

## ЧАСТЬ I

# Что такое проект и план работ



"Мой проект претерпел некоторые изменения  
в этом году"

### **В этой части...**

Приступая к новому проекту, главное — решить, с чего начать. Как правило, от него ждут многого, а время и ресурсы ограничены.

В первой части я объясню, чем проекты отличаются от других видов деятельности, и расскажу вкратце о планировании, организации и управлении проектами. Мы рассмотрим методы формулирования цели и постановки задач проекта, составления списка работ и определения их продолжительности, подбора исполнителей и расчета количества требуемых ресурсов.

# Что такое управление проектами? (И зачем им заниматься?)

**В этой главе...**

- ✓ Три отличительных признака проекта
- ✓ Почему проекты терпят крах
- ✓ Условия успеха проекта
- ✓ Отношение к проекту и ваша роль в его осуществлении

**У**спешные организации осуществляют проекты в установленный срок, в рамках предусмотренного бюджета и получают намеченные результаты. Поэтому руководители весьма озабочены подбором людей, способных эффективно управлять проектами.

Одни работники ждут продвижения по службе как дара свыше. Другие, которых на всех уровнях организационных структур становится все больше, учатся лучше управлять своими проектами. Недавно статья в журнале *Fortune* назвала руководство проектом — “возможностью служебного продвижения №1 на сегодня”. Но в статье ничего не говорится о том, что большинство работников становятся проект-менеджерами поневоле, получая такое повышение в силу организационной необходимости.

Поскольку эта книга оказалась в ваших руках, похоже, вы примеряете на себя роль руководителя проекта. Как новичку, вам придется осваивать методы и навыки ведения проекта. Начало этому положит данная глава. Она поможет вам отличить

проект от простого поручения, объяснит, почему одни проекты успешны, а другие терпят крах, и вообще введет в курс дела.

## Разберемся, что такое проект

У вас наверняка есть служебные обязанности. Вы готовите доклады и сообщения, проводите деловые встречи, организуете кампанию по продажам или переезд в другой офис. А может быть, ваша работа — администрирование компьютерных сетей, проведение научных исследований или разработка рекламной кампании. Какие из этих видов работ можно назвать проектами?

### Определение проекта



Проекты, как большие, так и маленькие, имеют следующие признаки:

- ✓ **цель** — получить конечный продукт или результат;
- ✓ **установленные сроки начала и завершения** — дата начала проекта и дата его окончания;
- ✓ **определенные ресурсы** — трудовые, финансовые, оборудование и информация.

Их взаимосвязь показана на рис. 1.1. Необходимость получения больших результатов обычно приводит к увеличению продолжительности работ и расхода ресурсов. А сокращение срока исполнения скажется на результатах проекта или потребует увеличения издержек, что, соответственно, приведет к перерасходу установленного бюджета.



Проекты могут отличаться по объему, содержанию и формам.

- ✓ **Проекты бывают большие и маленькие.**
  - Например, прокладка новых линий метро стоимостью более миллиона долларов и сроком исполнения от 10 до 15 лет.
  - Подготовка отчета об объеме, на которую вы потратите весь рабочий день.

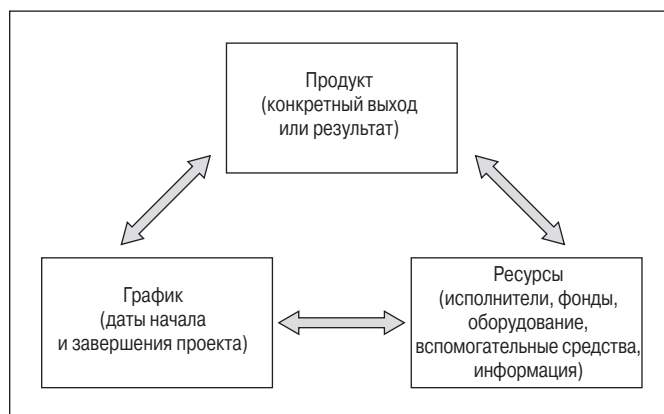


Рис. 1.1. Три основных признака проекта

- ✓ **Над проектом могут работать много исполнителей либо вы один.**
  - Переаттестация всех десяти тысяч сотрудников организации — это проект.
  - Перестановка мебели и оборудования в офисе — тоже проект.
- ✓ **Руководство проектом может быть формальным либо неформальным.**
  - Одни проекты включены в годовой план организации и требуют официального утверждения всех видов запланированных работ и исполнителей, а также сметы расходов.
  - Другие поручаются вам в ходе личной беседы, при этом не оговариваются ни расходы, ни количество участни-
- ✓ **Проекты могут контролироваться формально и неформально.**
  - В одних проектах все отработанные часы и каждый израсходованный доллар строго учитываются соответствующими службами организации.
  - В других такой учет не ведется, а затраты относятся на счет операционных расходов.

- ✓ **Проекты могут выполняться как для внешних, так и для внутренних клиентов или заказчиков.**
  - Ремонт поставленного заказчику оборудования — это проект.
  - Написание статьи для периодического издания вашей организации — тоже проект.
- ✓ **Проект может выполняться на основании официального договора либо по неформальному соглашению.**
  - Подписанный двумя сторонами договор на строительство дома — это проект.
  - Ваше обещание установить новую программу на компьютер коллеги тоже можно считать проектом.
- ✓ **Проекты могут иметь как деловое, так и личное назначение.**
  - Ваша фирма ежегодно организует сдачу крови — это проект.
  - Ваш отдел проводит вечеринку на 15 персон — это тоже проект.

Любой проект имеет три признака: цель, сроки и ресурсы. Хотя по сложности и длительности проекты сильно отличаются друг от друга, принципиальные методы планирования и управления у них одни и те же. И чем лучше вы применяете эти методы, тем ближе ваш проект к успеху.



Термины, которыми часто подменяют понятие “проект”

*Процесс* — последовательность действий для выполнения какой-либо функции, например деятельность отдела снабжения или бухгалтерии. Это не одноразовое мероприятие, направленное на достижение определенных результатов, а постоянно выполняемые действия. Например, процесс закупки материалов может быть частью проекта.

*Программа* — это комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей, например программы здравоохранения или улучшения морально-психологического климата в коллективе. Программы никогда полностью не достигают своих целей (например, все население никогда не будет стопроцентно здоровым). Хотя в рамках программы возможно

успешное выполнение каких-либо проектов с достижением вполне конкретных результатов (например, проведение семинара о снижении риска сердечно-сосудистых заболеваний). В данном случае программа — это совокупность нескольких проектов.

### Определение управления проектом



*Управление проектом* — это процесс руководства всеми работами по проекту от начала до завершения. Управление проектом предполагает три основных вида деятельности.

- ✓ **Планирование.**
  - Определение желаемых результатов проекта.
  - Разработка графика выполнения работ.
  - Расчет количества необходимых ресурсов.
- ✓ **Организация.**
  - Распределение ролей и обязанностей.
- ✓ **Управление.**
  - Перераспределение работ и назначений.
  - Руководство работами и контроль результатов.
  - Решение возникающих проблем.
  - Обмен информацией с заинтересованными лицами.

Полное и своевременное решение и согласование всех вопросов проекта повышает вероятность его успешного завершения. А отсутствие полной и достоверной информации у участников проекта значительно снижает эту вероятность.

### Гладко было на бумаге, да забыли про овраги



Проекты имеют сроки. Созданные для решения определенных задач, после достижения результата они заканчиваются. Такая зависимость от времени порождает ряд проблем.

- ✓ **Проект — не единственная ваша обязанность.** Вам могут поручить еще один проект, не интересуясь, как вы со всем этим справитесь, просто скажут: “Займитесь этим”. А когда из-за вашей перегруженности оба проекта окажутся на

границы срыва, выяснится, что никто такого не ожидал и никакие меры не предусмотрены.

- ✓ **В проекте нередко участвуют люди, которые прежде не работали вместе.** Даже для небольшого проекта вам понадобятся помощники. А реализация крупного проекта потребует много работников, из которых вы сформируете временный коллектив, так называемую *проектную команду*. Многие из участников проекта, как правило, вместе еще не работали, а то и вообще незнакомы. Это может замедлить работу, поскольку:
  - у членов команды разные методы работы и стиль общения;
  - у них разные навыки и подходы к выполнению одних и тех же работ;
  - у вас нет времени на налаживание плодотворного сотрудничества на основе взаимного уважения и доверия.
- ✓ **У вас нет административных полномочий.** В проектах часто ни руководитель проекта, ни члены команды не имеют официально утвержденных должностных полномочий. Поэтому для повышения трудовой отдачи работников вы не сможете использовать такие стандартные средства мотивации, как премия, повышение зарплаты, продвижение по службе. И единолично, с позиции начальника, разрешать конфликты вы тоже не сможете.

## Стадии проекта

Каждый проект, большой или маленький, сложный или простой, проходит пять стадий развития (см. рис. 1.2).

- ✓ **Замысел (концепция).** Рождение идеи проекта.
- ✓ **Разработка.** Создание плана проекта.
- ✓ **Начало.** Формирование команды исполнителей.
- ✓ **Исполнение.** Выполнение работ по проекту.
- ✓ **Завершение.** Проект закончен.

Для выполнения маленьких проектов требуются считанные дни, а на крупные могут уйти годы. Каким бы ни был проект, стадии будут одни и те же.



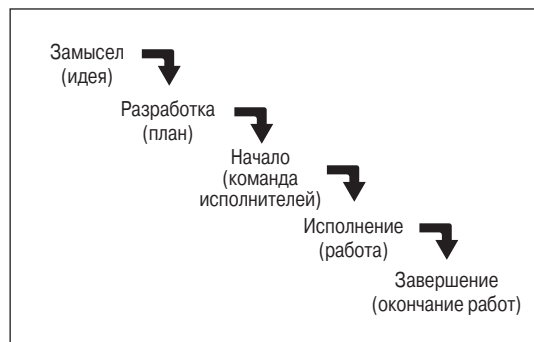


Рис. 1.2. Пять стадий развития проекта

## Проект на стадии замысла: нужна идея

Все проекты начинаются с идеи. Например, заказчик изложил вам свои требования, или ваш босс нацелился на новые рынки сбыта, или вы придумали, как улучшить систему снабжения. Если есть идея — ваш проект уже на стадии замысла.



Часто первая стадия протекает неформально, и для маленьких проектов она ограничивается обменом мнениями и устным соглашением. Но в серьезных делах, особенно если проект крупный и дорогостоящий, обсуждение идеи проекта и принятие решений должно проходить в официальном порядке.

### Два вопроса, прежде чем продолжить

- ✓ **Нужно ли это делать?** Оправдает ли результат затраченные средства?
- ✓ **Сможете ли вы это сделать?** Осуществим ли проект технически? Есть ли необходимые ресурсы?

Если вы дважды сказали себе “да”, значит, готовы продолжить и приступить к стадии разработки (следующий раздел этой главы). Но если имеется хотя бы одно железное “нет”, ни в коем случае не нужно браться за такое дело. Попробуйте переопределить цели с учетом своих материальных и технических возможностей. Не получается — откажитесь от проекта, иначе не избежать потерь ресурсов и времени, а также — разочарований в коллективе.



Представьте: заказчик попросил вас за десять минут распечатать документ объемом 20 тысяч страниц, но производительность вашего принтера составляет лишь 500 страниц в минуту. Возьметесь ли вы за такой проект, который невозможно выполнить в оговоренные сроки? Естественно, нет.

Вместо того чтобы обещать заказчику невозможное, попытайтесь договориться с ним об изменении условий задания. Возможно, он согласится на 20 минут? А может быть, за 10 минут распечатать самые важные части документа, а остальное — потом?



Если вы решили, что выполнить поставленные задачи нельзя вообще или с разумными издержками, обязательно обсудите это с теми, кто эти задачи ставил и утверждал. Вероятно, они знают что-то, неизвестное вам. Или не знают того, что узнали вы.

Избегайте при оценке объема, стоимости и реализуемости проекта основываться на своих (или не своих) предположениях. Например, вы понимаете, что единственный способ уложиться в заданные сроки — это заставить весь персонал трудиться по 12 часов в сутки с понедельника по воскресенье. Однако шеф уже десять раз запрещал сверхурочные работы. И вы делаете вывод, что работу нельзя закончить на этой неделе, исходя из предположения, что шеф снова откажет вам. А предположение основано, в свою очередь, на прошлом опыте. Но еще раз спросить разрешения на сверхурочные работы будет правильнее.

Впрочем, абсолютной гарантии в том, что проект получится, да еще с выгодой, вам не даст никто. Но вы можете весьма обоснованно предполагать. Однако трудно рассчитывать, что удастся преодолеть неожиданные проблемы. (Как выявить риски проекта и спланировать ответные меры см. в главе 14.)

### **Сравнительный анализ затрат и результатов**

*Сравнительный анализ затрат и результатов проекта* — это сопоставление средств, необходимых для выполнения проекта, последующего внедрения и сопровождения полученных результатов, с ожидаемыми выгодами от его реализации.



Не все результаты проекта легко выразить в денежном исчислении, как, например, снижение операционных расходов или увеличение прибыли. Результаты проекта, направленного на улучшение морально-психологического климата в коллективе, в долларах не измерить, хотя можно оценить косвенную выгоду от уменьшения текучести кадров, увеличения производительности труда, снижения количества прогулов и жалоб.

Чем более далекие планы вы строите, прикидывая возможную прибыль, тем меньше в ней уверенности. Например, вы собрались приобрести новую вычислительную технику и за несколько лет с лихвой вернуть затраченные средства, а технический прогресс уже через год сделает ее морально устаревшей.

Поэтому при сравнительном анализе затрат и результатов проекта учитывайте два ключевых момента.

- ✓ Не слишком ли далеко в будущее вы заглядываете, оценивая преимущества вашего проекта?
- ✓ Насколько можно положиться на предположения, лежащие в основе ваших расчетов?

Если нет особого желания заниматься таким анализом, можно поискать тех, кто подобное уже делал, и посмотреть, что у них получилось.

### **Стадия разработки: составляем план**

Если вы знаете, чего хотите, и верите, что это возможно, значит, пора приступать к разработке подробного плана действий по достижению поставленной цели.

План проекта должен включать следующие положения.

- ✓ Перечень обоснований для осуществления проекта (в главе 2 рассказывается, что включать в этот список).
- ✓ Подробное описание плановых результатов выполнения проекта (объяснения, как их сформулировать, вы также найдете в главе 2).
- ✓ Перечень всех видов работ, которые предстоит выполнить (в главе 3 рассказывается, как определить все необходимые работы).

- ✓ Ваша роль в проекте и обязанности членов вашей команды (в главе 8 описывается, как распределить обязанности и ответственность между исполнителями проекта).
- ✓ Подробный график выполнения работ (см. главу 4 о разработке графика).
- ✓ Подробное описание всех расходов трудовых, материальных и финансовых ресурсов; использование оборудования и оснащения, информационное обеспечение.
- ✓ Принятые предположения (как учитываются допущения, описано в главе 2).

Кроме того, вы должны обязательно предусмотреть неожиданные ситуации, определить соответствующие риски проекта и запланировать возможные меры реагирования (как определить и запланировать риски проекта, разъясняется в части 14).



Совет. Всегда составляйте план в письменном виде, чтобы не упустить важные детали и ничего не забыть. Для больших проектов планы займут сотни страниц, для маленьких — несколько листов.

Успех проекта зависит от точности и ясности вашего плана и уверенности проектной команды в его реализуемости. Этому будет способствовать как ваш личный опыт, так и участие исполнителей проекта в разработке плана. Это также станет для них стимулом при выполнении взятых на себя обязательств.



Внимание. Часто желание получить быстрый результат заставляет людей “проскочить” план и приступить прямо к делу. В итоге быстрое продвижение в начале часто приводит к значительным ошибкам и потерям в конце.

Поэтому прежде чем начать проект, обязательно пересмотрите и утвердите у начальства ваш план в письменном виде. Если дело маленькое, заручитесь хотя бы электронным письмом с инициалами.

### **Начальная стадия проекта: подготовились...**

Подготовка к началу работы над проектом включает в себя следующие действия.

- ✓ **Назначение исполнителей.** Определите исполнителей разных работ проекта и заключите с ними соглашения о том, что они могут, согласны и обязуются работать над проектом.
- ✓ **Постановка и распределение задач членам команды.** Разъясните каждому суть его работы и порядок координации действий со всеми участниками проекта.
- ✓ **Определение и постановка вспомогательных задач.** Подумайте, как работники будут взаимодействовать в процессе повседневной работы, принимать различные решения по проекту и разрешать спорные ситуации.
- ✓ **Установление необходимых систем учета финансовых и трудовых затрат, а также контроля за процессом выполнения работ.** Решите, какие системы и порядок учета выполнения графика работ, отработанного времени и финансовых расходов следует установить.
- ✓ **Объявление о проекте в организации.** Объявите о существовании вашего проекта, его целях, сроках начала и завершения.



Возможно, вы присоединились к команде уже после начала работ над проектом. Ваша первая задача — определить, что привело людей к мысли, что такой проект нужен и возможен. Поднимите всю информацию об этом, найдите документы, технические отчеты, письма (как обычные, так и электронные); уточните ее у тех, кто участвовал в принятии решений. Просмотрите все предположения и доводы, которые привели к решению о запуске проекта. Если пропущены важные моменты в планировании, займитесь ими сейчас. Проконсультируйтесь у всех, кто был задействован в принятии решения: возможно, они знают нечто, чего не знаете вы, или, наоборот, вы владеете информацией, которая не известна начальству.

### **Стадия исполнения: начали!**

Наконец можно приступать к работам! Эта стадия включает следующее (подробнее об этом см. главы 10, 11 и 12).

- ✓ **Выполнение задач.** Выполнение работ согласно вашему плану.
- ✓ **Постоянное сопоставление проводимых работ с утвержденным планом.** Собирайте информацию о полученных результатах, выполнении графика работ и проведенных рас-

ходах; выявляйте отклонения от плана и при необходимости принимайте соответствующие меры.

- ✓ **Выявление возникающих проблем.** Изменение постановки задач, графика работ и распределения ресурсов с тем, чтобы реализовать проект в соответствии с планом; согласование внесения в него необходимых изменений.
- ✓ **Доведение до всех рабочей информации.** Сообщайте работникам о состоянии дел, соблюдении графика, о возникающих проблемах и внесенных в утвержденный план проекта изменениях.

### Стадия завершения: стоп!

Окончание выполнения работ еще не означает, что проект полностью завершен. Вам еще предстоит:

- ✓ утвердить у заказчика полученные результаты (приемка заказчиком);
- ✓ закрыть все счета по проекту (если у вас имелись специальные счета для данного проекта);
- ✓ помочь людям получить следующее назначение;
- ✓ провести анализ и оценку выполненного проекта. Осмыслить его достижения и извлечь уроки на будущее (хотя бы для себя, и записать). (В главе 15 подробно обсуждается, как провести анализ и оценку проекта после его завершения.)

### Предупреждение самых распространенных ошибок

Жесткие сроки проекта могут побудить вас к спешке. Особенно если дело касается небольших неформальных проектов, вам может показаться, что все и так понятно и заниматься планированием и организацией не обязательно. Последствия такого решения могут быть весьма печальны.



Не поддавайтесь таким искушениям сократить путь к победе.

- ✓ **“Перепрыгнуть” от стадии замысла проекта к выполнению.** Предположим, у вас есть идея, и проект можно выполнить в кратчайший срок. Почему бы сразу не приступить к работе? Звучит заманчиво. Но вы же еще не продумали,

какие виды работ требуется выполнить! Возможно, у вас есть следующие отговорки.

- **Мы уже делали это не раз, зачем опять планировать?** Даже если аналогичные проекты уже выполнялись, условия данного могут отличаться. Возможно, вам придется работать с новыми людьми, использовать другое оборудование и т.п. Найдите время, чтобы удостовериться в соответствии плана новой ситуации.
- **Все проекты такие разные. Как же можно что-то спланировать?** Это все равно, что отказываться от карты, путешествуя по незнакомым местам. Новый проект тем более нуждается в планировании, если никто из участников не выполнял подобного раньше. И хотя ваш первоначальный план, вероятнее всего, будет пересмотрен в процессе выполнения, начинать без него не стоит.
- ✓ **Полностью пропустить начальную стадию.** Виной тому сжатые сроки. Люди не отдают себе отчета, что нужно четко определить свои обязанности и трудовые взаимоотношения, прежде чем непосредственно приступить к делу. (О том, насколько это важно, вы узнаете из главы 9.)
- ✓ **Сразу с головой окунуться в дело, если вас подключили к проекту после начала работ.** План проекта уже разработан, какая необходимость возвращаться назад и пересматривать стадии замысла и разработки? Но сделать это нужно по двум причинам:
  - чтобы проверить, не упущено ли что-либо важное;
  - чтобы осмыслить план и решить для себя, выполним ли он.
- ✓ **Недовыполнить завершающую стадию проекта.** Часто как только заканчивается один проект, вы сразу переходите к следующему. К этому побуждают ограниченные ресурсы и жесткие сроки, да и новый проект волнует больше, чем “сведение счетов” со старым. Если не найдете времени на подведение итогов, то так и не узнаете, насколько успешно были решены поставленные задачи и всем ли остались довольны заказчики; не сможете извлечь в полной мере уроки из своих достижений и промахов. И в новом проекте труднее будет применить методы, определившие успех. Удачные решения канут в Лету, а допущенные ошибки будут повторяться.

## Управление проектом в процессе его выполнения

В идеальном случае вы выполняете все работы одной стадии проекта и только после этого переходите к следующей. Другими словами, вы должны, скажем, полностью завершить планирование проекта (на стадии разработки) и только затем начинать непосредственную работу над проектом (в начальной стадии). Полностью завершив определенную стадию, вы уже не возвращаетесь к ней.



Однако в реальных условиях работа над проектом требует гибких решений, соответствующих ситуациям, с которыми вы сталкиваетесь.

- ✓ **Возможно, придется работать одновременно над двумя (или несколькими) стадиями проекта, чтобы уложиться в установленные сроки.** Проработка следующей стадии проекта до того, как вы завершили предыдущую, может привести к тому, что вам придется многое переделывать, а это, в свою очередь, приведет к срыву сроков и перерасходу ресурсов. Если вы придерживаетесь этой стратегии, вам придется объяснить ситуацию людям, чтобы они знали о возможности возникновения проблем и чем это чревато. (См. главу 14, где приводятся советы, как предусмотреть риски проекта.)
- ✓ **Иногда что-то выясняется в ходе работ.** Несмотря на то, что вы приложили все усилия, чтобы сделать проект осуществимым, и разработали детальный план, в ходе работ выясняется нечто новое, что мешает достижению намеченных целей. В этом случае придется вернуться к начальной стадии разработки проекта и пересмотреть его в свете новой информации.
- ✓ **Ситуация может неожиданно измениться.** Ваш проект хорошо обоснован, осуществим, и его преимущества очевидны. План также хорошо продуман и грамотно составлен. Однако в процессе его выполнения люди, на которых вы рассчитывали, неожиданно уволились из организации. Может случиться и такое, что появившиеся за это время новые технологии больше соответствуют проекту, чем предусмотренные изначально. Проигнорировав эти факторы, можно нанести серьезный вред проекту.



## Определение потенциальных ловушек на начальном этапе

Можно считать, что проект успешно выполнен, если вы получили желаемые результаты в установленный срок и уложились в бюджет. Если же проект провален, значит, вы не выполнили оба этих условия.



Чтобы исключить провал проекта, избегайте следующих ситуаций.

- ✓ **Не привлечены все основные лица, причастные к проекту (аудитория проекта).** Вы не определили людей, которые могли бы обеспечить успех проекта, или не смогли своевременно привлечь их к работе.
- ✓ **Не ясны цели проекта.** Нечетко сформулированы задачи, которые нужно выполнить для достижения целей вашего проекта.
- ✓ **Нечеткое распределение ролей и обязанностей участников проекта.** Не установлено однозначно, кому что делать при совместном выполнении поставленных задач.
- ✓ **Неполное и неточное расписание работ и требуемых ресурсов.** Пропущены некоторые виды работ; неправильно определена их продолжительность; не учтена взаимозависимость отдельных работ; не определена необходимая для конкретной работы квалификация; не проработана система учета отработанного времени.
- ✓ **Не все ознакомлены с допущениями и предположениями, положенными в основу проекта.** Свои предположения вы не довели до исполнителей, надеясь, что они и так все знают.
- ✓ **Ключевая информация проекта не изложена в письменном виде.** Важная информация, как и достигнутые соглашения, распространяется устно и отсутствует в письменном виде.
- ✓ **Неточный и несвоевременный контроль за ходом выполняемых работ.** Не ведется учет отработанного времени и расхода ресурсов, не регистрируются сроки начала и окончания работ, не проводится регулярное информирование коллектива проекта о ходе работ.

- ✓ **Люди не чувствуют ответственности за выполнение работ.** Исполнители не поощряются за проделанную работу и не несут ответственности за невыполненные обязательства.
- ✓ **Не учитываются предполагаемые риски и непредвиденные ситуации.** Нет анализа непредусмотренного развития событий, не разработан план решения возможных проблем, исполнители не имеют информации о возможных непредвиденных ситуациях.
- ✓ **Плохо налажены взаимоотношения членов команды.** Умышленно или нет, важная информация не распространяется среди членов команды или доходит до них слишком поздно.
- ✓ **Нет сильного лидера.** Некому дать коллективу ясное видение проекта и побудить остальных к самоотдаче в достижении намеченных целей. В результате — снижение мотивации.
- ✓ **Непоследовательность высшего руководства в поддержке проекта.** Назначенные руководители проектов не получают помощи в решении возникших проблем и разрешении споров, связанных с трудовыми и материальными ресурсами. Система и методы планирования и управления неэффективны.
- ✓ **Утрата коллективной ответственности за результаты проекта.** Участники не чувствуют личной ответственности за выполнение заложенных в плане коллективных обязательств.

Из всего изложенного следует, что для успешного выполнения задач проекта нужно эффективно работать с:

- ✓ **людьми** — командой проекта, администрацией организации, теми, кто поддерживает проект или заинтересован в его выполнении;
- ✓ **процессами** — планирования, организации и управления работами, принятия решений и улаживания конфликтов;
- ✓ **системами** — источниками и процедурами обработки информации, влияющими на ход работ, распределение и контроль за используемыми ресурсами.

Для этого необходимо обеспечить:

- ✓ **наличие точной, своевременной и исчерпывающей информации** — для планирования, контроля за выполнением работ и оценки их результатов;
- ✓ **ясную и единую систему трудового общения** — открытый и регулярный обмен информацией со всеми задействованными людьми;
- ✓ **ответственность за результат** — выполнение всеми взятых на себя обязательств своевременно и в пределах установленного бюджета.

## Принципы проектного менеджмента

Управление проектом — задача довольно сложная. Необходимо координировать работу многих специалистов, зачастую не имеющих опыта совместной работы, чтобы помочь им достигнуть общей цели. Обычно руководителями проектов становятся люди с техническим опытом работы, но для успешного руководства требуется тонкое чутье в организационных и межличностных вопросах. Это повышает шансы на успех.

### О роли руководителя проекта

Традиционные принципы работы в любой организации были просты: начальник давал задание, вы его выполняли. Расспросы воспринимались как нарушение субординации либо признак некомпетентности.

Однако правила со временем меняются. Сегодня это может выглядеть так.

- ✓ Шеф генерирует идеи, а вы должны продумать, как их осуществить.
- ✓ Шеф объясняет вам цели своего замысла и устанавливает ограничения. Ваша задача — убедиться в том, что такой проект действительно необходим, и подумать, как претворить общие пожелания в конкретные результаты.
- ✓ Далее вы должны составить перечень работ и график их выполнения, список необходимых ресурсов.
- ✓ Затем вы руководите ходом работ и устраняете возникающие проблемы.

Нет смысла менять что-либо в этом порядке. Если ваш начальник займется детальной разработкой плана, то кто тогда будет решать стратегические вопросы? Однако не стоит автоматически брать на веру все, в чем он уверен. Вам следует лично участвовать в разработке плана. Так вы сможете понять ожидания начальника от проекта, предложить свои подходы, поставить вопросы.



Но есть одна трудность: большинство начальников, поручая вам проект, не напоминают, что нужно уяснить задачу, оценить реализуемость и т.д. Часто вам даже не дают времени на планирование и анализ, а заставляют немедленно начать работу, ссылаясь на жесткие сроки.

Здесь следует проявить инициативу, независимо от того, просят вас об этом или нет. Если шеф хочет, чтобы вы успешно выполнили проект, поступайте так, чтобы оправдать эти ожидания.

### **Ваши первые шаги**

Ключ к успеху проекта — активность. Не ждите, пока вам скажут, что делать, а делайте то, что считаете нужным и целесообразным.

- ✓ Вы добываете информацию, потому что она вам необходима.
- ✓ Вы управляете процессом, потому что знаете, как сделать это лучшим образом.
- ✓ Вы привлекаете к проекту нужных, по вашему мнению, людей.
- ✓ Вы анализируете предполагаемые проблемы и риски проекта и ищите способы их преодоления.
- ✓ Вы делитесь информацией с теми, кого считаете нужным проинформировать.
- ✓ Всю информацию, касающуюся проекта, вы записываете.
- ✓ Вы отвечаете за проект и часть ответственности передали другим его участникам.

## Борьба с попытками уменьшить значимость проектного менеджмента



Будьте готовы к тому, что вашу активность попытаются “притормозить”. Вот перечень обычных возражений, призывающих вас расслабиться, а также ваши возможные ответы.

- ✓ **Умение руководить проектом — это хорошее дополнительное качество, но отнюдь не необходимое.**

**Ответ.** Хорошие руководители проектов часто создают впечатление, что они добиваются успеха, ничего лично не делая. Кажется, что они не применяют никаких особых методов и технологий, а результат получается сам собой. К сожалению, практика показывает, что причины неудач многих проектов часто обусловлены неэффективным применением принципов проектного менеджмента: недостатками планирования, бестолковой организацией, слабым контролем за выполнением работ.

- ✓ **Ваш проект на грани срыва сроков; у вас нет времени на планирование.**

**Ответ.** К сожалению, логика здесь прямо противоположная. В критической ситуации вы как раз не можете позволить себе отказаться от плана. Почему? Потому что у вас кризис, жесткие сроки и ограниченные ресурсы, вам нельзя допускать ошибки. А ошибки всегда неизбежны, если работаешь под сильным давлением и действуешь под влиянием эмоций (два характерных признака кризисной ситуации).

- ✓ **Структурированный проектный менеджмент годится только для больших проектов.**

**Ответ.** Независимо от размера проекта, методика та же. Необходимо ответить на вопросы: какой результат нужно получить? Какие работы будут выполняться? Кем они будут выполняться? Когда это должно быть сделано? Соответствует ли все это целям проекта?

В больших проектах на ответы уходят недели и месяцы, а в маленьких (на несколько дней работы) может хватить 15 минут. Но все вопросы должны быть решены.

- ✓ **Ваш проект требует творческого подхода и новых решений. Результат его выполнения нельзя предсказать с достаточной степенью точности.**

**Ответ.** Одни проекты более предсказуемы, другие — нет. Однако люди всегда рассчитывают получить конкретный результат в определенное время. Поэтому планирование при управлении проектами с высокой степенью неопределенности особенно важно, так как позволяет оценить возможное влияние непредвиденных факторов и изменений.

### **Ошибочные суждения о проектном менеджменте**



Существует ряд заблуждений по поводу проектного менеджмента. Вот три самых распространенных.

- ✓ **Для управления проектами дополнительное время не требуется.**

**Ответ.** На все требуется время: на обсуждение проекта с заинтересованными в нем людьми, на разработку плана проекта, на создание команды исполнителей, на контроль за ходом работ и на отчетность по выполнению заданий. Но гораздо больше времени вы сэкономите, если в результате этой работы сумеете избежать многих проблем и получите ожидаемые результаты.

- ✓ **Проектный менеджмент — это одни графики и диаграммы.**

**Ответ.** Графики и диаграммы помогают проанализировать и наглядно отобразить информацию по проекту. Хотя информация сама по себе не гарантирует успеха проекта.

- ✓ **Проектный менеджмент — это всего лишь умелое использование специального программного обеспечения.**

**Ответ.** Программное обеспечение позволяет записать, проанализировать и сохранить все данные по проекту. Как и в предыдущем случае, информация в чистом виде не гарантирует успеха проекта.

### **И наконец, хорошие новости**

Вероятно, вы подумаете: “Ну хорошо, вот я услышал обо всех этих продвинутых методах планирования, но стоит ли игра свеч?” Уверяю вас, стоит. Применяв на практике принципы управления проектами, вы обнаружите, что:

- ✓ можете сделать больше;
- ✓ можете сделать все быстрее;
- ✓ можете сэкономить ресурсы.



Слишком хорошо звучит, чтобы быть правдой? Поверьте, это вполне возможно, потому что вы сможете:

- ✓ добиться именно тех результатов, которые требуются;
- ✓ не тратить время на ненужные и бессмысленные действия;
- ✓ выполнить работы в установленном порядке, согласно расписанию, без простоев;
- ✓ добиться, чтобы участники проекта делали только то, что нужно, и так, как нужно, с первого раза;
- ✓ предусмотреть возможные затруднения, подготовиться к ним и, если они возникли, действовать быстро и эффективно.