая методология изначально рождалась и развивалась именно в строительной сфере. Но на сегодняшний день актуальность проектного управления вышла за рамки инвестиционно-строительного комплекса и ныне осознается в наиболее динамично развивающихся сферах хозяйственной деятельности, таких как информационные технологии, консалтинг, деловые услуги [6]. Да и в инвестиционно-строительной сфере экономики появляются новые формы, которые не укладываются в традиционные концепции. Так, например, появившийся недавно в России девелопмент подразумевает значительное расширение рамок применения проектного управления, так как не сводится только лишь к созданию объекта недвижимости будь то с позиций генподрядчика, заказчика-застройщика или инвестора [3]. Наиболее явно отличие девелопмента от других форм организации строительной деятельности заключается в расширении рамок активного участия до включения всего периода эксплуатации. Для девелопера важно, чтобы здание было спроектировано исходя из выявленных им потребностей потенциальных клиентов и с учетом всех архитектурных и строительных норм и правил. Не менее важно, чтобы здание было построено в соответствии с проектом, в установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета. Но, пожалуй, самым важным для девелопера является эффективное использование полученной продукции, так как именно на этом этапе осуществляется поступление всех доходов. При этом девелопер может решать задачи не только

продажи недвижимости и промышленных объектов физическим или юридическим лицам, осуществляющим непосредственную эксплуатацию, но и передачи в аренду объекта целиком или по частям. Девелопер активно заинтересован в том, чтобы созданный объект приносил как можно больше и больше прибыли, и поэтому он активно развивает этот объект исходя из собственного знания рынка и необходимости соответствия его требованиям уже в период эксплуатации. Таким образом, девелопмент как новая форма инвестиционно-строительной деятельности не укладывается в традиционное понимание терминального проекта. Но как ни странно, популяризаторы концепции девелопмента в справочной и публицистической литературе являются самыми консервативными сторонниками традиционного управления проектами. Такая, мягко говоря, невнимательность свидетельствует об интеллектуальной оторванности от реальной практики как проектного управления, так и девелопмента. Это довольно характерный пример того, что многие специалисты по теории проектного управления, да пожалуй и по теории менеджмента основной свой интеллектуальный ресурс направляют не в сторону того, что происходит в жизни, а в сторону того, что когда-то было написано на этот счет кем-то еще.

Современные тенденции развития экономики подчеркивают особую важность с точки зрения долгосрочного развития бизнеса послепродажного, эксплуатационного, постреализационного этапа хозяйственных взаимоотношений. Пример генподрядной строительной компании на сегодняшний день не показателен. Так как, с одной стороны, строительная продукция стационарна, стабильна и, так сказать, консервативна в своей материальной форме, и поэтому обычно не требует сильного участия в развитии, а подразумевает поддержание на ранее заявленном уровне, т.е. постреализационная деятельность в строительстве имеет характер стабилизационный и очень редко развивающий. Даже если речь заходит о дальнейшем развитии строительной продукции, то это рассматривается как новый проект по перестройке или реконструкции здания или сооружения. Такие условия не характерны для большинства других сфер экономической деятельности. А с другой стороны, стационарный характер эксплуатационного обслуживания в строительной сфере уже сегодня начинает меняться в сторону общехозяйственных тенденций, и завтра также и в строительстве постреализационный этап хозяйственных отношений приобретет развивающий характер.

Одно из подтверждений этому – описанный выше девелопмент. Кроме этого, строительные компании все активнее и активнее берут на себя функции дальнейшего развития строительного объекта, включающего внутреннее перепроектирование и перестройку, совершенствование системы телекоммуникаций в здании, изменение дизайна интерьеров и многое другое. Естественно, можно подобные инициативы проводить как отдельные, независимые новые проекты. Но с экономической точки зрения у всех участников создания и дальнейшего развития строительного объекта присутствует базовая заинтересованность в организации деятельности по развитию объекта именно в форме продолжения изначального проекта.

Следует повторить, что строительство в этом смысле не является показательным примером, хотя, как видно, и здесь происходят определенные изменения в общем русле развития постреализационной активности. Более целесообразно рассмотреть в этой связи проекты создания новой продукции, и как частный случай проект разработки нового программного обеспечения. Первоначально этот проект проходит стадии проектирования и разработки (реализации), так же, как и обычный терминальный проект. И чаще всего после создания первой полноценной версии такое терминальное понимание проектного управления исчезает. Вслед за выпуском первой версии и ее дальнейшей эксплуатацией проводится работа по сбору и анализу всех замечаний и рекламаций. Помимо того, что в текущем режиме осуществляется техническое сопровождение и устранение выявленных недостатков путем выпуска дополнительных приложений (так называемые «пачи», «сервис-пачи»), что, как правило, делается специалистами команды проекта, т.е. в рамках самого проекта, также создается база для пересмотра созданного программного продукта и разработки новой, улучшенной его версии. Такая новая версия не создается на пустом месте, а является органичным продолжением предшествующей версии, и поэтому в организационном плане эта работа проводится специалистами и руководителями, участвующими в разработке первой версии. Таким образом, очередная версия является продолжением, развитием изначального проекта, хотя сама по себе также имеет самостоятельное проектное значение, т.е. рассматривается как подпроект создания новой версии в рамках единого проекта разработки программного продукта. Уже при рассмотрении создания двух версий программного обеспечения видно, что

перед нами не простой терминальный проект. Еще более наглядно иная природа проектного управления в подобного рода проектах выступает, если мы рассмотрим более продолжительную временную перспективу, охватывающую не две, а значительно большее количество версий. Такой проект предстанет как постоянно развивающаяся коммерческая инициатива, с одной стороны, проектно-ориентированного характера, а с другой стороны, не имеющая четких общих характеристик всего проекта [1]. Исходя из этого, можно заключить, что это иной вид проектов.

Развивающиеся проекты – это проекты, на момент их инициации не имеющие однозначных целей, достижение которых означало бы завершение проекта. Такие «терминальные» цели в развивающихся проектах обязательно появляются, но момент их появления зависит от многих факторов и в первую очередь от эффективности ранее осуществленной деятельности [5]. Иными словами, хоть развивающийся проект, в отличие от терминального проекта, не имеет известной на начало точки завершения, но эта точка существует, и развивающийся проект рано или поздно завершается, так как рано или поздно исчерпывается набор гипотез и концептуальных решений, заложенных в проект при его инициации. Хотя программные продукты имеют неограниченное количество версий, но в конце концов наступает момент, когда разработчики понимают, что необходимо создавать совершенно иное решение, никоим образом не соотносимое с предыдущим проектом. В логико-временном плане развивающийся проект складывается из отдельных инициатив по дальнейшему совершенствованию, развитию ранее разработанной продукции. При этом такие инициативы также носят проектно-ориентированный характер и по сути могут рассматриваться как самостоятельные последовательные подпроекты. Последовательная природа подпроектов дальнейшего развития имеет помимо всего прочего в плане управления содержанием иерархическую структуру. Каждый из подпроектов развития продукции (создания очередной версии продукции) не начинается с чистого листа, ему всегда предшествует то или иное решение по содержанию продукции, заложенное в самую первоначальную модель содержания проекта, дерево продукции проекта. Накопленные на момент инициации очередного подпроекта данные заставляют усомниться в эффективности отдельных решений, и происходит возврат, «откат» на определенные узлы дерева продукции более высокого уровня.

А затем происходит перепроектирование продукции от этих узлов (к которым произошел возврат) дерева продукции вниз, на нижние уровни иерархии, но уже на основе новых данных по параметрам функционирования и эксплуатации продукции. Таким образом, по ходу всего развивающегося проекта происходит появление иерархической совокупности решений по продукции. Такой иерархический характер версионной модификации структуры содержания проекта и структуры продукции проекта можно продемонстрировать на том же примере разработки и развития программного обеспечения. Вслед за созданием первой версии программы появляются подверсии с номерами «1.1» или еще более нижнего уровня «1.1.1». В зависимости от потребностей подверсии первой версии программы могут увеличиваться в количестве («1.2», «1.3» и так далее), или же происходит разработка подверсий более нижнего уровня, таких как «1.1.2», «1.1.10», «1.2.5» и так далее. После того как потенциал решений первой версии будет исчерпан, происходит развитие новой, второй версии программного продукта с последующим развитием ее подверсий. Таким образом по ходу развивающегося проекта складывается сложная иерархическая система последовательного (а иногда и параллельного) управления структурой продукции. Количественный код той или иной версии определяется самым нижним уровнем структуры продукции, который не подвергается изменениям. Иными словами, версии «1.3.4» и «1.3.7» созданы на базе версии «1.3» на основе модификаций третьего уровня, а второй уровень явился нижним уровнем структуры продукции, который не подвергается изменениям при разработке этих версий. Этот нижний, не подвергаемый изменениям уровень является базовым для создания всех производных от него версий. Такая иерархическая модель наглядно демонстрирует существенные особенности развивающегося проекта.

Яркая иллюстрация развивающегося проекта на базе проекта создания программного обеспечения не означает того, что такой этот вид проектов не распространен в других отраслях экономики. Следует сказать, что именно развивающийся проект является наиболее распространенным в современной хозяйственной деятельности. Современная продукция отличается чрезвычайной диверсификацией товарного пространства и сокращением периода морального устаревания. Успех определяется широтой продуктовой «линейки» и интенсивностью ее обновления. Динамизм развития продукции

сегодня не просто оптимальная стратегия, а единственно возможная для выживания в современном сложном быстроразвивающемся мире. Показательность проекта создания программного обеспечения обусловлена тем, что необходимости в налаживании серийного производства здесь нет, а современные средства разработки программного обеспечения позволяют практически соединить проектирование программы и ее создание путем генерации программного кода. Иными словами программный проект является развитием продукции, так сказать, в чистом виде. В проектах же разработки и производства материальной продукции процессы развития могут в большей или меньшей степени затеняться видами деятельности, которые сами по себе принципиальной новизной не обладают и поэтому не позволяют увидеть особые черты развивающегося проекта. Но тем не менее, даже не углубляясь в подробное описание примеров развивающихся проектов в области материального производства, внимательный анализ структуры модельного ряда, скажем, фото- и видеотехники фирмы «Сони» или же автомобилей «БМВ» даст необходимую информацию для вывода о широкой распространенности развивающихся проектов.

Выводы

Концепция развивающегося проекта применительно к проектам создания новой технологически сложной продукции, адаптируемой к потребностям конкретного заказчика, представляет собой более адекватной, нежели традиционные представления о проекте, как о терминальной деятельности. Теоретическое и практическое развитие концепции развивающегося проекта обеспечивает выработку новых методов и средств управления проектами, позволяющими осуществлять разработку и реализацию проектов в частично параллельном режиме. В рамках развивающегося проекта предполагается более гибкое управление содержанием проекта и более адаптируемый подход к управлению изменениями.

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. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Гинзбург А.В., Титов С.А. и др. Инвестиционно-строительный инжиниринг: справочник для профессионалов. – М., 2010.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Титов С.А. и др. Девелопмент недвижимости: справочник для профессионалов. – М., 2009.
4. Разу М.Л., Якутин Ю.В., Разу Б.М., Титов С.А. и др. Управление проектом: основы проектного управления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2015.
5. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5–2. – С. 509–515.
6. Титов С.А. Исследование преимуществ проектно-ориентированных организационных форм с позиций ресурсной теории фирмы // Инициативы XXI века. – 2011. – № 4–5. – С. 55–58.
7. 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. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ginzburg A.V., Titov S.A. i dr. Investicionno-stroitelnyj inzhiniring: spravochnik dlja professionalov. M., 2010.
3. Mazur I.I., Shapiro V.D., Titov S.A. i dr. Development nedvizhimosti: spravochnik dlja professionalov. M., 2009.
4. Razu M.L., Jakutin Ju.V., Razu B.M., Titov S.A. i dr. Upravlenie proektom: osnovy proektnogo upravlenija. 3-e izd., pererab. i dop. M.: KnoRus, 2015.
5. Suetin S.N., Titov S.A. Upravlenie portfelem proektov: strategicheskij uroven proektnogo upravlenija // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 5–2. pp. 509–515.
6. Titov S.A. Issledovanie preimushhestv proektno-orientirovannyh organizacionnyh form s pozicij resursnoj teorii firmy // Inicijativy XXI veka. 2011. no. 4–5. pp. 55–58.
7. 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:

Кешян 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.