

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

Понятие «жизненный цикл проекта» получило распространение в международной практике после того, как в 1959 году комитет Андерсона (NASA) сформулировал системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла. Само понятие жизненного цикла проекта может

*©Ф.В.Курзюкова, 2006.

иметь несколько определений. Преимущественно жизненный цикл проекта рассматривается как промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации. Например, Е.Е. Румянцева определяет его как период между началом и окончанием проекта [2]. Жизненный цикл проекта обычно включает в себя следующие фазы:

- концепция (идентификация, инициация)
- планирование (разработка, квантификация)
- реализация (выполнение)
- завершение.

Принципиальная структура жизненного цикла приведена на рис. 1.



Рис. 1 Жизненный цикл проекта

Указанные фазы определены настолько широко, что оказываются малопригодны для широкого понимания и совершенствования. Специалисты указывают на необходимость определения 5-10 основных фаз для каждой категории проектов с учетом их специфики. Например Рассел Д. Арчибалд приводит шесть фаз жизненного цикла (концепция, определение, проектирование, разработка, внедрение, завершение, постпроектная деятельность) применительно к шести типам проектов. Такая детализация, по его мнению, позволит обеспечить понимание командой проекта смены состояний проекта и совершенствовать процессы управления жизненным циклом проекта.

Таким образом, команда проекта, по мнению ведущих специалистов, должна определять и документировать модель жизненного цикла проекта для каждой категории, отражающую наиболее важные характеристики окружения проекта. После того как жизненные циклы для каждой категории проектов разработаны и задокументированы, необходимо определить для каждой категории систему управления жизненным циклом проекта. Для этого рекомендуется:

1. Описать систему управления жизненным циклом проекта.
2. Определить фазы жизненных циклов для каждой категории проектов.
3. Установить контрольные точки и точки принятия решений между фазами жизненного цикла.
4. Определить промежуточные и окончательные результаты каждой фазы.
5. Идентифицировать и соотнести друг с другом документы и разрешения для каждой фазы.

К сожалению, реалии российского бизнеса достаточно далеки от вышеизложенных рекомендаций. Анализ практики реализации проектов на российских предприятиях свидетельствует о недостаточном внимании менеджеров проекта к разработке и документированию моделей жизненного цикла проекта для каждой категории. Более того, в большинстве случаев команды проекта вообще не идентифицируют фазы проекта, не определяют соответствующие им ресурсы. В частности, в большинстве проектов концептуальная фаза проекта, носящая риторический характер, является недостаточно осознанной и успешно управляемой.

Интересен для обсуждения вопрос идентификации термина «начало проекта». Анализ практики проектной деятельности показывает, что очень часто основные участники проекта (в рамках одного и того же проекта) не имеют единого мнения относительно момента начала проекта. В подавляющем большинстве случаев формальным началом проекта участники считают издание приказа о формировании команды проекта, практически игнорируя тем самым фазу формирования концепции проекта. Однако исторические уроки управления показывают, что время, затраченное на предварительные работы по определению потребностей в проекте, изучению вариантов, моделированию, определению совокупной стоимости владения проектом является решающим аспектом успешности будущего проекта. Игнорирование этой деятельности означает, что усилия, а также потраченные на стадии формирования концепции проекта ресурсы не будут учтены, что, в свою очередь, приведет к неточному учету проектных инвестиций.

Предлагаемые методы управления проектами направлены на обеспечение прозрачности его работы. В этом случае понимание сути проектов сводится к пониманию внутренних механизмов управленческих процессов на этапах реализации проекта. В то же время происходит игнорирование периодов времени до начала осуществления проектов и после их завершения. Действия до и после реализации проекта определяются гораздо менее конкретно. По нашему мнению, они должны рассматриваться в качестве основных обязанностей руководителя проекта. Такой расширенный взгляд на управление проектами совпадает с мнениями очень многих специалистов в этой области, которые считают, что необходимо выходить за рамки результативности. Р.А. Лундин полагает, что общая схема управления проектом состоит из трех основных частей: предпроектной (подразумевающей концептуализацию и разъединение), проектной и послепроектной (подразумевающей обучение и воссоединение). Более широкий взгляд на управление проектами приведен в табл. 1.

Таблица 1

Более широкий взгляд на управление проектами

Предпроектная деятельность — концептуализация и разъединение	Проектная деятельность — традиционные действия	Послепроектная деятельность — обучение и воссоединение
Действия до реализации — соображения эффективности	Действия по управлению проектом — соображения результативности	Действия после реализации — соображения эффективности

Естественно, что расширение ответственности руководителя проекта на предпроектном и послепроектном этапах может повлечь определенные проблемы. Вопрос о том, в какой мере учет среды, представляемый в виде «черного ящика» в традиционном подходе, должен относиться к обязанностям руководителя проекта, остается открытым. Использование такого подхода должно изменить представления об успешности или неудаче проекта.

Кроме формальных моментов, таких как издание соответствующего приказа, начало финансирования, начало фактической реализации проекта, начало проекта может быть связано с неформальными моментами — рождение идеи (проектной инициативы). Если предприятие фиксирует проектную инициативу и прорабатывает, активно обсуждает ее, то, видимо, речь идет уже о проектной деятельности. Должно ли предприятие формализовать эти процессы? Несомненно, поскольку эти действия требуют привлечения определенных ресурсов, результаты этой деятельности логически связаны с дальнейшими (более формализованными) фазами. Ниже автор приводит формальные и неформальные факторы, с которыми в самом общем виде может быть связано начало и окончание каждой фазы.

Таблица 2

Разграничение фаз проекта

Фаза	Начало фазы	Окончание фазы	Выходной документ
Концепция	Фиксация проектной инициативы Фактическое проведение исследований	Утверждение концепции Заказчиком Издание приказа о формировании команды для планирования	Утвержденная Заказчиком Концепция проекта
Планирование	Составление Рабочего плана проекта	Утверждение Сводного плана проекта Создание инфраструктуры**	Утвержденный Заказчиком Сводный план проекта

Реализация	Создание инфраструктуры** Начало финансирования	Подписание акта приемки результата Заказчиком	Акт приемки результата
Завершение	Анализ полученных результатов	Применение мотивирующих стимулов к команде Внесение изменений в библиотеку проекта	Обновленная библиотека проектов

*** спорным является вопрос о том, куда должен относиться процесс создания инфраструктуры проекта. С одной стороны, реализация Сводного плана не может быть начата без соответствующей инфраструктуры. С другой стороны, команда, ответственная за планирование, видимо, не имеет достаточной компетенции и полномочий по формированию инфраструктуры. По проектам среднего и крупного масштаба необходимо выделить процесс формирования инфраструктуры проекта в отдельную фазу. Игнорирование данной фазы приводит к тому, что важная часть работы по обеспечению нормальных условий работы команды проекта, по сути, никому не поручается. Это означает, что данные вопросы не входят в зону ответственности кого-либо из менеджеров проекта. Владельцу команды необходимо более детально структурировать указанную фазу и определить роли и ответственность ее участников.*

Не менее важно уметь правильно определять момент окончания проекта. Неверное определение начала и окончания проекта не позволяет адекватно реальности отобразить проектные затраты. Определенные категории проектов, например инновационные проекты, требуют сближения жизненного цикла проекта и жизненного цикла продукта (результата проекта). Поясним эту ситуацию на примере:

Предприятие ХХХ за период 2000-2003 годов реализовало два инновационных проекта и выпустило на рынок два вида инновационного товара А и В. Формально проекты были завершены в 2003 году с момента запуска инноваций в серийное производство. Основные результаты проектов представлены ниже.

Таблица 3

Сравнительный анализ инновационных проектов

Вид товара	ЖЦ проекта	Затраты (млн руб.)	ЖЦ товара (лет)	Прибыль (млн руб.)	Предполагаемый срок окончания проекта
А	2000-2003	3	7	12	2007
В	2000-2003	5	12	26	2012

Считаем, что предприятие неверно определяет жизненный цикл данных проектов. Срок окончания проектов в данном случае целесообразно было приблизить к жизненному циклу продукта по следующим причинам. Если проекты завершить в 2003 году, то стоимостная оценка вложенных инвестиций будет прогнозной, что может существенно исказить фактическое положение дел и привести к неадекватной оценке проектных инвестиций, поскольку при планировании проекта (в 2003 году) нельзя с высокой степенью достоверности распланировать весь жизненный цикл продукта. Кроме того, нельзя детально представить уровень затрат на продвижение продукта на рынке, поскольку еще неизвестна реакция потребителей на инновацию. Если завершить проекты в 2003 году, то команда проекта не будет курировать проект до логического конца, значит не будет чувствовать себя ответственной за полученный результат. Таким образом, правильное определение жизненного цикла проекта позволило бы адекватно определить экономическую эффективность вложенных инвестиций, а также сконцентрировать ответственность за полученный результат в рамках команды проекта.

Кроме того, ни один из рассмотренных проектов не имел корректного завершения, поскольку менеджеры проектов просто игнорировали фазу завершения проекта. В 16 случаях финансирование проекта начиналось только с момента его реализации.

В результате анализа можно сделать выводы, что практически во всех случаях команда проекта не структурировала проект с точки зрения его жизненного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. — М.: Экономика, 2001. — С.53
2. Румянцева Е.Е. Инвестиции и бизнес-проекты. — Минск: Армита, Маркетинг, Менеджмент, 2001. — С. 52