



Книга Управление проектами

36-часовой курс от McGraw-Hill

Карен Тейт, Хелен Кук

McGraw-Hill, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В отличие от многих книг на ту же тему, написанных сухим и скучным языком, этот краткий курс по управлению проектами, рассчитанный на 36 учебных часов, читается с большим интересом. Его авторы не только описывают навыки успешного управления проектами, но и рассказывают о самых известных проектах в истории человечества, а также о трудностях, с которыми столкнулись их исполнители. Стоит отметить, что эта книга выиграла бы от более тщательного подхода к ее составлению. Например, некоторые из завершающих глав оказались бы полезнее для читателя, если бы он смог ознакомиться с ними пораньше. Однако эта не совсем удачная последовательность подачи материала никоим образом не умаляет его ценности. По мнению *BooksInShort*, чтение этой книги само по себе может стать достойным проектом для многих руководителей.

Основные идеи

- История человечества знала много великих проектов – от строительства пирамид до запуска космических шаттлов.
- Общие элементы всех проектов – сроки, спонсоры, ресурсы и результаты.
- Управление проектами – ключевой бизнес-процесс, посредством которого компания достигает стратегических целей.
- Жизненный цикл проекта включает концептуализацию, планирование, реализацию и завершение.
- Сроки, бюджет и содержание задают рамки реализации проекта.
- Изменять содержание проекта следует осторожно – изменение одного фактора часто влечет за собой изменение двух других.
- Первоначальные оценки затрат обычно бывают ошибочными.
- В уставе проекта обозначены цели, ожидания, сроки, график, бюджет, потребности бизнеса, итоги и заинтересованные в проекте стороны.
- Не принимайте решения о начале проекта до тех пор, пока не будете располагать детальным планом его реализации.
- Ход реализации проекта помогут проследить контрольные показатели.

Краткое содержание

Исторические проекты

Потребность в планировании и реализации очень сложных проектов возникла далеко не вчера. Приемы и методы управления проектами можно обнаружить даже в трактате древнекитайского полководца Сунь Цзы о военном искусстве и в трудах Макиавелли.

Древние строители египетских пирамид осуществляли проекты поистине колоссальных масштабов. По оценкам ученых, Великую пирамиду в Гизе возводили 20 тысяч человек более двадцати лет, задействовав самые передовые на тот момент строительные методы. Строители использовали деревянные балки в качестве рычагов для перемещения многотонных каменных блоков, которые скользили по направляющим, покрытым влажным песком. По одной из оценок, на строительство пирамиды в Гизе было потрачено более трех миллионов человеко-лет работы.

“Компания только тогда начинает проявлять активный интерес к особенностям управления проектами, когда понимает, что может получить от этого ощутимую выгоду или понести ощутимые убытки из-за своего бездействия”.

Более свежий пример – строительство сети железных дорог в США. Десять тысяч рабочих крупносуточно стучали кувалдами, укладывая по две-три мили путей в день. Наиболее масштабные современные проекты, реализованные в США, – программа по созданию баллистических ракет подводного базирования “Поларис”, космическая программа НАСА “Аполлон” (благодаря которой человек высадился на Луне), программа по созданию космических шаттлов и стратегическая оборонная инициатива “Звездные войны”.

“Люди руководят проектами с доисторических времен”.

Методы управления проектами все время совершенствуются. Сегодня многие компании стали рассматривать управление проектами в качестве одного из ключевых бизнес-процессов, имеющего критически важное значение для достижения стратегических целей бизнеса, а умение руководить проектами – в качестве одного из главных навыков менеджера. Если в 1992 году международный Институт управления проектами насчитывал 10 000 членов, то к 2005 году их число превысило 150 000.

Общее представление о проекте

У всех проектов есть ряд общих элементов – это сроки, график, спонсоры, стоимость, требуемые ресурсы, ожидаемые результаты и критерии успешного завершения. Кроме того, каждый проект обладает собственным жизненным циклом, и нередко для его завершения требуется преодолевать серьезные препятствия. Как правило, реализация проекта проходит через несколько стадий. Сначала возникает концептуальный замысел проекта. Затем следуют стадии планирования и проектирования, на которых определяются цели и содержание проекта. Далее составляется детальный план работ, затем проект осуществляется и завершается. У любого проекта есть три ограничивающих его фактора, которые можно представить в виде равностороннего треугольника.

1. **Сроки** – период времени, отведенного на реализацию проекта.
2. **Бюджет** – ресурсы, выделенные под проект.
3. **Содержание** – перечень работ по проекту и стандарты их выполнения.

“Обогащая свой опыт в области управления проектами, компании медленно, но верно совершенствуют этот процесс, что в конечном счете позволяет им увеличить доходы, улучшить контроль над реализацией стратегически важных инициатив и повысить степень удовлетворенности клиентов”.

Метафора треугольника передает важную идею о том, что если одна сторона станет длиннее или короче, это изменение отразится на двух других сторонах. Если количество ресурсов, отпущенных на проект, уменьшится, то, скорее всего, изменятся его содержание и сроки. Если содержание проекта расширится, то его реализация наверняка займет больше времени, а стоимость вырастет. Особенности процесса планирования и реализации проекта зависят от его типа. Существует несколько основных типов проектов:

- **Разработка концепции.** Это может быть проект по поиску решения конкретной задачи. Для его реализации руководителю необходимо изучить приемы и методы генерирования идей, способы их оценки и определения приоритетности.
- **Планирование.** Суть такого проекта состоит в разработке комплексных (генеральных) планов стратегического развития.
- **Проектирование.** В частности, такого рода проектами занимаются архитектурные фирмы, хотя этот тип проектов может играть важную роль и в других отраслях.

Руководство проектом

У каждого проекта должен быть руководитель, и порой даже не один. Этот человек должен уметь планировать, подбирать членов проектной группы, формулировать задачи и решать проблемы. Он должен обладать креативным мышлением и знаниями в той области, в какой осуществляется проект, он должен быть хорошим организатором, собранным и дисциплинированным человеком. Кроме него, проектом руководят эксперт, организатор производства и главный инженер.

Старт проекта

Начальные стадии проекта – это подбор команды, распределение ролей, составление графика работ, и самое главное – постановка целей проекта, определение результатов и планирование бюджета. Бесчисленное множество проектов потерпели неудачу из-за того, что руководители на начальном этапе не смогли сделать реалистичных оценок. Чтобы этого избежать, необходимо принять во внимание целый ряд факторов.

- **Первоначальные оценки часто оказываются неверными.** Если вы полагаете, что рассчитали абсолютно все, то, скорее всего, вы ошибаетесь. Точность оценок обычно возрастает по ходу реализации проекта вместе с прояснением многих неизвестных параметров и получением новых данных.
- **Проанализируйте технические аспекты проекта.** Какие технологические процессы вы собираетесь использовать? Какие проблемы могут при этом возникнуть? Проанализируйте ресурсы и ограничивающие факторы.
- **Определите потребности бизнеса.** Чего хотела бы достичь ваша компания с помощью данного проекта? Это получение конкурентного преимущества, усиление маркетингового потенциала, технологическое развитие или что-то другое?
- **Составьте устав проекта.** В этом документе должны быть изложены ожидания руководства от проекта и его цели. В нем могут быть также указаны критические факторы успеха, сроки, потребности бизнеса, приоритеты, итоговые результаты, а также перечислены все стороны, заинтересованные в осуществлении проекта. Устав фиксирует стремление руководства компании улучшить определенные аспекты ее деятельности и выступает ориентиром на всем протяжении реализации проекта.
- **Поиск поставщиков.** Составьте четкие и детальные условия подряда и найдите сторонних поставщиков для вашего проекта.
- **Оценка выполнимости.** Если компании требуются дополнительные сведения о проблеме, на решение которой нацелен проект, то прежде чем к нему приступать, вам, возможно, потребуется предварительно оценить его осуществимость.

Планирование

Успех проекта опирается на грамотное планирование, и чем подробнее и точнее будут ваши планы – тем лучше. Перед планированием проекта, реализацией которого вы будете руководить, продумайте следующие вопросы.

- Какие ресурсы вы имеете? Как правило, ваши возможные действия и их оперативность напрямую зависят от затрат. Оценка ресурсов должна быть тщательной.
- Как вы распределите нагрузку? Специалисты по планированию часто распределяют работу с помощью древовидной схемы, которая дает детальное представление о задачах, стоящих перед проектной группой, и об их конкретных исполнителях.
- Располагаете ли вы необходимой документацией, программным обеспечением и шаблонами? Оформлять идеи, составлять планы и контролировать ход проекта удобно с помощью готовых программных шаблонов. С помощью банка информации вы сможете сформулировать стандартные критерии успеха проекта, изучить данные по предшествующим проектам и получить доступ к другим ценным ресурсам.
- Каковы параметры контроля над ходом выполнения проекта? Чтобы следить за выполнением процессов, определите для них контрольные параметры. Убедитесь в том, что разные части проекта выполняются скоординированно, а работы ведутся в заданных рамках. Следите за соблюдением графика выполнения работ и эффективным использованием отведенного на проект времени. Контролируйте темпы освоения бюджета. Периодически проверяйте, соответствует ли выполняемая работа стандартам в области качества, управления трудовыми ресурсами, контроля рисков, снабжения и информационной политики.

Составление плана работы

Начните планирование с анализа обстоятельств, от которых зависит успешность выполнения проекта. Постарайтесь составить как можно более детальные планы своих действий, чтобы в итоге получить максимально полное представление о предстоящих работах. В итоге у вас получится общий план работ, из которого будет видно, кто, что и когда должен делать. Этот план послужит ориентиром для проектной группы на всей стадиях реализации проекта. План должен содержать два основных элемента: (1) длительность выполнения каждой из операций; (2) последовательность их выполнения. Планирование последовательности осуществляется по методу “критического пути” – определения приоритетности выполнения задач для преодоления “узких мест” и обеспечения равномерности выполнения проекта.

“Мир вокруг нас меняется, и эти перемены отражаются не только на самом проекте, но и на оценке результатов проекта после его завершения”.

В идеальной ситуации даже на этом этапе организация может еще не принять окончательного решения осуществлять проект. К проекту следует приступать только тогда, когда в плане работ учтены все параметры и возможные проблемы. Как только у вас появится конкретный план реализации проекта, руководство компании должно ознакомиться с ним и принять положительное или отрицательное решение. Составляя план, вы ориентировались на три ограничивающих проект фактора – сроки, стоимость и содержание проекта. Как только план составлен, любое изменение одного из этих факторов будет вести к корректировке или полному пересмотру всего плана.

Как сохранить контроль над проектом

Как только вы приступаете к реализации проекта, главная проблема, встающая перед вами, заключается в сохранении контроля. Согласно концепции трех ограничивающих факторов, вы должны контролировать содержание проекта, его стоимость и сроки.

- Чтобы контролировать содержание проекта, регулярно проводите ревизию состояния дел на всех ключевых этапах. Убеждайтесь в том, что работы по проекту ведутся в заданных рамках.
- Контролировать соблюдение сроков помогают текущие отчеты. Аккуратно ведите график работ, чтобы другие руководители имели представление о том, на какой стадии находится реализация проекта.
- Для контроля стоимости, возможно, имеет смысл нанять специалиста по составлению смет, который будет заниматься финансовым планированием. Следите за расходами на материально-производственную базу и рабочую силу. Чтобы обеспечить максимальную отдачу от выделенных для проекта ресурсов, многие менеджеры используют метод отслеживания освоенного объема.

Подведение итогов проекта

Когда проект подошел к завершению, проследите за организацией и выполнением следующих событий и мероприятий.

- **Передача результатов проекта исполнителям.** Ответственность за практическую реализацию итогов проекта теперь ложится на соответствующую производственную единицу. Чтобы эта передача прошла эффективно, может понадобиться обучение, в ходе которого исполнители вникают во все тонкости работы.
- **Извлечение уроков.** Каждый новый проект позволяет лучше понимать, как эффективнее реализовывать проекты в будущем. Уроки, извлеченные из работы над проектом, следует фиксировать документально.
- **Перемещение ресурсов.** Занятых в проекте технических специалистов и оборудование необходимо переместить на постоянные места дислокации. Поскольку это перемещение не может произойти само по себе, для него, возможно, потребуется организовать переходный период.
- **Объявление о завершении проекта.** Всем заинтересованным в проекте сторонам, клиентам и поставщикам будет интересно узнать, когда проделанная работа начнет приносить плоды.
- **Торжественное мероприятие для проектной группы.** На заключительном собрании следует отметить выход коллектива на новый этап развития и отметить заслуги тех, кто сыграл основную роль в успешной реализации проекта.

- **Официальное закрытие.** После того, как вся проектная документация будет обработана и сдана в архив, наступает время для официального объявления о завершении проекта.

“Иногда оказывается, что продукты, для разработки которых был начат проект, устаревают еще до его завершения”.

Способность вашей организации успешно реализовывать проекты – показатель ее зрелости в области управления проектами. Для большинства компаний работа над проектами превратилась в основной метод достижения стратегических целей. Многие из них научились осуществлять один успешный проект за другим. Реализация проекта невозможна без поддержки руководства организации. В некоторых компаниях, заинтересованных в непрерывной реализации серии проектов, имеются специализированные отделы по управлению проектами. Дальновидное руководство достойно вознаграждает руководителей проектов, которые оказывают помощь во внедрении стратегически важных нововведений.

Об авторах

Карен Тейт – специалист по управлению проектами, президент и учредитель консалтинговой компании в области управления проектами в г. Цинциннати (Огайо, США). Член правления международного Института управления проектами. **Хелен Кук** – специалист по управлению проектами, лектор, руководитель консалтинговой компании в области управления проектами в г. Чикаго (Иллинойс, США). Являлась руководителем более полусотни проектов, имеет 20-летний профессиональный опыт.
