

Оглавление

Предисловие	5
Глава 1. Проекты в управлении организациями	13
1.1. Проекты и управление проектами как важнейшие составляющие деятельности организаций в рыночных условиях.....	13
1.1.1. Современные проблемы научного понимания сущности понятия «проект»	13
1.1.2. Научная сущность понятия деятельности, ее содержание и взаимосвязь управленческой и проектной деятельности	45
1.1.3. Проекты в деятельности коммерческих организаций с позиций теорий деятельности и управления организациями.....	74
1.2. Конкуренция как источник для реализации проектов в коммерческих организациях.....	118
Глава 2. Основы управления проектами в организациях	138
2.1. Управление проектами или управление в проектной деятельности	138
2.2. Команда проекта как разновидность трудового коллектива, ее типы и основы организации ее работы.....	176
2.3. Коммуникации и их организация в команде проекта.....	225
2.4. Неопределенность, риски и стрессы в проектной деятельности	251
2.5. Изменения и инновации как фактор реакции на неопределенность и риски в проектной деятельности	321
Глава 3. Основы организации проектной деятельности.....	350
3.1. Управление организационными изменениями в проектной деятельности.....	350

3.2. Основы стратегического планирования в проектной деятельности.....	364
3.3. Сущность и содержание принятия управленческих решений в проектной деятельности.....	387
Заключение.....	434
Список литературы	439
Приложения.....	447
Приложение А. Проектная деятельность как процесс	447
Приложение Б. Проект: сущность и виды проектов.....	448
Приложение В. Глоссарий.....	449
Приложение Г. Ключи к тестам	459

Предисловие

Уточняйте значение слов,
и вы избавите человечество
от половины заблуждений.

Р. Декарт

Сегодня в области управления организациями возникает много вопросов, требующих научного разъяснения и единого понимания. Особенно важно это стало в связи с введением в отечественную науку и практику управления организациями новых, в том числе иностранных, терминов и понятий, не имеющих четкого научного обоснования с позиции отечественного научного знания в области управления организациями. Одним из таких понятий является понятие «проектного менеджмента», который в России исследователи начали активно трактовать, как «управление проектами» и «проект-менеджмент» [1].

Материал учебника основан на материалах, даваемых отечественными исследователями в различных учебниках и литературных источниках по управлению проектами, представленных в различных учебных курсах по управлению проектами и в научных статьях.

Важность изучения научной сущности и содержания проектов и управления проектами определяется практикой деятельности отечественных организаций в современных условиях, особенно при реализации в России стратегии импортозамещения в условиях экономических санкций против нее, и проявляется даже в том, что в настоящее время у отечественных исследователей появилось новое понятие — понятие организаций как проектных организаций.

Изучение даваемых отечественными исследователями характеристик сущности проектов и управления проектами показывает, что не только понятие «управление проектами», но и само понятие «проект» трактуется ими чаще всего «расплывчато», неоднозначно и вызывает много вопросов. Так, например, в книгах отечественных исследователей по управлению проектами можно встретить более десятка совершенно разных понятий

сущности проекта и управления проектами. При этом, чтобы «уйти» от различных «нестыкровок» в понимании определений проекта и управления проектами, отечественные исследователи стали применять для их обоснования все новые и новые термины и определения, такие как проектная деятельность, проект-менеджмент, риски проекта или «вклинивать» иностранные понятия, такие как стейкхолдеры (заинтересованные стороны) и др.

Однако такой подход отечественных исследователей к раскрытию научной сущности понятий проекта и управления проектами не увязывается с базовыми понятиями научной теорией деятельности и теории управления организациями, в первую очередь, с понятием «управление организациями».

При этом отечественные исследователи под проектом начинают рассматривать не только какой-то «уникальный продукт» деятельности, но, например, и саму деятельность по созданию такого продукта. Одновременно в различных литературных источниках и в интернете можно найти много информации о попытках исследователей обосновать отличия проекта от операционной деятельности, которая рассматривается как повседневная деятельность. И выглядит это примерно следующим образом: «Главное отличие проектной деятельности от операционной деятельности — это время деятельности. Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или результатов. Операционная деятельность — это функция, направленная на непрерывное выполнение действий по предоставлению повторяющейся услуги или по производству одного и того же продукта.

Проектная и операционная деятельности также имеют общие характеристики:

- обе деятельности имеют ограничения, например, ограничения по ресурсам;
- они выполняются отдельными людьми;
- любая деятельность планируется, выполняется, затем наблюдается и контролируется;

– имеют цель — проектная и операционная деятельности выполняются для достижения целей или стратегических планов организации» [2]. Сложно найти логику в таких формулировках, когда проект — это временное предприятие, а деятельность организации — это функция, которые имеют одинаковую основу. При этом проект не является операционной деятельностью и т. д.

Однако, к примеру, в Словаре русского языка записано, что деятельность — это работа, занятие в какой-либо области [3]. Но работа в организации не может быть разовым мероприятием, что исследователями дается в качестве важного признака проекта. Следовательно, можно утверждать, что с позиции теории деятельности профессиональную деятельность организации не корректно называть проектом.

В Энциклопедическом словаре деятельность определяется как специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет целесообразное изменение в интересах людей и общества. Например, под национальным проектом «Безопасные и качественные дороги», вероятно, нужно понимать не само строительство дорог, так как в этой деятельности для строителей нет ничего уникального с позиции выполнения ими профессиональных работ. Хотя эту работу можно, условно, считать и уникальной, так как условия погоды, опыт строителей, особенности местности для строителей всегда будут разными. Несомненно, строительство автодорог в Карелии будет иметь свои отличия для строителей по сравнению со строительством автодорог в Крыму. Но это нельзя представлять в качестве уникальности этих работ в деятельности строителей. А вот результатом этих работ будут выступать построенные автодороги, которые должны будут соответствовать современным требованиям эксплуатации и безопасности, удовлетворяя потребности людей и общества.

Другой пример — это памятник Погибшим гражданам Донецкой Народной Республики, представляющий собой кованный арт-объект, созданный кузнецами города

и установленный в 2015 году в центре г. Донецка. В основании памятника лежит снаряд реактивной системы залпового огня «Град», которыми украинские неонацисты стреляли по мирным жителям Донецка, из которого растут четыре кованые розы, являющиеся символом Донецка. Шипы на стеблях роз по форме напоминают гильзы. Донецк стал известен как город «миллиона роз». При этом и по численности населения он был городом-миллионником (рис. 1).

К сожалению, жизнь многих мирных дончан трагически оборвалась в результате войны, развязанной в Донбассе украинскими неонацистами в 2014 году. А кованые розы памятника олицетворяют твердость и силу духа жителей Донбасса, а также воплощение душ погибших людей, которые долгие 8 лет, часто ценой своей жизни защитили свою Землю от украинских неонацистов. С позиции социальной значимости этот памятник является уникальным. Но здесь проектом нужно считать именно сам созданный памятник, как выполненную кузнецами работу, а не работу кузнецов по его созданию.

И в данном случае появляется проблема: рассматривая под проектом какой-то уникальный продукт, например, памятник, сложно обосновать необходимость управления проектами, так как продуктом деятельности управлять невозможно, его можно только использовать. Следовательно, памятник не может выступать объектом управления.

На основании такого подхода к рассмотрению проблемы управления проектами можно считать, что исследователи, по существу, часто «жонглируют» новыми понятиями на базе иностранных слов, чтобы развить «придуманную» ими теорию управления проектами как некую новую теорию, пренебрегая научными понятиями отечественной теории управления организациями и теории деятельности в обосновании своих положений, а то и вообще отвергая их. Так, например, с позиции науки иностранное понятие «менеджмент» нельзя рассматривать как синоним отечественного понятия «управление», а, соответственно, нельзя понятия риск-менеджмент

трактовать как управление рисками, проект-менеджмент как управление проектами и т. д. В противном случае это все равносильно тому, что, например, иностранцы, в отличие от русских людей, могут считать синонимами такие русские понятия как «близкие люди» и «недалекие люди» и др.

При этом возрастание актуальности темы проектов и управления проектами для исследователей, в первую очередь, связана с деятельностью коммерческих организаций в условиях рыночной экономики, так как именно проекты часто выступают «механизмами» своевременного обеспечения ими нужного уровня своей конкурентоспособности.



Рис. 1. Памятник «Погибшим гражданам Донецкой Народной Республики»

Так, если у какой-то коммерческой организации есть особенный, качественный продукт, который к тому же еще и стоит недорого, то этого будет недостаточно, чтобы он позволял организации долгое время удерживать свои позиции на рынке. Важно, чтобы коммерческая организация была в состоянии постоянно предлагать потребителям нечто большее, чем они видят сегодня во всех подобных продуктах, показать потребителям своей

продукции, что она лучше и современной, чем у конкурентов, постоянно изменять свою продукцию, предлагать что-то новое потребителям, что было бы им интересно. И в коммерческих организациях в рыночных условиях возникла необходимость в реализации проектов, связанных с созданием новых продуктов, позволяющих удовлетворять потребности рынка. Причем необходимость во все новых проектах в деятельности коммерческих организаций обуславливается тем, что жизненный цикл продукции быстро и значительно сокращается. Так, например, стационарный телефон с наборным диском существует уже более 100 лет. И сегодня его еще можно часто встретить не только в организациях, но в домах россиян. В настоящее время, как показывает практика, жизненный цикл современного мобильного телефона составляет всего несколько месяцев. И купленный несколько лет назад мобильный телефон уже не может удовлетворять потребности людей в настоящее время, хотя он находится в хорошем рабочем состоянии. Например, мобильный телефон как средство связи, по которому можно звонить и передавать сообщения, превратился в смартфон, то есть в устройство, оснащенное операционной системой и расширенными возможностями: в нем можно играть в игры, получать информацию из интернета, выполнять такие действия как оплата покупки в магазине, переводы денег другим людям, совершать автоплатежи коммунальных услуг и многое другое. Но коммерческие организации, производящие такую продукцию, постоянно стремятся представлять потребителю что-нибудь новое, реализуя для этого разработанные ими проекты, в виде новых мобильных устройств, имеющих все больший и больший функционал. И сегодня сотовый телефон превращается из простого технического устройства для общения с другими людьми и получения информации из Интернета в электронный терминал, через который человек решает все свои жизненные проблемы: покупает билеты для поездки по железной дороге, записывается на прием к врачу, бронирует гостиницу в другом городе, получает необходимые ему документы и справки и мн. др.

В этих условиях отечественные исследователи, говоря о необходимости проектов и важности управления ими, особенно в деятельности коммерческих организаций, к сожалению, часто рассматривают изучение этих вопросов больше «модной», чем научной темой. Но такой подход только углубляет теоретические, а затем и практические проблемы в реализации проектов в деятельности организаций.

При этом понятно, что реализация проектов для коммерческих организаций часто будет являться очень рискованной деятельностью, так как новое всегда несет большие неопределенности, которые сложно, а часто и невозможно предусмотреть на стадии начала реализации проекта. А это порождает проблему стрессов и неудовлетворенности в реализации проектов у сотрудников организаций и команд проекта, а иногда даже вызывать сопротивление сотрудников по отношению к вводимым неизбежным организационным изменениям. Так, например, много лет назад Макиавелли в своей знаменитой книге «Государь» сказал: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками — те, кому будет хорошо при новом».

В данном учебнике представлен учебный материал, позволяющий обучаемым творчески и с научных позиций отечественной теории управления организациями и практики их деятельности рассмотреть сущностные и содержательные характеристики и проектов как уникальных продуктов деятельности, и проектной деятельности как одного из типов профессиональной деятельности, а также понять сущность и роль управления проектами в обеспечении результативности деятельности организаций в современных рыночных условиях.

При этом обозначенные в учебнике понятия проекта и управления проектами «не навязываются» читателям и обучаемым как догма, а способствуют творческому

подходу к рассмотрению основных положений и понятий проектной деятельности с научных позиций отечественной теории управления организациями и теории деятельности, а не рассматривая проекты как особый феномен, то есть как проект ради проекта. При этом автор стремится не запутывать проблемы проектов и проектной деятельности «умными» и непонятными словами, иностранными терминами и выражениями, а делает попытку понятно обосновать рассматриваемые в учебнике положения, связанные с организацией проектной деятельности, реализацией проектов и управлением деятельностью команд проекта с позиций отечественной теории управления организациями, показать обучаемым логику обоснований даваемых в учебнике положений, чтобы они могли самостоятельно определиться с подходами к практической реализации проектов и управления ими в своей будущей профессиональной деятельности.

Все фотографии и рисунки, представленные в учебнике, взяты из открытых источников, в том числе из Интернета, и их использование не запрещено для использования в данном учебнике.

Автор учебника надеется на то, что представленный в нем материал будет интересен не только студентам, но будет полезен и исследователям, которые занимаются вопросами проектов и проектного управления, и специалистам организаций, деятельность которых связана с необходимостью повышения результативности деятельности коммерческих организаций через реализацию проектов, а также с работой над реализацией различных социальных проектов.

Автор выражает признательность всем, кто своими исследованиями дал ему «базу» для подготовки материалов данного учебника.

Глава 1. Проекты в управлении организациями

Говоря о роли проектов и управления проектами в профессиональной деятельности организаций, о специфике проектной деятельности как разновидности профессиональной деятельности организаций, важно четко понимать сущность таких научных понятий как деятельность, управление, управление организациями, проект, управление проектами, проектная деятельность, которые постоянно используются отечественными исследователями в своих работах, но трактуются ими неоднозначно.

Вследствие этого возникает потребность в том, чтобы разобраться с сущностью и содержанием обозначенных понятий с позиции отечественной теории управления организациями и теории деятельности.

1.1. Проекты и управление проектами как важнейшие составляющие деятельности организаций в рыночных условиях

1.1.1. Современные проблемы научного понимания сущности понятия «проект»

Что такое проект? Что скрывается под этим понятием? Какова его содержательная сущность?

Изучая различную литературу по управлению проектами и проектной деятельности, сталкиваешься с различными трактовками сущности понятия «проект». Так, например, такие исследователи как А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко пишут, что «хотя понятия “проект” и “управление проектами” давно и прочно вошли в нашу жизнь, не существует общепринятого толкования этого термина. Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов,

определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта» [4].

Данное положения исследователей можно понимать так, что они считают, что в практической деятельности организаций есть понятие проекта и управления проектами, а вот наука не определила их научной сущности. Но тогда возникает вопрос о том, а как практики могут говорить о проектах и управления проектами с научных позиций, понимая то, что наука не дала им понимания сущности проектов, а, следовательно, и управления проектами? Правда, исследователи «обошли» это противоречие тем, что именно «российский менеджмент» позволяет дать определение понятию «проекта».

При этом понятие проекта «в российском менеджменте» тоже дано ими как набор «умных и красивых слов», который можно применить к любой деятельности, если убрать из такого словосочетания слово «проект», и который часто не имеет сущностного смысла без слова «проект». Например, основываясь на их понимании сущности проекта, обучение студента в вузе можно считать проектом. Ведь для любого студента в обучении будет присуща и «четкая конечная цель», и «известная степень новизны», и «неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри» обучения в вузе, и четкие временные границы обучения, и т. д. Но ведь обучение студента — это учебная деятельность, но никак не проект. В противном случае любую профессиональную деятельность можно будет называть автоматически проектами.

А вот в ходе своей учебной работы студенты могут выполнять различные проекты. Например, студенты Ярославского государственного технического вуза решили к 75-летию Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов выполнить проект — восстановить уникальный грузовой автомобиль ЯАЗ-221, который предназначался в конце 50-х годов для транспортировки межконтинентальных ракет и до наших дней сохранился лишь в единственном экземпляре (рис. 2).



Рис. 2. Студенческий проект — восстановленный седельный тягач ЯАЗ-221, производимый на Ярославском автозаводе в 1958–1959 годах

Кроме того, например, применяемое ими словосочетание — «четкие цели» не несет никакой смысловой нагрузки, так как непонятно, что надо понимать под четкостью цели. Если это понятность ее, то и так понятно, что цель всегда должна быть четкой, так как если цель «не четкая», то это уже не цель. В представленном выше примере у студентов была цель — восстановить исторический автомобиль. Но если бы им определили цель, как «сделайте что-нибудь с останками старой машины», то думается, что ничего бы с такой установкой на работу у студентов не получилось.

При этом исследователи ведут речь о «конечных целях». Но сколько конечных целей может быть в проекте? Цель всегда будет одна — решить какую-то проблему, ради чего и затевался проект. И здесь весь вопрос связан с научными подходами к исследованию. То есть с позиций ситуационного подхода может производиться декомпозиция целей. Например, у студента всегда будет

одна конечная цель от обучения в вузе — это закончить его. Несомненно, что декомпозиция целей в процессе обучения может быть. Так, студент может по семейным обстоятельствам уйти в академический отпуск, реализовать проект по восстановлению исторического автомобиля и многое другое, но это не изменит его «конечную цель» — закончить обучение в вузе и получить диплом об окончании обучения по выбранному направлению подготовки. Здесь будет уместно звучать китайская мудрость: «Шаг за шагом стремись к цели».

Кроме того, даваемый исследователями тезис о взаимосвязи задач и ресурсов является аксиомой успешности профессиональной деятельности, так как при отсутствии необходимых ресурсов никакая самая благая задача не будет решена, никакая самая хорошая цель достигнута не будет. Так, например, студент поступил на обучение в вуз на платной основе, чтобы получить желаемую специальность. Его задача — успешно завершить обучение в вузе. Однако, если он своевременно не оплатит обучение в вузе за очередной семестр, то может быть отчислен из вуза за это. У него появляется условно «частная цель» — оплатить обучение. В данном случае у студента возникает потребность в том, чтобы найти ресурсы, к примеру, обратиться за помощью к родителям, взять учебный кредит и др., чтобы его не отчислили из вуза, и он мог получить желаемую им специальность.

И такой подход к определению сущности проектов характерен для многих отечественных исследователей. Другими словами, в современной научной и учебной литературе существует достаточно много различных определений проекта. Но внимательно рассматривая их, понимаешь, что ни одно из определений проекта не претендует на единственность и полноту охвата всех его сущностных характеристик. При этом многие из определений проекта даже не имеют необходимого научного обоснования. Так, А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко для значимости данного ими «размытого» понятия проекта просто ссылаются на то, что так понятие проекта понимается в «российском менедж-

менте». Однако понятие менеджмента тоже не имеет у них научного обоснования. Они утверждают, что «традиционный менеджмент» ориентирован на ход событий, процесс, а управление проектами — на достижение определенной цели [4]. Следовательно, они и понятие «менеджмента» трактуют по-разному, добавляя к нему разные прилагательные слова так, как им удобно, чтобы показать важность даваемых ими трактовок проекта.

Вследствие этого можно утверждать, что даваемые отечественными исследователями в различной литературе и учебниках определения понятия «проект» часто субъективны и отражают лишь отдельные характеристики проектов, не давая единого и полного раскрытия его сущности как научного понятия.

Несомненно, что формулировка понятий, особенно таких многосложных, какими являются понятия проекта, отражается и на понимании определений управления проектами и проектной деятельности. Не требует доказательства то, что проекты не появляются сами по себе и не становятся успешными без конкретной целевой направленности, без эффективной системы управления, тщательно спланированной проектной деятельности и развитых коммуникаций.

При этом в теории управления организациями всегда существует научно обоснованная логическая последовательность деятельности: цель — управленческое решение — практические действия. Понятно, что если нет цели, то нет и действий. Цель — это основание для действий. Например, если у человека нет цели — купить автомобиль, то он, соответственно, не идет в банк брать кредит на покупку автомобиля, выбирать в автосалонах автомобиль для покупки и др.

Обращаясь к прошлому опыту, можно считать, что в советское время под проектом, как правило, понимался комплект документов, разрабатываемых для создания какого-либо продукта. Например, архитектор разрабатывал проект нового здания или целого квартала. Соответственно, этот проект представлял комплект документов,

который позволял строителям в процессе своей профессиональной деятельности построить здание или комплекс зданий такими, какими их задумал архитектор. Это понимание сохраняется и сегодня. Например, для строительства стадиона в г. Долгопрудный Московской области был разработан и представлен для обсуждения жителями города проект Многофункционального спортивного комплекса с трибунами на 3500 человек (рис. 3).



Рис. 3. Проект Многофункционального спортивного комплекса с трибунами на 3500 человек в г. Долгопрудный Московской области

Другой пример. В ноябре 2021 года «Роскосмос» поручил РКК «Энергия» разработать эскизный проект новой орбитальной станции [5]. И здесь проект, как результат работы определенного коллектива сотрудников РКК «Энергия», тоже будет представлять из себя комплект проектной документации, в которых будет отражено их видение орбитальной станции и расчеты по ее созданию.

В другом случае проектом может называться еще не утвержденный руководителем организации приказ в виде документа, в который он может вносить изменения, дополнения и поправки до его подписания и введения в действие. Так, например, начальник отдела кадров подготовил проект приказа о поощрении сотрудников организации в связи с ее юбилеем или о мероприятиях по итогам аттестации сотрудников и предоставил его на рассмотрение руководителем для его подписания (рис. 4).

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru