**Деятельность  ГИПа (ГАПа) и процессы проектного менеджмента**

Разработка проектной документации – один из видов проектной деятельности. Чтобы в этом убедиться, достаточно осознать, что в этом виде деятельности выполняются два основных условия, характеризующих понятие «проект»: 1)уникальность результата (проектная документация уникальна в той же степени, в какой уникален проектируемый объект) и 2) ограниченность во времени и ресурсах, что само собой очевидно. Специалисты, занимающиеся управлением проектами (проектным менеджментом), часто не соглашаются с таким подходом, считая разработку проектной документации лишь частью, и притом небольшой, проекта, жизненный цикл которого охватывает период от возникновения идеи до сдачи объекта в эксплуатацию, а то и включает период эксплуатации. Эти специалисты считают, что попытка рассматривать разработку проектной документации как проект основана просто на том, что в быту проектную документацию на строительство объекта принято называть ***проектом,*** и эта терминологическая путаница вызывает ошибку. Но если взглянуть на эту деятельность изнутри проектной организации, то жизненный цикл процесса разработки проектной документации охватывает период от подготовки проектирования до выпуска (и необходимого согласования или прохождения экспертизы) проектной документации и обладает всеми признаками проектной деятельности.Поэтому разработку проектной документации с полным основанием можно считать проектной деятельностью, и даже более того – учитывая, что параллельно и одновременно идет разработка проектной документации для разных объектов, можно говорить об управлении ***портфелем проектов.***

Управление проектом и управление портфелем проектов – виды проектного менеджмента, которые имеют серьезную и глубокую теорию, основанную на процессном подходе. Было бы неразумно пренебрегать этим обобщенным опытом в практике управления проектными работами, и в первую очередь знаниями в этой области должны обладать ГИПы (ГАПы), руководящие отдельными проектами. Это понимают многие руководители высокого ранга, в том числе и руководители СРО и НОП. Поэтому в системе переподготовки руководящего персонала проектных организацийфигурируют курсы по управлению проектами. Они базируются на PMBOK – классическом своде знаний по управлению проектами, разработанном PMI(ProjectManagementInstitute). Руководители и ведущие специалисты проектных организаций проходят эти курсы, получают соответствующие удостоверения, возвращаются в свои организации, пытаются применить полученные знания на практике и… как правило, из этого ничего не получается. Знания, полученные на курсах, остаются при них, удостоверения – тоже, а вот практика управления проектными работами остается при этом прежней, а иногда – если у руководителя не было достаточного опытапрактической работы в области разработки проектной документации – даже ухудшается.

Почему так происходит?

Дело в том, что PMBOKобобщает опыт управления крупными проектами – проектами вообще, относящимися к самым различным видам деятельности, например, к строительству, космическим и атомным исследованиям, машиностроению и т.д. Между тем каждая отрасль обладает своими специфическими особенностями, которые оказывают влияние на процессы управления проектами. Такими особенностями обладает и разработка проектной документации, и попытки использования процессов и методов проектного менеджмента без учета этих особенностей не сулят успеха. Поэтому для успешной переподготовки специалистов по управлению разработкой проектной документации важно выявить эти особенности, отразить их в описании процессов управления применительно к проектным организациям и в программах переподготовки акцентировать внимание специалистов на учете этих особенностей.

В чем состоят эти особенности разработки проектной документации как вида деятельности с точки зрения процессов проектного менеджмента?

Исследуя этот вопрос, мы выделили 5 основных особенностей.

Рис.1.

1. **Принципиальная множественность одновременно управляемых проектов (портфель проектов).** Это обстоятельство влечет за собой появление процессов, которые в PMBOK, описывающем управление отдельным проектом, отсутствуют. Это значит, что создается некий новый центр управления – ***офис управления портфелем проектов,***как бы он конкретно ни назывался – плановый, планово-производственный, финансово-экономический отдел и т.д. При этом портфель проектов является основной деятельностью проектной организации. Следствием является, с одной стороны, усложнение многих процессов, с другой – перераспределение функций между лицами, участвующими в управлении, путем централизации некоторых функций.
2. **Портфель проектов в проектной организации, как правило, бесконечен.** Дело в том, что классический портфель проектов создается единовременно и имеет четкий срок окончания. Например, Вы наметили план мероприятий, направленных на совершенствование Вашей СМК. План рассчитан на 1 или 2 года, включает несколько мероприятий, которые имеют разные сроки выполнения и разных ответственных лиц, но весь этот портфель должен быть выполнен к определенной дате. В отличие от этого наш портфель проектов включает разработку проектной документации с разными сроками, он не создается единовременно, а пополняется новыми проектами непрерывно, и так же непрерывно из него выбывают законченные проекты. Правда, бывают и некоторые исключения. Если проектная организация входит в состав крупного холдинга, заказы предприятий которого составляют преимущественную долю выполняемых организацией проектов, то можно утверждать, что портфель проектов организации, формируемый на основе этих заказов, имеет годичный цикл, по существу соответствующий инвестиционному плану холдинга.
3. **Масштаб проектов.** Конечно, каждый отдельный проект в проектной организации несопоставим по своему масштабу с теми проектами, управление которыми рассматривается в PMBOK. Вспомним, что разработка проектной документации является лишь небольшой частью проекта строительства некоторого объекта. Следствием этого обстоятельства является тот факт, что, например, команда проекта – коллектив менеджеров высшего звена, отвечающих за выполнение тех или иных функций в проекте – в данном случае, как правило, состоит из одного ГИПа, особенно если проектная организация имеет структуру производственных отделов. Действительно, нельзя считать членом команды проекта главного специалиста производственного отдела:он руководит выполнением того или иного раздела проекта, однако он отвечает за выполнение соответствующего раздела в множестве одновременно выполняемых проектов и, следовательно, входит сразу в несколько «команд проектов», а значит – не может быть полностью подчинен главному менеджеру проекта – ГИПу. С другой стороны, наличие портфеля проектов и, следовательно, офиса управления портфелем способствует тому, что некоторые функции управления централизуются и передаются на выполнение в этот офис, что несколько облегчает работу ГИПа.
4. **Выполнение проекта преимущественно собственными силами организации.** Если реализацией некоторого крупного проекта руководит управляющая компания, то сама она ничего или почти ничего из необходимых в проекте работ не выполняет; ее важнейшим действием является подбор подрядчиков на выполнение тех или иных работ в рамках проекта. Сам факт квалифицированного выбора того или иного подрядчика уже дает высокий шанс на то, что эта часть проекта будет выполнена в срок и качественно, при этом вопросы загрузки производственных мощностей подрядчика управляющую компанию не интересует – это внутреннее дело самого подрядчика. В проектной организации, как правило, экономически выгоднее выполнять как можно большую часть работ собственными силами, своим производственным персоналом, да и управляемость процессов в этом случае оказывается значительно более высокой. Но в этом случае располагаемый ресурс – рабочее время производственного персонала – ограничен, и вопрос загрузки производственных подразделений становится одним из важнейших в деятельности офиса управления портфелем проектов.
5. **Невозможность раздельного учета многих видов ресурсов – ограниченное количество планируемых ресурсов.** Что представляют собой ресурсы, используемые при разработке проектной документации? Прежде всего это – финансы и рабочее время производственного персонала. Только эти ресурсы поддаются пообъектному учету. Другие ресурсы – электроэнергия, тепло, бумага и другие расходные материалы – практически невозможно учитывать непосредственно по отдельному проекту, поэтому их пообъектный учет ведется косвенными методами. Рабочее время производственного персонала необходимо различать по специальностям, поскольку они не взаимозаменяемы и ресурс по каждой из специальностей ограничен. Таким образом получается, что в системе управления портфелем проектов в проектной организации необходимо для каждого проекта контролировать максимум 10 – 15 видов ресурсов. В то же время широко распространенные системы управления проектами, такие как MicrosoftProject, Primavera, российский Spider, прекрасно соответствующие требованиям PMBOKи ориентированные на автоматизацию управления крупными проектами, позволяют контролировать многие сотни и тысячи различных ресурсов по проекту, но значитьельно хуже справляются с процессами управления портфелями проектов (рис.2).

****Рис.2.

По нашему мнению, в этом несоответствии кроется одна из причин того, что попытки использования этих систем для управления портфелем проектов в проектных организациях очень мало где принесли успех. Кроме того,сами эти попытки сопряжены с большими усилиями коллективов для адаптации этих систем к практике проектных организаций: уж слишком избыточны, «тяжелы» они для управления множеством проектов малого масштаба и слишком затратны необходимые для этого усилия.

Опираясь, с одной стороны, на положения PMBOK, с другой – на вышеизложенные особенности нашего вида деятельности, мы проанализировали управленческие процессы в проектных организациях и подготовили материал, который может служить методическим пособием для переподготовки ГИПов в вопросах управления проектами и портфелем проектов в условиях проектной организации. В нем описаны основные управленческие процессы, проанализированы функции, лежащие в их основе. Материал требует, безусловно, совершенствования, приспособления к процессу переподготовки; например, дополнения его контрольными вопросами, возможно, более удобного членения и т.д.

Кроме вопросов переподготовки, этот материал может служить методической основной для описания управленческих процессов в системах менеджмента качества проектных организаций. По нашему мнению, достойное отражение управленческих процессов в СМК является важным вопросом, на который следует обращать внимание СРО при контроле деятельности проектных организаций – своих членов.

Наконец, этот материал может служить основой для формирования программного обеспечения, основанного на идеях PMBOKи учитывающего специфику нашей отрасли.

С материалом можно ознакомиться на нашем сайте [www.giprosoft.com](http://www.giprosoft.com). Мы будем благодарны за возможные замечания и предложения и готовы к обсуждению заложенных в нем идей.

Генеральный директор ООО ИВЦ «ГИПРОСОФТ» В.В.Бучацкий

Главный конструктор НИО-48 ГУП г. Москвы НИИ ИТ, к.т.н. В.Х.Отман