



# Книга Основы управления проектами

## Первый шаг в карьере менеджера проектов

Ким Хелдман  
Jossey-Bass, 2005  
Год первого издания: 2001  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Ким Хелдман дает настолько широкое определение понятию “проект”, что ее советы будут полезны даже тем, чья работа не связана ни с бизнесом, ни с органами государственного управления. Она подробно рассматривает рекомендации, разработанные Институтом управления проектами (PMI), выделяя наиболее важные из них. Явным достоинством книги является логичный, лаконичный и доступный стиль изложения материала. Автор избегает специальной терминологии и приводит много примеров из жизни, призванных оживить повествование и подогреть интерес читателя. *BooksInShort* рекомендует эту книгу всем, кому приходится заниматься управлением проектами, и в особенности тем, кто собирается попробовать себя в роли менеджера проекта впервые.

## Основные идеи

- Цели проектов в компании – попробовать себя в новой сфере деятельности, разработать новые продукты или изменить существующие процессы.
- Прежде всего следует оценить целесообразность каждого задуманного проекта.
- Эффективность управления проектами зависит от организационной структуры компании, которая может быть функциональной, проектной или матричной.
- Спонсор проекта всегда является главным союзником менеджера проекта.
- Во избежание неконтролируемого расширения границ проекта составьте документ, описывающий его содержание, и согласуйте его со всеми участниками.
- В графике работ опишите задачи, контрольные показатели и виды работ.
- Выбирая между производством и закупкой ресурсов для проекта, учитывайте помимо стоимости такие факторы, как доступность технологий, людские ресурсы, производственные мощности и квалификация персонала.
- Проанализируйте риски и разработайте стратегию их минимизации.
- Проектные риски могут быть известными и неизвестными; известные риски могут иметь определенные или неопределенные последствия.
- Коммуникативный навык – один из самых важных навыков менеджера проекта.

## Краткое содержание

### Что такое проект

Работа над проектом отличается от обычных бизнес-процессов компании, которые, как правило, имеют циклический характер и не ограничены датой окончательного завершения. Проект направлен на достижение конкретной цели с помощью специально выделенных ресурсов и представляет собой линейный процесс с началом и концом.

### Три типа организационных структур

Эффективность управления проектами в компании зависит от ее организационной структуры. В компаниях, организованных по традиционному “функциональному” принципу, прослеживается четкая управленческая иерархия, а вся текущая деятельность – бухгалтерский учет, управление персоналом, маркетинг – осуществляется соответствующими подразделениями. Такие компании больше других подвержены бюрократизму. Менеджеры проектов могут столкнуться с необходимостью преодолевать канцелярскую волокиту и барьеры между подразделениями, а также с трудностями в привлечении ресурсов. К тому же им нередко приходится управлять проектами одновременно с выполнением своих основных обязанностей.

“Проекты направлены на создание уникальных продуктов или услуг, не существовавших ранее. Проекты ограничены временными рамками и по определению имеют временный характер”.

В компаниях, организованных по “проектному” принципу, проекты являются главным элементом организационной культуры. Менеджеры проектов, как правило, отчитываются непосредственно перед главой компании и имеют полномочия для принятия важных решений. Недостатком такой организации является то, что сотрудники бывают вынуждены сами искать для себя новое задание по завершении каждого проекта, квалифицированные специалисты участвуют в таких проектах, которые не позволяют им полностью раскрыть свой потенциал, а проектные команды порой соперничают между собой за ограниченные ресурсы.

“Никакие, даже ультрасовременные, программные средства не смогут заменить компетентного управления проектами”.

Компании, организованные по “матричному” принципу, обладают преимуществами двух предыдущих организационных структур и лишены их основных недостатков. В таких компаниях проектные команды отчитываются и перед руководителями подразделений, и перед менеджерами проектов. В них четко налажены все процессы, связанные с осуществлением проекта, планированием сроков выполнения его отдельных этапов, управлением рисками, контролем качества и обменом информацией. Самым серьезным недостатком такого подхода является то, что необходимость отчитываться перед двумя руководителями может стать дополнительным источником стресса для сотрудников.

## Этапы проекта

Работа над проектом состоит из пяти этапов:

1. **Начальная стадия.** Сформулируйте цели проекта, установите критерии отбора проектов, назначьте менеджера проекта, разработайте и утвердите устав проекта.
2. **Планирование.** Четко определите, какие результаты должны быть получены по завершении проекта, опишите его содержание, составьте смету и график проектных работ, решите, какие ресурсы необходимо привлечь.
3. **Выполнение.** Сформируйте команду проекта, осуществляйте руководство ее работой, обеспечьте привлечение необходимых ресурсов, контролируйте ход выполнения проекта, наладьте процесс обмена информацией и следите за качеством.
4. **Контроль и мониторинг.** Оценивайте производительность, следите за соблюдением плана и графика работ, рассматривайте заявки о внесении изменений в проект.
5. **Завершение.** Проанализируйте и утвердите результаты, обобщите полученный практический опыт, создайте архив выполненных работ, подведите финансовые итоги и распорядитесь неиспользованными ресурсами.

## Возможные ограничения

Менеджеры проектов строят свою работу с учетом ряда ограничений, самыми существенными из которых являются:

1. **Время.** Чтобы успеть сделать все, что нужно, времени всегда бывает недостаточно.
2. **Ресурсы.** Ресурсы бывают людскими, материальными, денежными или иными. Ресурсы являются ограничением, потому что от доступа к ним зависит успех проекта.
3. **Качество.** Наличие нормативных требований к проекту и спецификаций продукции подразумевает соблюдение установленных стандартов качества. Когда в уровне качества допустимы отклонения, участникам проекта предоставляется определенная свобода действий; соблюдение жестких стандартов требует более строгого контроля.

“Не все заявленные проекты получают «добро». Проблемы со сроками, различные препятствия, политические события и другие обстоятельства могут стать причиной отказа со стороны комиссии, принимающей решение”.

Еще одним видом ограничений иногда является удовлетворение требований заказчика.

## Эффективная коммуникация – залог успешного управления проектом

Менеджер проекта должен обладать многими навыками – уметь руководить людьми, организовывать работу, планировать сроки и устанавливать приоритеты. Но умение общаться является самым важным. Перечисленные ниже рекомендации помогут вам сделать ваше информационное взаимодействие с людьми более четким и целенаправленным:

1. **Сведите к минимуму обмен несущественной информацией.** Информацию должны получать только те люди, которым она необходима, и именно тогда, когда это нужно.
2. **Не тратьте слишком много времени на электронную почту.** Придерживайтесь предельно ясного лаконичного стиля изложения.
3. **Перефразируйте то, что слышали.** Повторяйте вслух то, что вам сказали, чтобы собеседник мог вас поправить, если вы его неправильно поняли.
4. **Задавайте вопросы.** Этим вы покажете, что слушаете собеседника.

5. **Оставляя голосовые сообщения, говорите коротко и внятно.** Четко проговаривайте номера телефонов, чтобы человек, которому вы звоните, мог их легко разобрать.
6. **Будьте внимательны.** Избавьтесь от всего, что может отвлекать.
7. **Будьте активным собеседником.** Используйте невербальные средства, чтобы показать собеседнику, что вы его внимательно слушаете.
8. **Избегайте профессиональных жаргонизмов.** Изъясняйтесь понятным языком. Используйте известное правило публичных выступлений: сначала объясните аудитории, о чем вы будете говорить, затем скажите это, и, наконец, подведите итог сказанному.
9. **Применяйте различные способы презентации информации.** Учитывайте то, что способы усвоения новой информации могут быть разными. Используйте иллюстрации, аудио- или видеозаписи; объясняя, записывайте самое важное или проецируйте текст.
10. **Будьте терпеливы.** Прилагайте все усилия, чтобы разъяснить то, что вы говорите.

## Разработка устава проекта

Большинство проектов осуществляются для того, чтобы удовлетворить определенные категории потребностей, такие как коммерческие потребности компании, требования рынка, заказы клиентов, законодательные требования, потребности в новых технологиях и социальные потребности. Компаниям, которые собираются заниматься проектами на постоянной основе, необходимо выработать критерии их отбора и определения степени приоритетности, главными из которых должны быть стоимость проекта, его соответствие стратегии развития компании, риск неудачного завершения и некоторые другие.

“Цели проекта – это достижение определенных результатов или создание определенных продуктов”.

Устав проекта – это официальный документ, в котором фиксируются основные характеристики проекта, утвержденные всеми заинтересованными сторонами, перечисляются необходимые ресурсы, указывается имя менеджера проекта и резюмируются цели. Устав проекта состоит из следующих разделов:

- **“Проектное задание”** – обозначает, какая работа будет выполнена.
  - **“Содержание проекта”** – определяет границы проекта.
  - **“Стратегическое значение проекта”** – объясняет, как цели проекта соотносятся с общей стратегией развития компании.
  - **“Краткий обзор”** – описывает причины осуществления и назначение проекта.
  - **“Цели проекта”** – указывает критерии оценки успешного выполнения проекта. Цели проекта должны быть конкретными, измеримыми, точными, реалистичными и иметь конкретные сроки осуществления.
- “Равнодушное отношение к проекту со стороны членов команды похоже на вирусное заболевание: стоит кому-то одному заболеть, и он заразит всех остальных”.
- **“Спецификации”** – рассматривает те продукты, услуги, процессы, на разработку которых направлен проект, с точки зрения потребностей заказчиков, спонсоров и других заинтересованных сторон. Планируемые результаты, так же, как и цели, должны быть конкретными, измеримыми, точными, реалистичными и иметь четкие сроки.
- **“Экономическое обоснование проекта”** – перечисляет основные выгоды осуществления проекта для организации.
  - **“Ресурсы и бюджет”** – содержит предварительные расчеты.
  - **“Роли и обязанности”** – распределяет обязанности между участниками.
  - **“Подписи”** – включает подписи спонсоров и менеджера проекта, руководства и всех заинтересованных сторон.
  - **“Приложения”** – содержит дополнительную информацию или документы, которые дают участникам более полное представление о проекте.

## Содержание и сроки проекта

Наличие документа, описывающего содержание проекта, помогает предотвратить расширение его границ под влиянием растущих потребностей. В этом документе объясняется суть проекта и его цели, описываются те продукты или процессы, на создание которых он направлен, а также перечисляются те задачи, которые по соглашению между всеми участниками в него не входят. Кроме того, в нем указываются предварительные сроки и приблизительная стоимость проекта, описываются критерии оценки, прогнозы и ограничивающие факторы.

“Если вы осуществляете небольшой проект с ограниченным количеством участников, интересуйтесь мнением каждого из них по поводу того, как продвигается дело и насколько хорошо налажено управление проектом”.

Любой проект в первую очередь ограничен по времени. Поэтому календарное планирование имеет первостепенное значение для управления проектами. Оно состоит в выстраивании всех задач в логической последовательности, распределении обязанностей между участниками проекта и оценке времени, необходимого для выполнения каждой задачи. Чтобы определить, какие задачи играют критическую роль для сроков проекта, воспользуйтесь известным методом оценки и анализа программ (PERT), разработанным для ВМС США. С помощью этого метода на основе трех видов прогноза – оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного – рассчитывается общая продолжительность проекта. Учитывайте взаимозависимость между задачами проекта: некоторые из них могут быть выполнены только после того, как будут завершены другие. Среди проектных работ есть такие, которые имеют жесткую привязку по времени, и такие, которые можно выполнять в удобное для команды время или даже при необходимости отложить.

## Ресурсы

Перечислите все ресурсы, которые необходимо привлечь для выполнения проекта (в том числе и людские), и проследите, чтобы график проекта

предусматривал своевременное получение этих ресурсов. Чтобы привлечь к участию в проекте сотрудников из различных подразделений компании, вам, возможно, придется получить одобрение их руководителей. Проанализируйте политику вашей компании в области закупок и учитывайте ее, принимая решения о том, какие ресурсы выгоднее закупить, а какие – произвести самостоятельно. Цена часто, но не всегда, является основным критерием для принятия таких решений. Нужно также принимать во внимание такие факторы, как квалификация сотрудников, необходимость обучения, загруженность другими проектами, сроки.

## Управление проектными рисками

Риски подразделяются на известные и неизвестные. Разумеется, управлять можно только известными рисками, которые могут иметь как определенные, так и неопределенные последствия. Используйте методы статистического анализа и прогнозирования, чтобы определить вероятность и последствия тех рисков, которые поддаются оценке. Разные компании имеют разный уровень терпимости к рискам. Поэтому после того, как вы проанализируете проектные риски, руководство компании должно решить, какие действия предпринять по отношению к каждому из выявленных рисков: принять риск, уклониться от него, переложить его на других участников или уменьшить его воздействие. Разработайте план действий в чрезвычайных обстоятельствах и по возможности закладывайте для каждого этапа работы дополнительное время и резерв денежных средств.

## Выполнение проекта

На этапе выполнения проекта менеджер должен наладить процессы управления персоналом, такие как формирование проектной команды, поддержание мотивации членов команды и урегулирование конфликтов. В составе команды, бюджете или организации процесса могут произойти изменения вследствие требований заинтересованных сторон или обнаруженных ошибок. Если ваша компания еще не составила план управления изменениями, разработайте его самостоятельно, основываясь на следующих принципах:

1. Фиксируйте все просьбы о внесении изменений в проект в письменном виде.
2. Отвергайте те заявки, которые не соответствуют принятой в вашей компании процедуре. Одобрять изменения должны люди, имеющие для этого специальные полномочия.
3. Существует взаимосвязь между бюджетом, сроками и качеством. Если изменится один из этих параметров, возможно, понадобится изменить и другие.

“Отпразднуйте достигнутый успех! Устройте вечеринку или торжественный обед для членов проектной группы, или просто купите хлопушки и организуйте на последнем собрании салют”.

Признаками того, что работа над проектом идет неудовлетворительно, являются нарушение графика, большое число заявок на внесение изменений, задержки или сокращение финансирования без соответствующего изменения в сроках или содержании проекта.

## Завершение проекта

Обобщите в письменном виде полученный практический опыт, подтвердите документально выполнение всех договоров по проекту и соберите необходимые подписи всех участников, включая заказчиков. Подписывая документы, участники проекта подтверждают, что проект был выполнен в соответствии с установленными требованиями. Подготовьте анкеты для участников, чтобы оценить степень их удовлетворенности работой. Чтобы не повторять свои ошибки в дальнейшем, ведите журнал проекта. Создайте архив проекта и включите в него все документы, от устава проекта до подписей участников.

## Об авторе

**Ким Хелдман** – руководитель отдела управления проектами в Налоговом управлении штата Колорадо, автор бестселлера “Профессиональное управление проектами”.

---