

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Эффективные инструменты и приемы

Ким Хэлдман



Ким Хелдман

Управление проектами. Быстрый старт

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22057840

Управление проектами. Быстрый старт: ДМК Пресс; Москва; 2008

ISBN 5-94074-341-2

Аннотация

Книга содержит базовую информацию и рекомендации для тех, кто решил сделать первый шаг на пути к профессиональному управлению проектами, может стать основой для накопления знаний за счет профессионального обучения, знакомства со специальной литературой, общения с коллегами. Термины, концепции и процессы, представленные в книге, соответствуют американскому стандарту управления проектами (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*). Книга предназначена для тех, кто только начинает карьеру в области управления проектами и закладывает фундамент для постижения основ профессиональной методологии. Но все примеры, шаблоны и контрольные списки, приведенные в книге, можно использовать в любом проекте.

Содержание

Предисловие редактора русского издания	5
Введение	7
Кому адресована эта книга	10
Содержание книги	11
Об авторе	14
Глава 1. Строительство фундамента	15
Путешествие в страну управления проектами	17
Что можно назвать проектом?	17
Куда мы идем?	20
Взгляд с высоты птичьего полета	21
Знание структуры организации	26
Использование преимуществ практики	39
управления проектами	
Профессиональные инструменты	43
Понимание процессов проекта	48
Управление проектами в XXI веке	58
Новое – это хорошо забытое старое	59
Ограничения	60
Конец ознакомительного фрагмента.	67

Ким Хелдман

Управление проектами.

Быстрый старт

© Copyright by SYBEX, Inc.

© ДМК Пресс, Академия АйТи, 2008

* * *

Предисловие редактора русского издания

Эта книга содержит базовую информацию, рекомендации для тех, кто решил сделать первый шаг на пути к профессиональному управлению проектами. За объективной потребностью изложения функционально необходимого непростого предметного материала – живой язык, переживания и эмоции автора. Не может и не способен он, автор, оставаться спокойным, холодным к рассматриваемому предмету – управлению проектами: то, о чем он говорит, он глубоко пережил, переживает и не остается равнодушным.

Ким Хелдман – одна из немногих менеджеров-аналитиков Запада, придерживающихся в стратегии подхода к управлению проектами не традиционных исповедований тейлоризма как догмы, изложения проектного подхода как жестко детерминированного процесса, ставящего во главу угла однозначное обеспечение максимума соответствия должностным инструкциям и функциям членов команд, жестко диктуемых начальством. Она не придерживается традиционно-го принципа управления членами команды проекта: «к ноге!», «фас!», «отставить!». По существу, она не приемлет самой связки понятий «управление людьми». Она не приемлет начальствования («для меня один начальник – это уже

много»), присущего, увы, западным подходам, конвейерному (тейлоровскому) принципу управления проектами.

Ким относится с уважением к самой себе, с уважением к своим соратникам, своим сотрудникам. У нее нет подчиненных. Она относится с уважением к читателю, равно как и ко всему окружающему миру.

По ходу изложения своих мыслей Ким Хелдман непрерывно, открыто, а чаще между строк говорит: **«Уважение и доверие – вот основа менеджмента! И в центре этого – человек. Личность!»**

Сергей Неизвестный

Введение

Эта книга написана для тех, кто учится управлять проектами и, может быть, уже получил свое первое задание.

Управление проектами применяется не только на работе, но и во всех аспектах нашей частной жизни. Если вдуматься, многие мероприятия, от организации торжественного ужина и планирования празднования дня рождения ребенка до вывода на рынок новой продукции, являются проектами. Принципы, изложенные в этой книге, помогут вам эффективно осуществить проектные работы¹, с которыми вы так или иначе будете связаны.

Управление проектами используется практически во всех отраслях промышленности. Просматривая популярные сайты, предлагающие трудоустройство, я обнаружила, что организации начинают понимать важность привлечения профессиональных менеджеров проектов. В достаточно жестких экономических условиях компании неохотно идут на риск и стремятся обеспечить гарантии успеха предпринимаемого проекта. Эта книга даст вам надежный фундамент и практическое руководство в области управления проектами. Применяв предложенные принципы, вы значительно повысите свои шансы на успех.

¹ В общем случае здесь можно употреблять термин *проектную деятельность* – прим. ред.

Если данная тема вас заинтересовала и вы решите профессионально заняться управлением проектами, рекомендую пройти сертификацию в Институте управления проектами (Project Management Institute – PMI). Институт определяет фактические стандарты в этой области. При самостоятельных поисках работы вы убедитесь, что большинство организаций требует наличия профессиональных сертификатов PMP (Project Management Professional), которые присваиваются менеджерам, соответствующим всем требованиям Института и успешно сдавшим квалификационный экзамен.

Эта книга является трамплином к освоению основных принципов управления проектами. Она может стать основой для накопления знаний за счет профессионального обучения, знакомства со специальной литературой, общения с коллегами в вашей организации или сообществе. Книга основана на рекомендациях Института управления проектами, поэтому многие термины, концепции и процессы, описанные здесь, изложены в соответствии с публикацией Института «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK²*).

Для более подробного знакомства с общими положениями управления проектами и, в частности, с условиями сертификации на степень профессионального менеджера проектов (PMP)

² Является национальным стандартом США в области управления проектами.

прочтите мою книгу, также изданную Sybex: «PMP: руководство по профессиональному управлению проектами» (*PMP: Project Management Professional Study Guide*).

Независимо от вашего решения о сертификации знание основ управления проектами неоценимо. В ходе своей профессиональной деятельности вы будете участвовать в разных проектах. Даже если проектом управляет кто-то другой, понимание механизмов управления, жизненного цикла проекта, методов планирования и реализации повысит ваши способности взаимодействия с другими членами группы и поможет выбрать оптимальные процессы для обеспечения успеха проекта.

Кому адресована эта книга

Книга написана для тех, кто только начинает карьеру в области управления проектами и закладывает фундамент для постижения основ профессиональной методологии. Даже если у вас есть опыт в этой области, вы обнаружите, что все примеры, шаблоны и контрольные списки, приведенные в книге, можно непосредственно использовать в следующем проекте.

Сам факт приобретения этой книги означает, что вы заинтересованы в углублении своей компетенции и продвижении карьеры. Цельность понимания практики управления проектами значительно повышает профессиональную востребованность. Знание и практическое применение принципов, изложенных в книге, убедит работодателей в вашей способности довести проект до успешного завершения и экономит их средства и время. Если вы решите сделать следующий шаг и сдать экзамен на получение профессионального сертификата, то существенно повысите свои шансы карьерного роста и получения высокооплачиваемых предложений. Потенциальные работодатели рассматривают ваше стремление к получению новых знаний и сертификации как активную профессиональную позицию и прогрессивное мышление, которое непременно обеспечит успех всей организации.

Содержание книги

В книге представлен весь жизненный цикл проекта в том виде, как он реализуется на практике. Мы включили много полезных примеров, советов и рекомендаций, которые помогут решить распространенные дилеммы управления проектами. Главы расположены в соответствии с развитием жизненного цикла проекта. Вот общий план книги:

Главы 1–2. Здесь рассматриваются основы управления проектами, даются определения понятий, последовательно-сти жизненного цикла проекта, а также характеризуются профессиональные навыки, которыми должен обладать менеджер проектов³.

Главы 3–4. В данных главах представлены процессы инициации и планирования жизненного цикла проекта. Вы узнаете, в чем заключается значение устава проекта, научитесь определять цели и документировать проектные требования.

Главы 5 – 7. Эти главы посвящены разделению проектных работ на управляемые компоненты, приобретению ресурсов, выявлению и планированию рисков.

Главы 8–9. Основная часть планирования позади. Теперь необходимо составить окончательный план проекта, который должен включать график проекта, итоговые оценки и

³ В русскоязычной литературе термин *менеджер проекта* в таком контексте часто обозначает *руководитель проекта* – прим. ред.

проектный бюджет.

Главы 10–11. Приступаем к исполнению проекта. В этом разделе мы рассматриваем процессы реализации, мониторинга и контроля, включая такие задачи, как создание проектной группы, разработка отчетов по ходу реализации проекта, мониторинг исполнения проекта, осуществление коррективного воздействия.

Глава 12. В конце книги рассматривается процесс закрытия проекта.

Эффективная работа с книгой

В начале каждой главы приведен список тем, изложенных в данной главе. На полях даны определения новых терминов, чтобы облегчить освоение профессионального языка. Помимо этого, наиболее важная информация выделена следующими пометками:

Примечания представляют дополнительную информацию и ссылки.

Советы по упрощению и эффективному выполнению заданий.

Предупреждения о том, что необходимо делать (или ни в коем случае не делать) в процессе выполнения задач управления проектом.

В конце каждой главы вы найдете «Вопросы для повторения», для проверки усвоения пройденного материала. Ответы на эти вопросы приведены в Приложении А. Также в конце главы имеется список новых терминов, полный перечень которых дан в Словаре.

В Приложении В содержатся все шаблоны, представленные в книге, а в Приложении С – все контрольные списки. Их можно использовать в изложенной форме или модифицировать в соответствии с характером проекта.

Об авторе

Ким Хелдман является Главным специалистом по информации Колорадского отделения естественных ресурсов. В течение 14 лет она работала менеджером проектов в области информационных технологий. Она имеет опыт управления небольшими, средними и крупными проектами, которым делится с читателем, приводя множество примеров, рассказов и советов.

Ким Хелдман является автором нескольких книг по управлению проектами, включая самые популярные издания «PMP: руководство по профессиональному управлению проектами», «PMP: подготовка к заключительному экзамену», «Управление рисками глазами менеджера проектов». Более подробную информацию об авторе можно получить на сайте <http://KimHeldman.com>.

Глава 1. Строительство фундамента

Добро пожаловать в мир управления проектами. Скорее всего, у вас уже есть опыт в этой области, независимо от того, как вы называли свои действия. Может быть, вы участвовали в организации ежегодной конференции компании или занимались выводом на рынок нового товара. В какой-то момент личной или профессиональной жизни вы наверняка использовали какие-то технологии, чтобы осуществить проект полностью, от начала до конца.

Читая нашу книгу, вы обнаружите, что уже применяли некоторые из описанных здесь методов, даже не подозревая, что они представляют собой формализованные процедуры. Мы расскажем о некоторых особенностях и приемах разных процессов, которые вам захочется попробовать на практике. Вы также узнаете о новых технологиях и методиках, которые обогатят ваш опыт управления проектами и помогут легко и последовательно реализовать следующий проект. (Ладно, может, это преувеличение, но, по крайней мере, выполнение проекта будет организовано более эффективно.)

В этой главе мы начнем строить фундамент процесса успешного управления проектами:

Определение управления проектами;

Различные организационные структуры;
Группы процессов управления проектами;
Критерии проекта;
Ограничения и их воздействие;
Сертификация управления проектами.

Путешествие в страну управления проектами

Мотор! Приступаем к закладке фундамента под строительство и управление проектами. Наше путешествие начинается с определения понятия проекта. Затем с высоты птичьего полета мы осмотрим панораму процессов и планов, которые будем разрабатывать по ходу развития нашего сюжета, и попытаемся понять, какую пользу можно извлечь из единой технологии управления для следующего проекта. Но, прежде чем приступить к изучению самих проектов, мы рассмотрим основные принципы их организации. Итак, вперед!

Что можно назвать проектом?

Управление проектами – процесс выполнения требований проекта путем планирования, реализации, мониторинга и контроля проектных результатов в целях удовлетворения потребителя.

Как определить, является ли новое рабочее задание проектом и насколько к нему применимы методы *управления проектами*? Скорее всего, как большинство из нас, придя на работу и определив расписание надень, вы проверяете электронную почту и автоответчик, договариваетесь с колле-

гами. В кабинет заглядывает начальник и требует рабочий отчет по текущим вопросам, тонко намекая на то, чтобы вы наконец занялись делом. Все это часть трудовых будней, без начала и конца. Проекты не имеют отношения к ежедневной рутине. Чтобы называться проектом, работа должна соответствовать определенным критериям.

Проект планируется для производства уникального товара или услуги, которые не имеют аналогов. Проект имеет ограниченный срок исполнения и временный характер. Это означает, что у него есть конкретное начало и конец. Определить момент завершения проекта можно путем сопоставления с целями и прогнозируемыми результатами, указанными в проектном плане.

Текущая работа непрерывна и постоянна. Примером непрерывности может служить производственный процесс. Многие, наверное, не прочь перекусить в середине дня горстью шоколадного драже. Производство этих конфет представляет собой наглядный пример непрерывной операции. Компании заранее известно, сколько драже нужно изготовить, какого цвета должна быть глазурь, как расфасовать товар и т. д. Каждый день сотни тысяч драже оказываются в сумках покупателей, на прилавках магазинов и в результате у нас во рту – ам! Но производство драже не является проектом.

Теперь предположим, что руководство решило вывести на рынок новую товарную линию конфет. Оно дает установ-

ку на разработку формы и вкуса товара. Исследовательская группа предлагает новый рецепт. Группа маркетинга собирает данные, подтверждающие, что новый сорт обладает определенным потребительским потенциалом. Конфеты производят по конкретному плану, отслеживают их соответствие рецепту и дизайну и направляют в магазины. Что это – проект или текущая операция?

Можно с уверенностью утверждать, что это проект, несмотря на то что компания выпускает конфеты каждый день. Производство шоколадных драже считается текущей операцией, а новый сорт – уникальным товаром, поскольку конфеты с такими качествами аналогов не имеют. Необходимо помнить, что проекты организуются для реализации совершенно новых товаров или услуг. Итак, конфетный проект запущен, выполнен, проконтролирован и завершен после достижения всех заданных целей. Но производство конфет на этом не остановилось. В результате осуществления проекта оно превратилось в непрерывный процесс и стало частью текущей оперативной работы компании. Таким образом, в данном случае проект завершился его полной ассимиляцией в непрерывный производственный цикл. В табл. 1.1 приводятся обобщенные сравнительные характеристики проектов и текущих операций.

Таблица 1.1. Проекты и текущие операции

Проекты	Текущие операции
Конкретное начало и завершение	Отсутствие конкретного начала и завершения
Временный характер	Непрерывность
Производство уникального товара или услуги	Постоянное производство одного товара или услуги
Ресурсы направлены на реализацию проекта	Ресурсы направлены на производство
Завершение определяется конкретными критериями	Процесс не имеет завершения

Куда мы идем?

В начале пути полезно определить маршрут. Мы отправились в путешествие по стране управления проектами, и нам нужно установить конечную цель нашего вояжа.

Потребитель – конечный пользователь или получатель проектного товара или услуги. С точки зрения компании, потребители бывают внутренними и внешними.

Завершение проекта – время для оценки процессов реализации, определения степени удовлетворенности потребителя товаром, ради которого затевался проект, извлечения уроков, полученных в ходе проекта (помимо всего остального). Эту книгу можно использовать в качестве руководства от начала до конца следующего малого или среднего проекта. Она даст вам возможность легко оценить различные

факторы не только по результатам проекта, но и в процессе его выполнения. (Крупными я считаю проекты строительства ракетоносителей и основных транспортных магистралей или разработку новейшего, революционного программного продукта, который позволит автоматически делать закупки продуктов и одновременно играть в гольф.) Если вы новичок в области управления проектами, вам вряд ли доверят масштабное задание. Но не сомневайтесь: все эти малые и средние проекты дадут вам огромный опыт в управлении и по мере накопления навыков и знаний наставят на истинный путь к более серьезным и важным возможностям.

Вступая на профессиональную стезю, не пренебрегайте опытом работы в небольших проектах. Крупные проекты – это всего лишь множество мелких задач, слитых воедино. Дорога к масштабным проектам вымощена успешным выполнением малых и средних заданий.

В этой и последующих главах мы обсудим разные действующие методики и примеры, чтобы вы могли применить полученные знания и модели для пересмотра или подготовки своей проектной документации. Теперь рассмотрим общую панораму законченного проекта.

Взгляд с высоты птичьего полета

Первым примером проекта является книга, которую вы

держите в руках. Вы еще не дочитали ее до конца (конечно, если вы читаете ее в первый раз). Без сомнения, вы задаетесь вопросом: «Смогу ли я получить необходимую информацию?» или «Смогу ли я, прочитав эту книгу, более эффективно выполнить следующий проект?» Естественно, на оба вопроса я отвечу «да», но вы об этом еще не догадываетесь. Только освоив книгу до конца, вы сможете ответить на свои вопросы, все обдумать и обнаружить, что ваш багаж пополнился новыми знаниями и инструментами управления следующим проектом. Другими словами, вы удовлетворили свое любопытство и углубили знания об управлении проектами.

Проекты действуют по такому же принципу. В ходе, а особенно в конце проекта любой менеджер прежде всего беспокоится о том, насколько удовлетворены потребности потребителей. При правильном выполнении соответствующих процессов управления проектом положительный ответ на этот вопрос вполне возможен. В конце проекта нужно зафиксировать все, чему вы научились в ходе его выполнения, для последующего использования в новых проектах и совершенствования процесса их реализации.

Проекты возникают по необходимости, относящейся к ожиданиям потребителей от конечных результатов. Но как достичь этих результатов? Как определить степень удовлетворенности потребителей? В табл. 1.2 представлена панорама контрольного списка планов, которые мы будем состав-

лять, и методов, которые мы будем применять в ходе выполнения проекта. Не страшно, если вы не все поймете сразу. Постепенно мы детально обсудим каждый пункт. Еще раз этот список мы пройдем в том же формате в Приложении С «Образец контрольного перечня управления проектом».

Контрольный список проектных процессов (Checklist of Project Processes) можно загрузить по адресу www.sybex.com или www.harborlightpress.com.

Таблица 1.2. Контрольный список проектных процессов

Название процесса или документа	Примечания
Устав проекта	Разрабатывается куратором. Формулирует цели и результаты проекта
Анализ стоимости и эффективности	Разрабатывается менеджером проекта при участии заинтересованных сторон. Определяет финансовую выгоду проекта для организации. Иногда такой анализ производится до начала проекта для установления целесообразности самой идеи
Допущения и ограничения	Разрабатывается менеджером проекта при участии заинтересованных сторон. Определяет допущения и ограничения
Содержание проекта	Разрабатывается менеджером проекта при участии куратора и заинтересованных лиц. Менеджер совместно с проектной группой и заинтересованными сторонами определяет и формулирует ожидаемые результаты проекта
Определяющие факторы успеха	Характеристика действий, которые необходимо предпринять для успешного осуществления проекта. Может быть включена в содержание проекта
План взаимодействия	Разрабатывается менеджером проекта. Устанавливает информационные потребности проектной группы и заинтересованных лиц, а также способ распространения информации
Структурная декомпозиция работ	Разрабатывается менеджером проекта. Оформляется как ориентированная на результаты структура работ проекта, определяющая содержание проектных работ
Матрица распределения ролей и ответственности	Разрабатывается менеджером проекта. Совмещает задачи и ответственность участников проектной группы со структурной декомпозиции работ
План ресурсов	Разрабатывается менеджером проекта. Перечень физических и человеческих ресурсов, необходимых для реализации проекта

План контрактов	Разрабатывается менеджером проекта или группой обеспечения. Определяет ресурсы или услуги, которые требуется закупить у внешнего поставщика
План управления рисками	Разрабатывается менеджером проекта или группой обеспечения качества. Представляет собой описание способов обеспечения и контроля качества
График проекта	Разрабатывается менеджером проекта. Представляет взаимосвязь и сроки задач, промежуточные этапы их выполнения. Используется для определения критического пути
Бюджет проекта	Разрабатывается менеджером проекта или финансовой группой. Определяет целевые затраты проекта
План управления изменениями	Разрабатывается менеджером проекта. Характеризует способы выявления изменений и их управление
Контрольный список реализации	Разрабатывается менеджером проекта. Представляет собой список вопросов для обсуждения с отделами компании или потребителями
Обратная связь по проекту	Разрабатывается куратором, заинтересованными лицами и участниками проектных групп. Содержит информацию по совершенствованию реализации будущих проектов

Уставы, графики, бюджеты – ничего себе! Если вам кажется, что это безумный объем работы, то вы правы. Но любое дело стоит времени и усилий, потраченных на его тщательное и правильное выполнение. А объем сил и средств, вложенных в каждый пункт списка, зависит от размера проекта. Может, вам станет легче, когда вы узнаете, что для маленьких проектов некоторые пункты можно совмещать или сокращать, в зависимости от задания и последствий его неудачного выполнения для вашего карьерного роста.

На данном этапе список может показаться устрашающим,

но, прочитав книгу, вы поймете значение каждого элемента и целесообразность его включения в проектный план.

Знание структуры организации

Менеджер проекта должен хорошо знать организацию⁴, в которой он работает. Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность работы менеджера. Организации и их культура так же уникальны, как сами проекты. Наиболее традиционной является функциональная структура компании. Однако в ней могут залегать глубокие бюрократические пласты, которые практически полностью лишают менеджеров проекта полномочий выполнения задач или работ, необходимых для реализации проекта. Проектные организации ориентированы на выполнение проектов, но у них также имеются свои плюсы и минусы. Матричная структура – еще один организационный тип, совмещающий качества функциональной и проектной культур. Давайте более подробно рассмотрим каждый из этих видов компаний.

Функциональные организации

Функциональные организации структурированы таким об-

⁴ Здесь прежде всего имеется в виду знание организационной структуры предприятия. В литературе по управлению проектами используется термин *структура родительской организации*.

разом, чтобы рассредоточить сходные рабочие операции по отделам. Например, существует бухгалтерия, укомплектованная людьми, которые умеют считать деньги и отслеживать расходы. Подобным образом организованы отдел кадров, информационных технологий и др. Сами отделы построены на основе аналогичных процессов труда, а их сотрудники имеют сходные профессиональные навыки, но разный опыт работы – от начинающих до опытных специалистов.

Традиционная организационная структура, имеющая иерархический характер. Сотрудники подчиняются одному менеджеру, который отчитывается перед менеджером более высокого уровня.

Возможно, вам придется работать на человека, называемого «начальник» или «босс», который обладает некоторой степенью власти над вашими рабочими заданиями. Возможно, ваш начальник работает на своего начальника, который работает на самого главного начальника. Это и есть пример функциональной организации. Все сотрудники на уровне своего отдела отчитываются перед своим непосредственным начальником, который отчитывается перед самым большим боссом. Так построено большинство организаций; это самая распространенная форма организационной структуры.

Менеджеры проектов, работающие в функциональных ор-

ганизациях, обычно, помимо текущего проекта, выполняют и другие задачи. Если менеджер отдела кадров получил подтверждение на реализацию проекта по установке автоматизированной системы уведомления об отсутствии, ему придется не только управлять этим проектом, но и выполнять свои прямые обязанности. С одной стороны, это упрощает задачи управления проектом, так как именно он распределяет работу между сотрудниками отдела, но с другой – его должностные обязанности усложняются из-за необходимости совмещать выполнение текущих функциональных и проектных заданий. Вот схема стандартной функциональной структуры компании:



Если вам придется работать в такой организации в качестве контактного менеджера проектов, помните о том, что корпоративная культура функциональной организации

обычно диктует строгое соответствие иерархической структуре подчинения. Это значит, что с функциональными менеджерами надо разговаривать напрямую, ни в коем случае не обращаясь за решением проблем через их голову к вышестоящим начальникам, кроме случаев, когда последние лично дадут вам такое указание. Вместо того чтобы проявлять инициативу и ориентировать сотрудников отдела на выполнение работ по проекту, сначала нужно заручиться разрешением их непосредственного руководителя.

Функциональная организация имеет следующие преимущества.

- **Четкая структура подчинения** – участники проектной группы подчиняются одному начальнику и ясно понимают структуру власти.

- **Единая группа** – члены группы хорошо знают друг друга, так как работают в одном отделе. Поскольку их способности и достоинства также хорошо известны, распределение работ значительно упрощается.

- **Разделение функций** – такая структура позволяет сотрудникам оттачивать профессиональное мастерство и со временем становиться экспертами.

Недостатки функциональной организации перечислены ниже.

- **Менеджеры проектов одновременно выполняют обязанности функциональных менеджеров** – такая ор-

ганизация часто отвлекает внимание менеджера на несколько направлений сразу, что приводит к небрежному выполнению работы. Но если менеджер проекта не является функциональным менеджером, он не будет пользоваться авторитетом у проектной группы, что также вызовет сбои в проектных работах.

- **Бюрократическая прослойка** – данная структура тормозит выполнение проекта из-за необходимости множества согласований для принятия решений.

- **Конкуренция ресурсов** – при выполнении множества задач и проектов ресурсы отдела истощаются под грузом ответственности, что негативно сказывается на эффективности работы. (Если честно, такое случается в любой структуре.)

- **Полномочия менеджеров проектов ограничены** – менеджеры проектов в функциональной организации обычно вынуждены полагаться только на свои навыки ведения переговоров, чтобы добиться от функциональных менеджеров выделения ресурсов. Они также практически лишены полномочий предъявлять требования членам проектной группы.

Проектно-ориентированные организации

Структура проектно-ориентированных организаций представляет собой полную противоположность функциональным компаниям. Менеджер проекта чаще всего напря-

мую подчиняется вице-президенту или генеральному директору компании.

Проектно-ориентированные организации сосредоточены не на работе функционального отдела, а непосредственно на проекте. В данной структуре менеджеры проекта обладают всеми возможными полномочиями, а другие функциональные подразделения, включая отдел кадров и бухгалтерию, подчиняются им.

В такой среде менеджер проекта получает все полномочия по руководству проектом, а вспомогательные структуры, такие как бухгалтерия и отдел кадров, подчинены не функциональному менеджеру в данной области, а именно менеджеру проекта. Подобные организационные структуры рассматривают реализацию проектов как основной приоритет своей деятельности. В результате менеджер проекта обладает полномочиями формирования проектной группы, распределения ресурсов, ориентации на выполнение проектных работ. Все сотрудники группы проекта подотчетны непосредственно менеджеру проекта, и в их обязанности входят только те задачи, которые напрямую связаны с проектом. После завершения проекта сотрудники получают новые задания или переключаются на другие проекты.

Совмещенность — все участники проекта физически располагаются в одном месте.

Вся проектная группа, как правило, расположена в одной

проектно-ориентированной среде. Это упрощает коммуникацию и процесс принятия решений, так как все сотрудники работают вместе и подчиняются одному менеджеру. Вот график стандартной структуры проектной организации:



Проектно-ориентированные структуры могут существовать внутри функциональной организации. Предположим, компания начинает важный целевой проект. Для этого требуется группа специальных сотрудников, которые могут полностью сосредоточиться на проекте, не отвлекаясь на другую работу. Назначается менеджер проекта, который подчиняется исполнительному менеджеру, подбирается команда специалистов – вот и получается проектная структура внутри функциональной организации.

Проектно-ориентированные организации имеют следующую

щие преимущества:

- **Менеджеры проектов обладают самыми высокими властными полномочиями** – члены группы подчиняются только одному начальнику (вам и только вам) и ясно понимают структуру руководства. Проектные группы, как правило, размещены совместно, что значительно упрощает коммуникацию.

- **Менеджеры проектов принимают решения самостоятельно** – это конкретизирует коммуникацию, решение проблем и расстановку приоритетов. Решения принимаются именно здесь.

- **Организация ориентирована на проектные работы** – все ресурсы сосредоточены на проекте и проектных работах. К проекту и к вам как к его менеджеру проявляется особая лояльность.

Проектно-ориентированные организации имеют следующие недостатки.

- **Перераспределение членов проектной группы** – после завершения проекта сотрудники группы должны искать другую работу. Не всегда новые проекты появляются сразу.

- **Простои** – специалисты узкой квалификации могут быть востребованы только в определенное время для выполнения особых проектных работ. В такой организации трудно решить вопрос их занятости в течение всего остального времени.

- **Конкуренция** – при формировании проектных групп и получении материалов менеджеры проектов ведут междоусобную борьбу внутри организации за лучшие ресурсы. Это может негативным образом сказаться на внешнем потребителе, которому не повезло с менеджером проекта, проигравшим внутреннюю войну.

Матричные организации

Матричная организация – тип организационной структуры, где все сотрудники подчиняются многочисленным менеджерам, включая одного функционального и, как минимум, одного проектного.

Нет, это не ремейк фильма, где мы должны рассматривать проекты в замедленном темпе, вверх головой и из стороны в сторону. Матричные организации совмещают достоинства функциональных и проектно-ориентированных структур, сглаживая их недостатки. Многие компании пользуются такой структурой для выполнения конкретных проектов. Как и проектно-ориентированные организации, матричные структуры сосредоточены на реализации проектов.

Основным недостатком таких структур является подчинение проектной группы разнообразным менеджерам. Не знаю, как для вас, а для меня даже один начальник – это слишком, не говоря уже о двух или трех (извините, гражданин начальник!).

Идея структуры заключается в распределении сотрудни-

ков по проектам, где они отчитываются за проектные работы перед менеджером проекта. Наряду с этим они выполняют свои прямые обязанности и отчитываются за них перед функциональным менеджером.

Рассмотрим следующий пример. Предположим, вы начинаете проект по установке нового блока оборудования в пункте приема денежных переводов. (Там работают люди, которые забирают ваши наличные деньги и кредитуют их на ваш банковский счет.) Такой проект включает функции нескольких отделов: оформление переводов, информационные технологии, клиентское обслуживание, бухгалтерия. В группу проекта назначаются специалисты всех этих областей. Для соблюдения сроков реализации проекта вы как его руководитель должны проследить, чтобы все члены группы были полностью сосредоточены на проектных работах. Однако Сара из бухгалтерии не хочет участвовать в проекте, так как испытывает необыкновенную лояльность к своему функциональному менеджеру. Она отдает все рабочее время на выполнение своих прямых должностных обязанностей под предлогом их приоритетности или срочности и ни разу не сдала проектное задание вовремя. Думаю, картина вполне ясна.

Организации с матричной структурой, ориентированные на проекты, могут решить указанную выше проблему. Когда основное внимание уделяется проектным заданиям, на время выполнения проекта все члены группы освобождаются

от своих функциональных обязанностей. Функциональные менеджеры отвечают за сбор отчетов по срокам и контролируют выполнение административных обязанностей членами группы на нижнем уровне. Но распределение проектных обязанностей осуществляется менеджером проекта. Во время проверки руководитель проекта представляет функциональным менеджерам отчет о работе соответствующих членов группы. Он включается в ежегодную оценку производительности сотрудников. Функциональные менеджеры несут ответственность за ведение формальных отчетов и оценку своих подчиненных.

В данной среде менеджеры проектов должны работать в тесном сотрудничестве с функциональными менеджерами при подготовке планов проектов, разработке расписания, отборе персонала для выполнения конкретных работ. Если вы не установили контакт с функциональным руководителем или не умеете договариваться, в критический момент обнаруживается, что необходимых ресурсов нет в наличии.

Такая структура вполне эффективна при хорошо налаженных взаимоотношениях между функциональным менеджером и руководителем проекта и ориентации корпоративной культуры компании на выполнение проектных работ. Проектно-ориентированная матричная организация известна как сильная матричная структура. В такой структуре менеджеры проектов обладают более широкими полномочиями, чем функциональные руководители, что упрощает реше-

ние спорных вопросов, распределение ресурсов и ориентацию деятельности на проектные работы. Вот схема стандартной матричной организации:



Сильная матричная организация обладает следующими преимуществами.

- **Организация ориентирована на выполнение проектных работ** – ресурсы направляются преимущественно на выполнение проекта.
- **Профессиональная специализация процветает** – сотрудники с узкой специализацией могут использовать свои профессиональные навыки и умения в масштабе всей организации, участвовать в различных проектах и не терять профессионализма. Это идет на пользу и сотрудника, и организации.
- **Перспективы роста** – сотрудники, только начинающие

профессиональную карьеру, могут приобретать опыт работы в разных отделах одной организации, что практически невозможно в функциональной структуре. Такая перспектива открывает им новые горизонты и дает понимание структуры организации.

Недостатки матричной организации представлены ниже.

- **Многоначалие** – члены группы подчиняются одновременно нескольким начальникам, что приводит к конфликтам или срыву срока выполнения работ, особенно если сотрудник симпатизирует одному из руководителей.

- **Смещение обязанностей** – члены группы могут легко перепутать приоритеты, особенно если функциональный менеджер и руководитель проекта не ладят между собой.

- **Конфликты между менеджерами** – борьба за ресурсы и приоритеты влияет на взаимоотношения между менеджерами проектов и функциональными руководителями, ставя проект под угрозу. Если менеджеры враждуют между собой, ситуация становится особенно увлекательной.

Менеджер проекта должен понимать специфику организации или проектной отчетности, с которой он работает. Знание структуры поможет определить уровень полномочий и причину, по которой в некоторых организациях трудно добиться выполнения задач. Осведомленность о достоинствах и недостатках каждой из структур обеспечит безопасный путь через неизбежные ямы, встречающиеся на всех дорогах.

Использование преимуществ практики управления проектами

Мы начинаем путешествие в мир управления проектами с определения понятия управления и способов использования преимуществ устоявшейся практики и профессиональных навыков. Предположим, вас привлекли к подготовке предстоящей ежегодной конференции вашей компании в качестве помощника менеджера проекта. Вы отвечаете за привлечение к участию поставщиков и их обслуживание, распределение выставочных мест в конференц-зале, организацию представительских мероприятий гостей в отеле. Все идет относительно гладко до самого вечера накануне конференции, когда обнаруживается, что несколько выставочных стендов поставщиков не подключены к электричеству. Ситуация усугубляется сообщением из отеля о том, что там в это же время проходит другая конференция, и весь персонал занят ее гостями, а вам они смогут уделить внимание, только когда появится свободный ресурс.

Эффективные процессы и технологии управления проектами могли бы предотвратить такую аварию. Не в том смысле, что они могут в принципе устранить все проблемы, а в том, что надежная технология управления станет универсальной экипировкой в борьбе с несчастными случаями по мере их возникновения. В частности, при тщательном пла-

нировании вас невозможно застать врасплох, потому что потенциальные непредвиденные ситуации уже учтены.

Управление проектами означает применение навыков, знаний и проверенных практикой инструментов и технологий менеджмента к проекту в целом и процессам, задействованным для достижения максимально эффективных результатов. Более подробно об этих инструментах и технологиях вы узнаете дальше. Использование рекомендованных в книге инструментов целиком зависит от вас. Одно можно сказать наверняка: если в данный момент вы управляете проектом, полагаясь только на интуицию, то, применив некоторые методы, описанные в нашей книге (особенно это касается планирования), вы сразу почувствуете разницу и в ходе подготовки проекта, и в его результатах. Если вы еще не погрузились в глубины этой практики, воспользуйтесь изученными технологиями – и будете производить впечатление настоящего профи-ветерана.

Некоторые могут подумать, что все эти процессы управления – просто пустая трата времени. Почему нельзя сразу, засучив рукава, взяться за конкретные дела? Практика показывает, что это ошибочное мнение. По старой поговорке, время – деньги. Тщательное планирование, выполнение и мониторинг проекта в течение всего срока его выполнения, в конце концов, могут сэкономить уйму времени. Для оценки собственных достижений (и расстановки ориентиров по ходу действия) в вашем распоряжении имеются спе-

циальные инструменты. Точное планирование и последующий анализ предотвращают ошибки и не позволяют непредвиденным обстоятельствам наброситься на вас из-за угла. Как минимум, негативный эффект воздействия таких обстоятельств (также называемых «рисками») значительно снижается. Что еще можно сэкономить, кроме времени компании?

Применение эффективной технологии управления компанией делает вас хозяином положения. Вместо того чтобы спотыкаться о каждую кочку на пути стихийно развивающегося проекта, при помощи инструментов и технологий общепринятого процесса управления проект можно вывести на широкую и гладкую дорогу к благополучному завершению.

Повторяю: эффективные технологии управления делают вас хозяином положения. Они позволяют осуществлять контроль, распределять проектные ресурсы и гарантируют, что вы и ваша группа находитесь на верном пути. Используя эти технологии в следующем проекте, вы сможете на практике убедиться в их неоспоримых преимуществах. Вот краткий перечень преимуществ организации качественного процесса работы:

- совершенствование выполнения проекта в целом;
- сокращение срока выполнения проекта;
- сокращение проектных рисков;
- повышение качества;
- совершенствование взаимодействия и обеспечение от-

крытой коммуникационной среды;

- разработка стандартной методики для всей организации;
- обеспечение последовательной отчетности;
- повышение точности проектных отчетов.

На сегодня существуют несколько вариантов процесса управления проектами, на которые можно ориентироваться. Масса предпринимателей и компаний существуют только для того, чтобы продавать свои решения и/или консультации, а также разрабатывать для организаций процесс управления проектами. Если в вашей компании нет собственного эксперта в этой области, это один из способов создания структуры управления проектом. Большая часть этих процессов легко адаптируется к потребностям конкретной организации. Также есть много независимых консультантов, которые с удовольствием примут участие в организации процесса управления проектами для вашей компании.

Институт управления проектами – всемирная организация, занимающаяся продвижением стандартизованных методов управления проектами в различных промышленных областях.

Однако покупать чужие решения совсем не обязательно. Потратив немного времени и усилий, с благословения группы управления можно разработать собственные методы, опираясь на стандарты, установленные такими организациями, как Институт управления проектами (Project

Management Institute – PMI). PMI разрабатывает действующие международные стандарты управления проектами, и я во многом руководствовался их рекомендациями, методологией и терминологией при создании этой книги. Кроме методологии PMI, существуют другие, не менее эффективные технологии управления. Далее в этой главе я приведу адреса нескольких Web-сайтов, где можно найти свежие идеи и подходы к управлению проектами.

Помните, что пунктуальное выполнение процесса – далеко не самое главное. Важнее всего следовать стандартной процедуре при тщательном планировании и контроле развития проекта и использовании навыков взаимодействия и документирования.

Профессиональные инструменты

Наряду с общепринятыми стандартами и практикой управления проектов, действующими сегодня, существует несколько инструментов и ресурсов, которые помогают выполнять разные этапы проекта. Инструменты управления проектами, по сути, не отличаются от тех инструментов, которые вы покупаете для постройки во дворе дома гаража. Чтобы применять инструмент с максимальной отдачей, нужно уметь им пользоваться. Не надейтесь на универсальность одного инструмента. Вряд ли вам придет в голову навешивать дверные петли при помощи молотка. Точно также нель-

зя использовать инструмент планирования проекта для анализа рисков. Но самое главное – никакой инструмент не сможет заменить плана проекта. Конечно, можно взять молоток и весь день колошматить по доскам, но если у вас нет продуманного плана работы, вместо гаража может получиться собачья конура.

Никакой, даже самый универсальный инструмент, никогда не заменит эффективную практику управления проектами.

Учитывая это предостережение, давайте рассмотрим несколько инструментов, которые могут способствовать успешному выполнению вашего следующего проекта.

Программное обеспечение управления проектами

Попробуйте проверить сами. Войдите в любимую поисковую систему Интернета и введите «информационные системы управления проектами» (или «project management software»). Результат поиска даст вам целое множество разных систем, от планирования и распределения времени до оценки рисков и т. д. Существует огромное количество разнообразных программных продуктов. Неужели все они так уж необходимы? И так полезны? Это зависит от многих факторов.

Давным-давно, в древние времена не было компьютеров и, соответственно, программного обеспечения. Все делалось – только представьте себе! – на бумаге. Это я в том

смысле, что полезность инструмента зависит от количества приложенного к нему труда. Автоматизация процессов, конечно, помогает при планировании, разработке графиков, контроле (это всего лишь несколько функций из списка), но при этом требуется понимать, откуда берутся результаты, появляющиеся на экране. Сегодня во всех начальных школах детей учат выполнять арифметические действия в уме и заставляют заучивать таблицу умножения. Зачем это делается, если можно в первый же день занятий раздать первоклассникам калькуляторы? Затем, что дети должны понимать, почему при нажатии кнопок 2×2 на дисплее появляется цифра 4. (При этом каждый раз возникает вопрос: что будет, когда инопланетяне вторгнутся на Землю, перевернут вверх ногами электромагнитное поле и все компьютеры превратятся в пресс-папье в стиле ар деко? Как тогда производить расчеты?) Знание формул, процессов и теории, на основании которой делаются выводы, позволит значительно глубже осознать степень воздействия на проект любых изменений и рисков.

Одним из самых популярных программных инструментов управления проектами является Microsoft Project. В следующих главах мы более подробно рассмотрим различные аспекты этого продукта и его возможности облегчать планирование процесса. Сегодня эта программа используется в различных областях промышленности. Благодаря ей термин «диаграмма Ганта» стал общеупотребительным.

Главными преимуществами системы являются возможности планирования, распределения ресурсов и пользовательские функции, которые мы обсудим позднее.

Существуют и другие программные пакеты, которые выполняют функции, аналогичные Microsoft Project. Советую вам ознакомиться и с ними. Но помните: программные пакеты не могут составить план проекта, они представляют собой лишь часть общего плана. И еще одно: неверная информация на входе дает неверную информацию на выходе.

Шаблоны форматов проектов

Вы когда-нибудь в детстве рисовали по трафаретам? Берете в одну руку любимый карандаш номер два, другой плотно прижимаете трафарет к бумаге, обводите его и получаете практически идеальную форму. Шаблоны – это примерно то же самое. Они обеспечивают единообразный формат всего плана, от констатации целей до отчета о ходе работ, и могут использоваться многократно. Далее мы рассмотрим несколько примеров таких шаблонов. Если они раззадорят ваш аппетит и вам захочется получить больше информации, посетите сайты, где можно найти шаблоны, информацию и статьи по управлению проектами. Вот адреса некоторых из них:

www.ganttthead.com

www.techrepublic.com

www.4pm.com

www.tenstep.com

www.pmi.org

Задействуйте любимую поисковую систему – может быть, вам удастся найти что-то еще.

Журнал проекта

Это один из моих любимых инструментов. Журнал проекта – удобный способ вести проектную документацию и архив. Если начальник неожиданно возникает в дверях кабинета с требованием информации о проекте, вы легким движением руки снимаете папку с полки.

Журнал лучше всего вести в соответствии с логическим ходом проекта. Обзаведитесь несколькими надежными скоросшивателями, которые можно получить в материально-техническом отделе любого офиса, а также несколькими закладками-разделителями. Начните журнал минимум с восьми разделов, добавляя новые по мере необходимости. В первом разделе содержится вся документация, связанная с замыслом и происхождением проекта, во втором – документы по планированию и т. д. В следующих главах мы более подробно ознакомимся и с документами, и с разделами журнала.

Если вам не хочется распечатывать всю эту информацию на бумаге, журнал можно вести на сетевом сервере или на

сайте отдела в интранете, что дает некоторые преимущества. Для каждого раздела создайте отдельные папки и сохраняйте в них все документы по мере их создания и изменения. Цель заключается в том, чтобы содержать все документы в одном месте, доступном для всех заинтересованных сторон.

Для долгосрочной архивации я рекомендую сохранять всю проектную документацию на дисках CD или DVD, которые должны находиться в надежном месте. Неплохая мысль – засунуть диск в карман ноутбука, как бы напоминая себе почаще обновлять и сохранять материалы.

Понимание процессов проекта

Все проекты проходят пять этапов управления: *инициацию, планирование, выполнение, мониторинг, контроль, завершение*. Буквально через минуту мы подробнее рассмотрим каждый из них. Но сначала давайте посмотрим, как они взаимодействуют в общей системе.

Создание и публикация этой книги служат наглядным примером проекта. Книга началась с идеи, которая была представлена на утверждение, рассмотрена и в процессе отбора по определенным критериям получила «добро» (*инициация*). После этого мы представили план, который также был рассмотрен и утвержден (*планирование*). Затем были написаны главы, которые отредактировали технические эксперты (*выполнение*). При обнаружении каких-либо ошибок

или мест, требовавших пояснения, автор получал уведомление о необходимости внесения исправлений (*мониторинг и контроль*). Автор вносил исправления и представлял их на проверку и утверждение (повторение процессов *выполнения, мониторинга и контроля*). Наконец, книга была завершена, проверена, утверждена, издана и реализована в местные книжные магазины (*завершение*).

Жизненный цикл проекта – все этапы проекта в комплексе с самого начала проекта до его завершения.

Каждый проект, будь то возведение моста, издание книги, строительство здания, разработка нового программного продукта, проходит свой жизненный цикл. Фазы жизненного цикла различаются в зависимости от области промышленности. Например, жизненный цикл строительного проекта включает в себя этапы, которые называются инициацией, проектированием, строительством и т. д. В конце каждой фазы менеджер проекта совместно с другими участниками определяет целесообразность перехода к следующей фазе. Такое пофазовое развитие называется «эстафетная передача» (*handoff*). Каждая фаза выполняет функции контрольной точки для определения целесообразности реализации проекта перед переходом к следующей фазе. Если проект развивается не по плану, нужно принять решение о повторении какой-либо фазы или об отказе от проекта.

Эстафетная передача – переход между фазами

жизненного цикла проекта.

Процесс управления проектами организует работу по этому же принципу. Каждый процесс обладает своими характеристиками и обеспечивает результаты, на основании которых реализуется следующая группа процессов, или, в случае процесса *завершения*, они являются конечным утверждением проекта. Давайте в общих чертах рассмотрим цели и результаты каждого процесса.

Процесс инициации

Инициация проекта начинает все с самого начала. В процессе инициации определяется, какие проекты должны быть реализованы. Помимо этого, рассматриваются целесообразность и выгодность осуществления проекта для компании. Самое главное – процесс *инициации* подтверждает необходимость начала проекта и передает ресурсы организации в его распоряжение. В ходе этого процесса выполняются следующие задачи:

- определение основных целей проекта;
- определение критериев выбора проекта;
- назначение менеджера проекта;
- разработка устава проекта;
- подписание устава проекта.

Инициация – первая группа процессов, когда заказывается, утверждается и начинается разработка проекта.

Процесс планирования

Планирование проекта – основа основ процессов управления. Процесс *планирования* указывает всем участникам цель и способ ее достижения. Я являюсь активным сторонником тщательно разработанного плана проекта. Нередко большая часть срока проекта затрачивается на процесс *планирования*. Однако официально практически все проектное время и затраты выделяются на процесс *выполнения*. Документальная база, разработанная в ходе *планирования*, используется в течение всего проектного процесса для выполнения проектных работ и мониторинга их реализации. В ходе *планирования* выполняются следующие задачи:

- определение результатов проекта;
- разработка и публикация констатации содержания проекта;
- согласование бюджета проекта;
- определение проектных операций и расчетов;
- разработка графика;
- определение конкретных профессиональных навыков и ресурсов, необходимых для выполнения проектных задач.

Процесс планирования – документирование проектных планов, определение результатов и требований, согласование проектного бюджета, разработка проектного графика.

Процесс выполнения

Выполнение – это процесс осуществления проектных ра-

бот. На этом этапе реализуются планы, разработанные в процессе планирования. Члены проектной группы назначены и рвутся в бой, а менеджер проекта распределяет задания и ориентирует их на выполнение проекта. В ходе процесса *выполнения* используется большинство проектных ресурсов и расходуется большая часть бюджета. Имейте в виду, что при этом могут возникнуть конфликты графика. На данном этапе выполняются следующие задачи:

- создание и комплектация проектной группы;
- управление и руководство проектной группой;
- получение других проектных ресурсов;
- проведение статусных контрольных совещаний;
- управление развитием проекта;
- подтверждение качества.

В ходе данного процесса члены группы выполняют проектные работы. Комплектуется группа, распределяются задания и выполняются операции.

Процесс мониторинга и контроля

В процессе *мониторинга и контроля* осуществляются замеры исполнения для определения степени соответствия целям и результатам проекта. В случае несоответствия вносятся корректирующие изменения, чтобы направить развитие проекта в нужное русло и совместить его с планом. Это значит, что для введения корректирующих изменений придется еще раз вернуться к процессам *планирования* и *выполнения*. Одновременно производится управление изменениями, ко-

торое включает пересмотр, управление и внесение изменений проекта. В ходе данных процессов выполняются следующие задачи:

- измерение выполнения в соответствии с планом;
- выполнение корректирующих операций в случае превышения лимита показателей;
- оценка эффективности корректирующих операций;
- обеспечение хода развития проекта в соответствии с планом;
- оценка и осуществление изменений.

Мониторинг и контроль – группа процессов, связанная с мониторингом исполнения проекта для обеспечения соответствия результатов требованиям проекта. В ходе процесса рассматриваются и контролируются требования внесения изменений.

Многие менеджеры проектов, включая и меня, совмещают процессы *выполнения и мониторинга и контроля*. Для некоторых проектов, особенно малых, такой подход оказывается наиболее эффективным. Я занимаюсь проектами в области информационных технологий, в основном связанных с разработкой новых программных продуктов и/или установкой аппаратных средств. Для подобных проектов слияние процессов *выполнения, мониторинга и контроля* представляется оптимальным, поскольку проводить тестирование и проверку результатов приходится по ходу работы. Но в других областях промышленности такая структу-

ра может оказаться неприемлемой. Учтите, что все указанные процедуры, а также форматы, о которых вы прочтете далее, не высечены на камне. При выборе методики для вашего проекта руководствуйтесь здравым смыслом. Если возникли сомнения, лучше ошибиться в сторону излишнего планирования и мониторинга, чем упустить часть этих процессов.

Процесс завершения

Процесс завершения часто игнорируется. Считается, что если проектный продукт реализован и потребитель доволен, то можно закрывать бухгалтерские книги и переходить к следующему проекту. Однако этап *завершения* проекта имеет большое значение. Именно в ходе этого процесса лучше всего подводить итоги, формулировать достижения и суммировать результаты. На данном этапе выполняются следующие операции:

- приемка результатов проекта;
- документирование уроков, извлеченных из проекта;
- архивация отчетных документов;
- оформление завершения проекта;
- высвобождение проектных ресурсов.

Процесс завершения — последняя группа процессов, в ходе которой происходит окончательное утверждение проекта и его документальной базы, помещаемой в архив для справок.

Представьте себе, что у вас в шкафу на полке

стоит лекарство, которое позволяет вылечить любую болезнь. Чтобы научиться управлять проектами, вам достаточно запомнить формулу такого лекарства: IPЕСС (Initiating – Инициализация, Planning – Планирование, Executing – Исполнение, Controlling – Контроль, Closing – Завершение). Обратите внимание: из группы управления вы должны удалить такое понятие, как «мониторинг». Если вы сможете эффективно применять эти методики, ваш проект должен стать успешным.

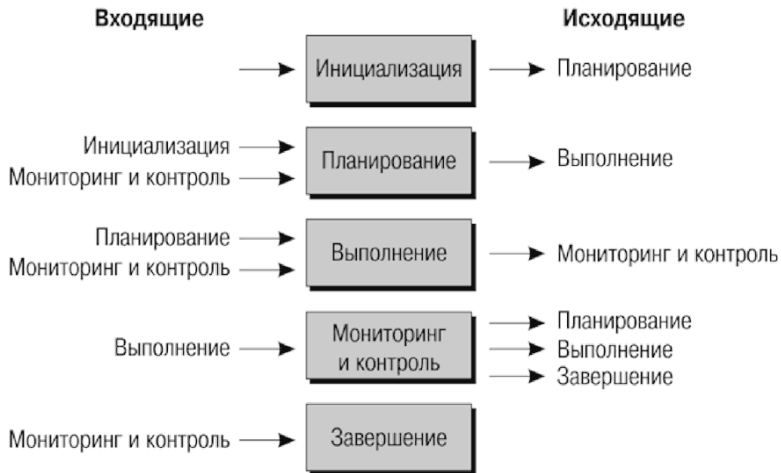
Как уже упоминалось, фазы проекта повторяются в ходе его реализации. В качестве примера предположим, что проект нашей книги достиг фазы *контроля*. В одной из глав редактор обнаружил пропуск важной темы. Чтобы найти место для новой информации, он должен вернуться к процессу *планирования*. После определения места повторяется процесс *выполнения* (пишется дополнительный материал), затем для проверки точности добавленного материала применяются процессы *мониторинга и контроля*. В конце проекта выполняются процессы *завершения* и осуществляются утверждение проекта и выход из него. Наиболее часто повторяются процессы *планирования, выполнения, мониторинга и контроля*.

При работе над многофазным проектом процесс *завершения* возвращается к процессу *инициации*. Окончание каждой фазы дает дополнительные возможности принять решение о продолжении или завершении проекта на данном этапе.

В процессе завершения можно пересмотреть цели проекта, оценить ход его развития на данной стадии и определить целесообразность начала следующей фазы.

На следующем рисунке наглядно представлено взаимодействие групп процессов. Результаты *инициации* становятся вводным материалом для процесса *планирования*, на основе результатов *планирования* осуществляется *выполнение* и т. д. На графике показано, что результаты процесса *мониторинга и контроля* вводятся обратно в процессы *планирования* и *выполнения*. Это демонстрирует их повторяющийся характер.

Группа процессов управления проектом



Некоторые методики управления проектами совмещают процессы *выполнения, мониторинга и контроля*. В этом нет ничего предосудительного, если следить за тем, чтобы по пути не упустить каких-либо важных моментов. Каждый процесс будет в дальнейшем рассмотрен подробно и отдельно, с тем чтобы продемонстрировать его уникальные характеристики. Тогда вы сможете решать вопросы совмещения процессов самостоятельно.

Управление проектами в XXI веке

Существуют ли какие-то различия между управлением проектами в XXI веке и сто лет назад? Я лично особой разницы не наблюдаю. Сегодня проекты управляются теми же методами, как и во времена строительства Ноева ковчега или средневековых замков. В современном мире, по сравнению с нашими древними коллегами, имеется гораздо больше инструментов, включая компьютеры и программные продукты для планирования, но я уверен, что основные процессы ничуть не изменились.

Управление проектами в Древнем мире происходило примерно следующим образом: какой-нибудь обладатель лишнего времени и денег замыслил проект. Утверждать проект не было необходимости, поскольку заказчиком чаще всего был правитель страны, с которым спорить не приходилось. Далее для управления и контроля реализации проекта нанимался (или «призывался») эксперт, которому по окончании работ отрубали голову. Сегодня, к счастью, менеджеров проекта не казнят, иначе эта тема не представляла бы для нас с вами такого интереса. Но я все-таки убежден, что основные процессы были такими же, как сегодня. Разрабатывалась идея, составлялся план, выполнялись работы, и проект завершался.

Новое – это хорошо забытое старое

Даже повторяя некоторые процессы, которые применяли наши древние коллеги, мы называем их по-другому. Институт управления проектами (Project Management Institute – PMI) ведет активную деятельность по разработке универсальных стандартов, рекомендаций и терминологии управления проектами, которые можно использовать в любой промышленной области. Стандартизация названий процессов и деталей проектов дает возможность всем участникам одинаково воспринимать рабочую тему. Если вы сообщаете о проблемах с расписанием ресурсов (scheduling resources for tasks), мне становится сразу понятно, о чем идет речь и на каком этапе процесса управления вы находитесь.

Заинтересованное лицо (stakeholder) – любое лицо, имеющее личную заинтересованность в проекте.

Формула успеха проекта проста, она не менялась с самого зарождения проектных работ. Успешные проекты удовлетворяют или превышают ожидания заинтересованных лиц. Заинтересованным лицом может оказаться кто угодно, от короля или королевы, издавших указ о реализации проекта, до потребителя, оплачивающего выполнение проектных работ. Как менеджер проекта вы тоже являетесь заинтересованным лицом, наряду с руководителями отделов, членами проектной группы, поставщиками, потребителями и т. д. заинтере-

сованные лица играют в проекте разные роли. Эту тему мы обсудим в главе 3 «Инициация проекта».

Ограничения

Вернемся к нашему конфетному проекту. Появляется начальник и выдает какие-то высокопоставленные идеи по поводу проекта и внешнего вида конечного продукта. Вы аккуратно записываете каждое слово. Пока он говорит, в вашей голове начинается мыслительный процесс. Вдруг он производит нечто невероятное: «Вам предоставляются неограниченный бюджет и любые необходимые сроки, чтобы обязательно выполнить этот проект и запустить производство. Качество большого значения не имеет. Нас не особенно беспокоит, что подумает о новых конфетах потребитель. Просто сделайте этот проект. Нам нужно, чтобы конфеты высыпались с конвейерной линии».

Ограничение — любое действие или обстоятельство, ограничивающее действия проектной группы.

Пришлось перечитывать, чтобы поверить в это? Знаю, что вы подумали, и вы правы. Все это больше похоже на второсортную научную фантастику. Каждое заявление начальника в его неправдоподобном монологе называется «ограничение». Ни один менеджер проектов никогда не работал в таких условиях. Любой проект имеет свои ограничения.

Еще не так давно опытные менеджеры проектов пропагандировали единственную в своем роде доктрину управления проектами в условиях трех главных ограничений, известных как «тройное ограничение». Оно налагалось на время, ресурсы и качество. Однако, исходя из определения (все, что ограничивает или диктует действия проектной группы), можно догадаться, что на самом деле существует гораздо более трех ограничений. Три указанных ограничения плюс удовлетворение потребителей оказывают наибольшее воздействие на результаты проекта, и именно поэтому им уделяется особое внимание. Рассмотрим каждое из них более подробно.

Время

Большинство проектов имеют определенный срок завершения. Если проект предполагает строительство нового торгового центра, который необходимо открыть до начала праздничного сезона покупок, можно утверждать, что этот проект ограничен в сроках. Сроки определяют способ осуществления и график проектных операций.

Заинтересованные лица или, может быть, заказчик проекта назначили срок открытия центра на 1 октября. Вы тщательно разрабатываете расписание проекта и представляете план, согласно которому проектные работы будут завершены в указанный срок. Учтите, что временные рамки, которые предполагают составление графика работ, могут создать

некоторые интересные проблемы. Если по графику на определенном этапе работ запланирована бригада дорожных рабочих и в этот самый момент она не появляется, вы сталкиваетесь с дилеммой. В следующих главах, когда мы подробно коснемся вопросов расписания проекта, я дам вам некоторые рекомендации по разрешению подобных дилемм.

Ресурсы

Для выполнения плана любого проекта требуются ресурсы. Ресурсы могут включать людей, оборудование, материалы, деньги. Бюджет проекта также является ограничением, поскольку он лимитирует возможности группы получать ресурсы для выполнения проектных операций. В результате бюджетные ограничения сокращают содержание проекта. То есть некоторые результаты проекта, запланированные заказчиком, могут быть исключены из-за того, что бюджет не позволяет тратить дополнительных ресурсов на достижение таких результатов.

Бюджетные ограничения не должны быть сюрпризом для менеджера проекта. В процессе Планирования разрабатывается план ресурсов. У вас будет возможность обсудить его с заинтересованными лицами и определить, какие бюджетные или проектные доработки могут потребоваться в данном случае.

Качество

Качество является последним фактором тройного ограничения, но ни в коем случае не менее важным из всех. Качество гарантирует соответствие продукта требованиям и характеристикам, определенным в процессе *планирования*.

Проект торгового центра имеет множество ограничений по качеству. Например, существуют промышленные, государственные и местные постановления, которые необходимо соблюдать при строительстве. Для конструкции здания может потребоваться особая облицовка фасада, выходящего на улицу, или мраморные полы для входов в здание и особая плитка для других помещений и т. д.

Замеры и контроль качества гарантируют соблюдение перечисленных выше требований. Эти операции также обеспечивают соответствие проекта первоначальным требованиям.

Удовлетворение потребителей

Потребители являются основной причиной коммерческого существования компаний. Даже если каждый из нас может под присягой привести пример, опровергающий данную установку, потребители и их удовлетворенность товарами и услугами компании все равно остаются ключом к процветанию. Это относится и к управлению проектами. Время, бюджет и качество можно контролировать по плану, но вернуть неудовлетворенного потребителя невозможно.

Некоторые считают, что при хорошем качестве, т. е. выполнении требований проекта в соответствии с характери-

стиками продукта, и своевременной поставке товара или услуги в рамках бюджета потребитель не может остаться неудовлетворенным.

Я бы прокомментировала это утверждение с двух точек зрения. Во-первых, существуют проблемы взаимодействия и, во-вторых, проблемы построения межличностных отношений. Эти вопросы тесно взаимосвязаны. Если менеджер проекта отворачивается от потребителя из-за отсутствия коммуникационных навыков или неумения общаться с людьми, потребители не будут довольны проектом. Им может понравиться сам продукт, но не процесс реализации проекта. При более глубоком анализе этого вопроса выясняется, что потребительская неудовлетворенность (если во всех остальных отношениях они принимают товар) происходит из-за коммуникационных проблем и противоречий межличностных отношений. Мы посвятили этой теме целый раздел нашей книги. Постарайтесь усовершенствовать и развить эти навыки.

Жонглирование

Управление проектом в условиях тройного ограничения иногда больше похоже на жонглирование. Какую-то минуту все мячики находятся в воздухе, но вот один из них падает и закатывается в угол. Однако, как правило, ограничения предполагают определенный компромисс. Если главным ограничением является бюджет, тогда сроки и качество мо-

гут рассматриваться более гибко. Если определяющим моментом являются сроки, в таком случае для своевременного завершения проекта увеличивается бюджет. Все мячи можно одновременно удерживать в воздухе и управлять результатами проекта при условии понимания сути ограничений и их последствий. Ограничения существуют в каждом проекте, но они не должны препятствовать выполнению проектных работ.

Важным шагом на ранних этапах развития проекта является определение приоритетности ограничений. Например, зная, что сроки представляют собой основной объект внимания, вопросы бюджета и качества можно решать по мере их возникновения.

Но иногда выделить основное ограничение бывает непросто. Вот пример: начальник передал вам новый проект модернизации сети компании. Требуется до 1 ноября преобразовать сеть компании в соответствии с последними технологиями, при этом бюджет ни на цент не должен превышать 150 000 долл. США. Как в этой ситуации определить приоритетное ограничение? На первый взгляд, это невозможно. Проект в равной степени ограничен и бюджетом, и сроками. Тогда задайте начальнику вопрос: «Если бы перед вами стоял выбор – завершить проект к 1 ноября или остаться в рамках бюджета, что бы вы предпочли?» Если начальник выбирает бюджет, это говорит о том, что финансовый вопрос имеет преимущественное значение. Значит ли это, что сро-

ки можно не соблюдать? Нет, это значит, что в случае возникновения каких-либо проблем начальника можно убедить более гибко подойти к решению вопроса сроков, так как вы понимаете, что бюджет в любом случае останется неизменным.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.