

Управление проектами в России

Владимир Либерзон
v.liberzon@gmail.com

Немного истории

Управление проектами существовало всегда, но как отдельная дисциплина стало развиваться с появлением математических методов расчета графиков реализации проектов.

Появление Метода Критического Пути, PERT дало толчок к дальнейшим исследованиям и формализации методов управления проектами.

Управление проектами в СССР

- В Советском Союзе было много масштабных проектов, развитая математическая школа и потому наша страна не осталась в стороне.
- Сетевые методы планирования и управления быстро прижились, им учили в институтах, математики предлагали более совершенные модели и методы планирования, но не доставало реальной заинтересованности предприятий в инновациях, компьютерной техники и потому реально эти методы применялись только в очень больших проектах, причем практически вручную, и на отдельных предприятиях с заинтересованным руководством.

Управление проектами в СССР

- Разрабатывались и использовались компьютерные программы, но существовал важнейший административный тормоз — программы разрабатывались «под заказ», для применения в конкретных проектах на конкретных предприятиях и их было нельзя тиражировать — не существовало рынка компьютерных программ, нельзя было «продать» оплаченную разработку, а собственнику это было не интересно.
- Так свою первую программу для управления проектами я внедрял в 1978 году и она была предназначена для использования в конкретном Вычислительном Центре Коллективного Пользования, включала не только расчет графиков Методом Критического Пути, но и выравнивание ресурсов. Но на этом ее распространение и ограничилось.

Управление проектами в СССР

- Тем не менее научные работы продолжались, разрабатывались оптимизационные алгоритмы, проводились всесоюзные конференции, но все это укладывалось в математическую науку «Исследование Операций» и редко доводилось до какого-нибудь реального применения.
- Но когда открылся железный занавес и мне довелось познакомиться с западными программами управления проектами, я был поражен примитивностью их алгоритмов расчета графиков проектов.

Спайдер Проджект

- Это послужило толчком к разработке собственной программы, ныне известной под названием Спайдер Проджект, впервые появившейся на рынке в 1993 году.
- Программа оптимизировала графики работ при наличии ресурсных ограничений, работала с объемами, а не только с длительностями, позволяла создавать множественные Иерархические Структуры Работ, использовать справочники с нормативной информацией и многое другое, что до сих пор отсутствует в западных системах.

Ситуация в России 20 лет назад

- Следующий естественный шаг — заинтересовать предприятия в ее использовании.
- И здесь мы столкнулись с тем, что сам термин «управление проектами» вызывал недоумение. Под проектом все понимали проектно-сметную документацию и только, нам даже рекомендовали переименовать программу и говорить не об управлении проектами, а об управлении контрактами, чтобы было понятнее что имеется в виду.

Ситуация в России 20 лет назад

- В крупных компаниях интерес появился, появились первые примеры использования методов и средств управления проектами, но это были отдельные очаги, больше экспериментальные. Широкого понимания и принятия удалось добиться не скоро.
- На нашем рынке кроме Спайдер Проджект тогда присутствовали такие программы управления проектами как Artemis, Time Line, CA SuperProject, Primavera Project Planner P3, Open Plan, Microsoft Project. То есть была здоровая конкуренция.

Становление УП в России

- Пришлось заняться обучением потенциальных пользователей и продвижением УП сначала в рамках ассоциации СОВНЕТ, организованной Владимиром Ивановичем Воропаевым, затем и в Московском Отделении PMI, которое я основал в 1997 году, получившем официальный статус в 1998 году.
- Тогда PMI был другим и занимался пропагандой управления проектами, а не зарабатыванием денег.
- В 2000 году удалось организовать первый экзамен PMP в России и у нас появились первые PMP, а через несколько лет добиться перевода на русский язык экзамена PMP (за свои деньги).

Становление УП в России

- Потихоньку стал создаваться рынок. В 1997 — 1998 годах управление проектами и Спайдер Проджект применялись на крупнейших стройках того времени — строительстве новой Олимпийской Деревни на улице Удальцова в Москве и строительстве Каспийского Трубопровода.
- После завершения строительства Олимпийской Деревни участники этого проекта затем стали использовать пакет и подходы в других проектах, стало работать «сарафанное радио», появились обученные специалисты, управление проектами постепенно стало использоваться во всех отраслях экономики России, хотя пока еще не в такой степени, в какой хотелось бы.

Становление УП в России

- Теперь и крупные государственные программы выполняются с обязательным применением методов и средств управления проектами. В качестве примеров можно привести подготовку Саммита АТЭС 2012, Универсиады в Казани 2013, Олимпиады в Сочи 2014, Чемпионата Мира по футболу 2018.
- Чтобы оптимально использовать наши ограниченные ресурсы нам следует всячески продвигать широкое использование методов и средств управления проектами, быть впереди планеты. И мне приятно, что наш пакет предоставляет такие возможности, которых нет у наших конкурентов в других странах.

Становление УП в России

- Однако есть и тревожные тенденции.
- Пропагандируются и продвигаются “упрощенные” методы, которые способны дискредитировать управление проектами как метод, позволяющий оптимизировать использование ресурсов, сократить затраты и повысить надежность достижения поставленных целей.
- Аргументы типа это лучше чем ничего, начнем с малого и т.п. может быть и выглядят привлекательными, но в корне неверны. Наши ресурсы ограничены и мы крайне заинтересованы в оптимизации их использования. Подмена управления проектами учетом их реализации может больно ударить по дисциплине и дискредитировать сам метод.

Мировые тенденции

- Следует отметить застой в развитии рынка программных средства на Западе.
- Я упоминал об обилии программных средств, с которыми нам приходилось конкурировать в начале 90-х. Сейчас западный рынок практически монополизирован Oracle и Microsoft, а отсутствие серьезной конкуренции привело к застою.
- Функциональные возможности современных пакетов уступают возможностям пакетов 90-х. Спайдер Проджект развивается практически без конкуренции и это плохо. Конкуренция выражается в том, что нас стараются не допустить на рынки, где доминируют американцы, но тем не менее у нас уже есть пользователи в 33 странах мира.

Мировые тенденции

- Управление проектами широко известно, но уровень зрелости управления проектами повсеместно низок. Следует отметить и падение уровня докладов на конгрессах и статей в журналах.
- Тем не менее некоторые положительные тенденции очевидны. В частности все больше внимания уделяется управлению рисками проектов. Стало, наконец, понятно, что без грамотного управления рисками и неопределенностями серьезного и надежного управления проектами не выстроить.

Мировые тенденции

- Широкое распространение методов управления проектами привело к появлению потребности в совершенствовании методов управления портфелями и программами проектов.
- Развиваются стандарты в области управления проектами. Появился наконец и стандарт ISO.
- Образована Гильдия планировщиков, разрабатывающая свои стандарты, способные продвинуть эффективные методы планирования и анализа проектов.
- Так что развитие продолжается.

Рекомендации

Не стоит внедрять упрощенные методологии, чтобы в дальнейшем их совершенствовать. Временное неизбежно станет постоянным, а исправлять всегда труднее и дороже, чем сделать правильно с самого начала.

Следует быть хорошо знакомыми со стандартами в области управления проектами, чтобы использовать мировой опыт и говорить на одном языке с коллегами. Но не следует считать, что стандарты и лучшие практики это одно и то же. Стандарты – это общепринятые практики, это средний уровень, от которого нужно отталкиваться, но которому не следует подражать.

Следует образовывать лиц, принимающих решения. Без поддержки “сверху” новое не внедряется.