

## Обзор проекта

### ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ

Прежде чем обсуждать управление проектом на одной странице, нам надо определить, что такое вообще управление проектом. Не думаю, что мое определение откроет что-то новое, но будет иметь смысл, если мы все начнем с одной позиции, с одной точки зрения на предмет обсуждения.

Я рассматриваю проекты как виды деятельности с четко определенными параметрами, со своими сроками выполнения и целями. Они находятся за пределами рабочего процесса или повседневной деятельности компании. Они — нечто отличное, особенное. Они выходят за рамки обыденного.

И они не повторяются. Обычная работа, такая как составление регулярных отчетов, решение клиентских вопросов и изучение финансовых отчетов, производится снова и снова. Это не относится к проектам. У проектов есть определенные цели, начало, середина и конец. В главе 1 я перечислил некоторые проекты, в которых применялась схема управления проектом на одной странице. Получение сертификата качества *ISO 9000*, к примеру, было одноразовым проектом. Возможно, будет еще одна

сертификация, которую мы захотим получить, но проект по *ISO 9000* был осуществлен лишь однажды, имел свою цель и сроки, и был для нас неординарным. То же самое можно сказать о здании распределительного центра, которое мы построили, а также о проекте внедрения программного обеспечения для планирования ресурсов предприятия, а также — о многих других проектах.

Более того, у проекта есть ресурсы (к примеру, это люди, деньги, оборудование), приданные непосредственно ему. Эти ресурсы находятся вне ресурсов, используемых для ведения бизнеса в целом.

Проекты также создают нечто, чего не существовало до этого. У нас появился новый центр распределения после того, как мы возвели здание специально для него: здание не существовало до завершения проекта. *Entrada была для нас новым бизнесом, которого раньше не было.*

Назначение премий за достижения в производстве по заказу наших клиентов — это постоянная деятельность, наш основной бизнес, у которого нет начала и нет конца, и в таком виде это не является проектом.

Сравните, например, следующие виды деятельности.

- Эксплуатация здания центра распределения — это не проект, но его строительство таковым является.
- Поддержание нашего соответствия сертификату качества *ISO 9000* — не проект, но его изначальное получение — проект.
- Применение нашего программного обеспечения для планирования ресурсов предприятия (*ERP*) — это не проект, но его установка — да.

Вот как определяют проект Пола Мартин и Карен Тейт в своей книге Ускоритель памяти для управления проектами (*Project Management Memory Jogger*; Salem, N, Goal/QPC, 1997):

*Проект — это временное, организованное усилие, в результате которого создается уникальный продукт, услуга, процесс или план. Это может являться чем-то простым, вроде плана уличного туалета, или таким сложным, как строительство медицинского центра, с командой от нескольких человек до сотен, а то и тысяч тех, кто работает в одном месте или на всех континентах.*

*Проекты объединяют людей целого ряда профессий и дают им возможность сотрудничать в уникальных условиях.*

## ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Теперь, когда мы получили представление о том, что такое проект, мы можем рассмотреть, что такое управление проектом. Вот определение Керцнера из книги *Управление проектом* (*Project Management*; Нью-Йорк, John Wiley & Sons, 2006):

*Управление проектом — это планирование, организация, руководство и контроль над ресурсами компании на относительно кратковременную задачу, которая была поставлена, чтобы добиться конкретных целей и результатов. Более того, управление проектом использует системный подход к руководству с назначением функционального персонала (вертикальная иерархия), приписанного к конкретному проекту (горизонтальная иерархия).*

А вот Мартин и Тейт дают такое определение:

*Управление проектом обеспечивает проектным командам процесс, который помогает им координировать свои усилия так, чтобы они могли создать нужный продукт (услугу, процесс или план) в нужное время, для нужного потребителя, в рамках ресурсных лимитов, установленных организацией.*

Думаю, что нам будут очень полезны оба определения. Они обращаются к таким критически важным аспектам, как команды, планирование, организация процесса, ресурсы, координация, системы и цели. Все это существенные элементы проекта, а управление проектом привносит во все это скоординированный подход, подразаумевая достижение конкретной цели.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ**

Схема управления проектом на одной странице — это инструмент, применяемый как часть более широкого процесса управления проектом.

Движущая сила повышения навыков управления проектом организации — это осознание, что многие не очень удачные проекты управлялись, как правило, в ущерб организации (потраченное время и деньги, неиспользованные возможности, утрата конкурентных позиций). А иногда плохо управляемые проекты имели разрушительные последствия для организаций.

Не так давно у нас было два главных конкурента. Все мы внедряли системы планирования ресурсов предприятия (*ERP*); и только компания *O.C. Tanner* добилась



ванного персонала и сроков выполнения проекта) можно сдержать с помощью верного управления проектом.

Руководитель проекта может справиться с преобладающим большинством проблем, которые требуют решения. К примеру, *O.C. Tanner* каждый год производит и распространяет миллионы наградных знаков. Нам приходилось подгонять корпоративные эмблемы к почетным знакам (которые зачастую изготавливаются из золота и бриллиантов) и к памятным подаркам (к примеру, авторучкам, настольным и ручным часам), прикреплять их, упаковывать и как можно быстрее нести на грузовики для доставки. Вот это и было нашей проблемой. Наше решение: построить централизованный центр распределения. Целью управления проектом было сделать этот центр распределения реальностью. Мы построили его в срок, сэкономили бюджет, и принесли прибыль на инвестиции намного больше обещанной. Итог: мы работаем намного более эффективно, чем когда-либо раньше. Управление проектом как научная дисциплина помогло нам достичь этого.

## АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Обсудим некоторые основные методы управления проектами, которые помогут вам сделать ваши навыки более эффективными. Зная основные аспекты управления проектами, вы сможете применять схему управления проектом на одной странице с большей отдачей.

## КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации — это, вероятно, важнейший аспект управления любым проектом. Руководители проекта должны общаться. Регулярные совещания, электронные послания, встречи один на один, отчеты и тому подобное должны быть неотъемлемой частью каждого проекта. Конечная ответственность за коммуникации лежит на руководителе проекта. И схема управления проектом на одной странице становится критически важным инструментом коммуникаций.

## ОРИЕНТИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Проекты, как правило, переходят границы отделов. Маркетинг, клиентское обслуживание, информационные технологии и финансы, к примеру, могут все быть задействованы в проекте информационной службы. Каждый задействованный отдел может быть вовлечен в планирование проекта и в общие усилия по достижению его успеха. Проект требует активного участия всех, кто в него вовлечен.

## ПРИНЯТИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Отвечая за часть проекта, вы не можете брать на себя роль жертвы, даже если на самом деле зависите от чей-то хорошей работы (или плохой). Вам надо брать “быка за рога”. Мы называем это “принципом французского батона.” Обычно ответственные за направления рассматривают проект, как батон хлеба, нарезанного вертикальными ломтями; каждый ломоть четко индивидуален, самостоятелен и соприкасается с предыдущим ломтем. Они уютно расположены (по порядку) в ожидании

завершения некоего предыдущего задания, за которое они никак не отвечают. Это не срабатывает.

Ответственные за участки проекта должны прорезаться через проект по диагонали, как режут французский батон, помогая другим, от качественной работы которых они зависят.

Не ждите, пока все сделает кто-то другой. Если работа не выполняется, проявите личную инициативу и окажите помощь. Как было отмечено, хорошее управление проектом ориентировано на команду. Если игрок баскетбольной команды делает плохие броски в игре, его коллеги по команде не кивают на своего неудачливого соратника и не говорят: “Эй, я прикрываю своего игрока”. Они должны идти вперед и завоевывать очки. Это командная работа, и относится к управлению проектами в той же мере, что и к спорту.

## **ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ**

В конечном итоге, как в автомобиле, должен быть один человек у руля, один менеджер для решения всех вопросов. Проекты, как правило, не поддаются коллегиальному руководству. Во-первых, руководитель проекта должен обеспечивать видение, “плацдарм.” Эта миссия и цель проекта должна быть ясной и увлекательной — как мы говорим, “оно должно того стоить.” Во-вторых, руководитель должен обеспечить общее ориентирование команды проекта и начальства, чтобы выполнить миссию проекта.

Это трудная часть. Затем руководитель, взаимодействуя с командой, обозначает ожидаемые результаты и ответственных сотрудников. Наконец, руководитель должен построить атмосферу доверия и часто поощрять людей за эффективную работу.