

## СОДЕРЖАНИЕ

|                     |   |
|---------------------|---|
| Что вы узнаете..... | 7 |
|---------------------|---|

### **Общий обзор**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Глава 1. Четыре фазы управления проектом ..... | 11 |
| Глава 2. Действующие лица.....                 | 39 |

#### **Фаза 1**

### **Планирование**

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Глава 3. Устав проекта.....                                                          | 49 |
| Глава 4. Борьба с неопределенностью на начальной<br>стадии проекта .....             | 55 |
| <i>Лорен Гэри</i>                                                                    |    |
| Глава 5. Метод «прижизненного вскрытия» проекта.....                                 | 61 |
| <i>Гэри Клейн</i>                                                                    |    |
| Глава 6. Принесет ли расширение масштабов проекта<br>новые затраты или выгоду? ..... | 65 |
| <i>Лорен Гэри</i>                                                                    |    |

#### **Фаза 2**

### **Подготовка**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Глава 7. Расстановка приоритетов.....                               | 75 |
| <i>Рон Ашкеназ</i>                                                  |    |
| Глава 8. Повышение продуктивности с помощью тайм-<br>боксинга ..... | 83 |
| <i>Мелисса Раффони</i>                                              |    |
| Глава 9. Составление графика работ .....                            | 87 |
| Глава 10. Расследование HBR: Полет к провалу? .....                 | 97 |
| <i>Том Кросс</i>                                                    |    |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| Глава 11. Запустите ваш проект «с той ноги» ..... | 113 |
|---------------------------------------------------|-----|

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Глава 12. Дисциплина команд..... | 121 |
|----------------------------------|-----|

### **Фаза 3**

#### **Исполнение**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Глава 13. Как эффективно проводить проектные совещания... | 127 |
|-----------------------------------------------------------|-----|

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Глава 14. Адаптивный подход к управлению проектами..... | 131 |
|---------------------------------------------------------|-----|

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Глава 15. Почему хорошие проекты все же терпят неудачу... | 135 |
|-----------------------------------------------------------|-----|

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Глава 16. Мониторинг и контроль вашего проекта ..... | 141 |
|------------------------------------------------------|-----|

*Рэй Шин*

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Глава 17. Управление проблемами персонала в команде..... | 151 |
|----------------------------------------------------------|-----|

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Глава 18. Инструменты сотрудничества и изменений ..... | 155 |
|--------------------------------------------------------|-----|

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Глава 19. Не тратьте деньги (и время) зря ..... | 161 |
|-------------------------------------------------|-----|

*Джимми Гатерман*

### **Фаза 4**

#### **Завершение**

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Глава 20. Передача полномочий и контроля ..... | 169 |
|------------------------------------------------|-----|

*Рэй Шин*

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| Глава 21. Анализ извлеченных уроков..... | 177 |
|------------------------------------------|-----|

*Рэй Шин*

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Словарь терминов ..... | 183 |
|------------------------|-----|

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Вам предложили возглавить проект. Вам приятно, что в вас верят, и все же вы в некоторой панике, потому что понятия не имеете, с чего начать. Возможно, вас беспокоит, что заинтересованные лица начнут тянуть вас в разных направлениях и вы не сможете четко установить цели, а уж тем более — выполнить все вовремя и не выходя за рамки бюджета. Как понять, когда стоит придерживаться начального плана, а когда проявить гибкость? И как увлечь проектом всех членов вашей команды, когда у них и так полно дел?

Эта книга поможет вам обрести уверенность в себе и снабдит необходимыми инструментами для эффективного управления проектом. Вы научитесь:

- выбирать нужных людей и поддерживать в них интерес к работе;
- избегать неконтролируемого расширения масштаба проекта;
- концентрироваться на ключевых задачах и строить логическую последовательность;
- разбираться в методах Gantt и PERT;

- вовлекать в работу несговорчивых членов команды;
- держать в курсе заинтересованных лиц;
- адекватно оценивать успешность проекта;
- решать, когда следует остановиться;
- усваивать и использовать полученные уроки.

# Общий обзор



# Четыре фазы управления проектом

Ваш проект может быть любым, большим или маленьким, — разработка веб-сайта, дизайн нового автомобиля, перенос отдела на новое место работы, обновление информационной системы, — но в любом случае вам предстоит пройти одни и те же четыре фазы: планирование, подготовка, исполнение и завершение. Хотя каждая из этих фаз имеет свои особенности, они частично пересекаются. Например, приступая к планированию, вы, как правило, уже имеете примерные цифры бюджета и дату завершения. Находясь в фазах подготовки и исполнения, вы определяете и начинаете воплощать в жизнь детали плана проекта. Это дает вам новую информацию, и на ее основании вы можете пересмотреть бюджет и дату завершения — иными словами, возвращаетесь к фазе планирования, — так как приобрели более четкое видение общей картины.

---

\* Адаптированный текст из: «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor, Harvard Business Review Press, 2006 г.

В таблице ниже перечислены действия, предпринимаемые в каждой фазе, а также навыки и методы, которые могут вам потребоваться для работы.

### ФАЗЫ ПРОЕКТА

| Планирование                                    | Подготовка                              | Исполнение                                | Завершение                                 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ                               |                                         |                                           |                                            |
| Определение реальной задачи                     | Сбор команды                            | Мониторинг и контроль процессов и бюджета | Оценка успешности проекта                  |
| Определение заинтересованных лиц                | Планирование заданий для членов команды | Отчет о прогрессе                         | Закрытие проекта                           |
| Определение целей проекта                       | Разработка графика                      | Еженедельные совещания команды            | Подведение итогов с командой               |
| Определение масштаба, ресурсов и основных задач | Проведение организационного совещания   | Решение возникающих проблем               | Составление аналитического отчета          |
| Подготовка к возможным компромиссам             | Составление бюджета                     |                                           |                                            |
| БАЗОВЫЕ НАВЫКИ                                  |                                         |                                           |                                            |
| Анализ задач                                    | Анализ процесса                         | Контроль деятельности                     | Доведение работы до логического завершения |
| Планирование                                    | Построение команды                      | Лидерство и мотивирование                 | Планирование                               |
| Анализ экономической эффективности вариантов    | Делегирование                           | Коммуникация                              | Коммуникация                               |
|                                                 | Переговоры                              | Управление конфликтами                    |                                            |



Окончание таблицы

| Планирование            | Подготовка                                                                             | Исполнение    | Завершение                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|
|                         | Подбор и наем сотрудников                                                              | Решение задач |                                                 |
|                         | Коммуникация                                                                           |               |                                                 |
| МЕТОДЫ                  |                                                                                        |               |                                                 |
| Структурная схема работ | Инструменты составления графика работ (метод критического пути, PERT, диаграмма Ганта) |               | Аналитический отчет: анализ и извлеченные уроки |

## Планирование: как составить схему проекта

Приступая к планированию проекта, мы часто сразу начинаем представлять себе график его исполнения — хотя подходим к этой части только в фазе подготовки. На самом деле планирование — это определение базовых аспектов: какую задачу предстоит решить, кого нужно будет к этому привлечь и что нужно будет сделать.

### **Определите реальную задачу**

Прежде чем начать, точно определите, какую именно задачу призван решить ваш проект. Это не всегда бывает очевидным.

Допустим, информационный директор вашей компании поручил вам, ИТ-менеджеру, разработать новую базу и систему ввода данных. Возможно, вы готовы с удовольствием взяться за этот проект и прежде всего решить проблемы, с которыми сами сталкивались в своей работе. Но вы должны задуматься: решите ли вы таким образом задачи компании? Чтобы повысить

шансы проекта на успех, вы должны проникнуть глубже тех проблем, которые наблюдали сами, — «Мы недостаточно быстро извлекаем данные» и «Мне нужно просмотреть четыре разных отчета, только чтобы составить сводку обновлений по активности моих клиентов» — и найти фундаментальные проблемы, которые нужно преодолеть вашей организации. Прежде чем разрабатывать базу данных, вы должны спросить, какой тип данных требуется, для чего они будут нужны, насколько быстро нужно найти решение и так далее. В противном случае вы рискуете лишь впустую потратить время и средства на слишком простое, слишком сложное или слишком запоздалое решение — или такое, которое не соответствует потребностям пользователей.

### **Определите заинтересованных лиц**

Реальная задача станет еще яснее, когда вы поймете, кто **заинтересован** в ее решении, то есть кто будет вовлечен в деятельность по осуществлению проекта, кто будет вкладывать в него ресурсы (людей, место, время, инструменты и деньги) и кто будет использовать то, что получится в итоге. Все эти люди должны помочь вам сформулировать, что конкретно будет считаться успехом проекта. Вы должны точно понимать, что они хотят получить и что согласны вложить. А если на полдороге состав игроков изменится, будьте готовы не только отреагировать на появление новых, но и подключить всех к принятию любых решений по корректировке проекта.

Поддержка со стороны людей, для которых вы работаете, крайне важна в любом случае — управляете ли вы проектом внутри компании или выступаете в роли независимого консультанта. Возможно, у этих людей

будут совершенно оторванные от реальности взгляды и они потребуют от вас проделать огромную работу в совершенно невозможные сроки или будут ждать, что вы сотворите чудо, не имея адекватных средств и персонала. Ваша задача как менеджера проекта — сделать так, чтобы требования соответствовали ресурсам, в противном случае вас ждет неизбежный провал.

### **Определите цели проекта**

Один из самых важных аспектов планирования — объединить различные ожидания всех заинтересованных лиц в связный и управляемый набор целей. Успех проекта будет измеряться тем, насколько хорошо вы сможете достичь этих целей. Чем четче вы сформулируете их в самом начале, тем меньше разногласий по поводу того, смогли ли вы их достичь, ждет вас впереди. Однако в фазе планирования все еще слишком неопределенно, поэтому цели следует пересматривать по ходу дела, когда у вас будет больше информации о том, что вам нужно исполнить.

Определяя цели, придерживайтесь концепции SMART. Цели должны быть:

- конкретными (**specific**);
- измеряемыми (**measurable**);
- ориентированными на действия (**action-oriented**);
- реалистичными (**realistic**);
- ограниченными по времени (**time-limited**).

Представьте, что ваш отдел кадров получил задание определить новых потенциальных поставщиков услуг медицинского страхования для вашей компании,

потому что существующие не обеспечивают уровень обслуживания, соответствующий деньгам, которые им платят. SMART-цели вашего проекта могут быть такими:

1. **Изучить** <ориентированность на действия> как минимум **шесть** <измеряемость> поставщиков, которые соответствовали бы минимальным пороговым критериям качества обслуживания, установленным вашим отделом.
2. **Рекомендовать** <ориентированность на действия> на **июньской** <ограниченность по времени> встрече совета директоров **трех** <конкретность> из них, которые предлагают лучшее и наиболее качественное обслуживание как минимум на **10%** <реалистичность> дешевле существующих затрат компании в пересчете на одного работника.

Формулируя цели проекта, учитывайте следующие факторы:

- **Качество.** Определите стандарты качества и способы их измерения и удовлетворения.
- **Организация.** Уточните цели в зависимости от имеющихся в вашем распоряжении людей и ресурсов.
- **Коммуникация.** Определите, какая информация требуется каждому из заинтересованных лиц и как вы собираетесь ее обеспечить.

### **Определите масштаб, ресурсы и основные задачи**

Многие проекты не достигают успеха из-за того, что вы замахиваетесь на слишком многое и из-за этого серьезно недооцениваете требующиеся время и деньги, или из-за того, что упускаете из виду существенную часть требуемой работы. Один из инструментов, который может помочь вам избежать этих проблем, — так называемый метод WBS (Work Breakdown Structure) или иерархической структуры работ, с помощью которого можно предварительно определить масштаб и задачи процесса и разработать систему оценочных показателей. (См. пример ниже в этой главе.) В основе этого метода лежит разделение сложных видов деятельности на более легко управляемые подъединицы.

Чтобы построить иерархическую структуру работ:

- Спросите себя: «Что нужно сделать для того, чтобы получить X»?
- Продолжайте задавать этот вопрос, пока не получите ответ в виде ряда задач, которые уже нельзя разбить на более мелкие.
- Оцените, сколько времени займет выполнение этих задач и во сколько это обойдется — в деньгах и человеко-часах.

WBS обычно состоит из нескольких — от 3 до 6 — уровней подъединиц деятельности. Чем сложнее проект, тем больше в нем будет уровней. В качестве общего правила можно принять, что их не должно быть более 20 — и только действительно крупномасштабные проекты требуют этого максимума.

Сейчас, в фазе планирования, не стоит задумываться о последовательности действий. Точный график вы установите в фазе подготовки. А пока вам лучше с помощью WBS построить общую схему, которую вы будете заполнять по мере того, как станете лучше понимать ограничения по людям, бюджету и времени. Предварительные оценки — хороший способ уменьшить риск, но их нужно делать открыто и объяснить заинтересованным лицам ваши обоснования.

В результате вдумчивого планирования вы должны приблизительно понять, сколько людей — и с какими навыками — понадобится вам для осуществления проекта. Также вы должны представлять себе, сколько времени должно уйти на его осуществление.

### ***Подготовьтесь к компромиссам***

Время, затраты и качество — три взаимосвязанных переменных, которыми, как правило, определяется, чего вы сможете достичь.

$$\text{Качество} = \text{Время} + \text{Затраты}$$

При изменении любой из этих переменных изменится конечный результат. Конечно, подобные изменения часто возникают в ходе проекта. Если временные рамки, в которые вы должны уложиться при разработке новой системы управления данными, внезапно окажутся урезаны вдвое, вам придется либо привлечь в два раза больше людей, либо удовлетвориться системой, которая будет не так эффективна, как планировалось изначально. Не допускайте, чтобы приятные, но не необходимые излишества помешали вам решать основные задачи. Вы должны установить такой уровень качества, который будет отвечать потребностям всех заинтересованных сторон.

Если вы с самого начала будете знать, какая из переменных кажется наиболее важной каждому из заинтересованных лиц, это поможет вам вносить необходимые коррективы по ходу проекта. При этом вы обязаны информировать всех о любых поправках и объяснять их следствия с точки зрения времени, затрат и качества.

## ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

### ПРИМЕР ПЛАНИРОВАНИЯ

Постройте иерархическую структуру работ (WBS), чтобы убедиться в том, что вы не упускаете какой-либо важной части сложного процесса и правильно оцениваете время и средства, необходимые для его завершения.

#### ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

*Общая цель проекта — перенос трех веб-серверов и баз данных в новый компьютерный центр. Требуется, чтобы в новом центре были запущены пять новых серверов, которые будут зеркалировать рабочие серверы из старого центра. Новые серверы должны соответствовать спецификациям существующих; они будут обеспечивать работу тех же приложений и содержать тот же контент. После запуска новое оборудование должно быть протестировано для подтверждения его функциональности. У сайтов должна быть дата ввода в эксплуатацию и запуска. Наконец, старое оборудование будет списано и заново включено в опись.*

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Получить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Закупить 3 сервера и 2 базы данных.

Доставить оборудование в новый компьютерный центр.

#### Частные задачи 2-го уровня

Разместить заказ на серверы.

Предупредить компьютерный центр о запланированной доставке оборудования.

#### Продолжительность выполнения частных задач

7 дней

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Установить и запустить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Разместить оборудование.

Загрузить операционные системы.

Загрузить приложения.

Перенести контент на новые серверы.

---

#### Частные задачи 2-го уровня

Подключить и соединить новое оборудование в компьютерном центре и убедиться в наличии физической и сетевой связи.

Загрузить базовые операционные системы для веб-серверов и баз данных.

Загрузить программное обеспечение, в том числе для веб-серверов, баз данных и всех необходимых средств поддержки.

Скопировать конфигурации со старых производственных объектов, перенести на новые серверы и правильно загрузить.

---

#### Продолжительность выполнения частных задач

8 дней

##### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Протестировать оборудование.

---

#### Частные задачи 1-го уровня

Протестировать машины.

---

#### Частные задачи 2-го уровня

Обеспечить сетевые связи, а также функциональность и целостность доступа к интернету и базам данных.

---

#### Продолжительность выполнения частных задач

2 дня

##### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Запустить новое оборудование

---

#### Частные задачи 1-го уровня

Вести в эксплуатацию новый производственный объект.

Проверить целостность данных и контента.

---

#### Частные задачи 2-го уровня

Переключить доступ к интернету и базам данных на новый объект.

Провести серию заранее намеченных тестов, чтобы убедиться, что данные точны, а все обновления с начала зеркалирования введены и применяются правильно.

---

#### Продолжительность выполнения частных задач

2 дня

##### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Снова протестировать.

---

#### Частные задачи 1-го уровня

Испытать сайты в течение суток и снова проверить целостность.



**Частные задачи 2-го уровня**

Еще раз провести серию тестов, чтобы убедиться, что обновления и вход функционируют правильно.

**Продолжительность выполнения частных задач**

1 день

**ОБЩАЯ ЗАДАЧА**

Списать старое оборудование.

**Частные задачи 1-го уровня**

Убрать оборудование из компьютерного центра.

Снова внести оборудование в опись для последующего использования.

**Частные задачи 2-го уровня**

Деинсталлировать оборудование; стереть программы и контент.

Перевезти оборудование обратно на склад.

**Продолжительность выполнения частных задач**

2 дня

## Подготовка: как запустить проект

В фазе подготовки вы собираете команду. Примерные оценки временных рамок будут графиками работ. Примерные оценки затрат станут бюджетом. Вы собираете необходимые ресурсы. Вы требуете обязательств и берете обязательства на себя.

### Соберите команду

Ваша первая задача в этой фазе — оценить навыки, необходимые для осуществления проекта, чтобы привлечь к нему нужных людей. Эта оценка напрямую вытекает из структуры работ, которую вы составили в фазе планирования, определив основные задачи и виды деятельности. Возможно, вам понадобится привлечь к проекту новых людей — временных работников или сотрудников из других отделов вашей организации, — имеющих необходимые навыки. Не забудьте

учесть время и деньги, необходимые для повышения квалификации в тех случаях, если в наличии не окажется людей, готовых сразу приступить к выполнению тех или иных обязанностей.

### ***Распланируйте распределение обязанностей в команде***

Если вы сами выбрали команду, то, вероятно, вы уже знаете, кто что будет делать. Если вы приняли команду «по наследству», но вам уже приходилось работать с ее членами, вы все равно можете распределить обязанности самостоятельно. Но, если вам дали для работы совершенно новую, незнакомую группу людей, составьте их список и список требуемых навыков, поговорите с каждым из них о том, кто что умеет, а затем распределите обязанности. Такой подход положит начало общению и сплачиванию команды. Так, например, если для реализации проекта необходим навык, которым не обладает никто из членов команды, у кого-то могут оказаться знакомые, имеющие такой навык, а кто-то, возможно, выразит желание пройти необходимое обучение и овладеть им.

Очевидно, что вы не можете делать все сами, даже если бы и хотели. Решив, как вы будете распределять обязанности в команде, снабдите каждого необходимой информацией и ресурсами — а затем отойдите в сторону и позвольте каждому заниматься своим делом. По ходу проекта вам, возможно, понадобится делегировать больше заданий, чем планировалось изначально. И вы должны будете проявлять достаточную гибкость — но не забывать о том, что за результат отвечаете вы как менеджер проекта. (См. вставку «Советы по эффективному делегированию».)

## **Разработайте график**

Прекрасно, если вы можете точно определить, что вам нужно сделать, и сказать: «При имеющихся у нас ресурсах нам потребуется на это столько-то времени» — а затем получить то, о чем вы просите. Но в реальности у большинства проектов есть конкретные даты начала и завершения вне зависимости от имеющихся ресурсов.

Чтобы составить реалистичный график работ при существующих ограничениях, вы должны установить сроки получения промежуточных результатов, отталкиваясь от конечного дедлайна — то есть дат, которые нельзя изменить. Так, например, если годовой отчет должен быть представлен на собрании акционеров, а вы знаете, что на его печать уйдет две недели, значит, он должен быть полностью готов к сдаче в печать за две недели до собрания.

В зависимости от сложности вашего проекта вы можете воспользоваться **методом критического пути** и **PERT (Performance Evaluation and Review Technique — методом оценки и анализа проекта)**, которые помогут вам определить последовательность задач, а также **диаграммой Ганта**, которая позволит наметить их хронологический порядок и длительность. Как пользоваться этими инструментами, мы расскажем далее. А сейчас просто примите за правило, что отталкиваться надо от конечных дат, и предпринимайте следующие шаги:

1. Чтобы составить список видов деятельности или частных задач, воспользуйтесь структурной схемой работ или другим подобным методом, а затем установите порядок их выполнения,

### СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

- Выясните, какими способностями обладают члены вашей команды.
- Поверьте в способность вашей команды выполнить работу.
- Сосредоточьтесь на результатах и постарайтесь избавиться от привычки вмешиваться в ход работы.
- Воспринимайте делегирование как способ развивать навыки вашей команды.
- Всегда делегируйте задания на самый низкий из возможных уровней, чтобы наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы.
- Объясняйте обязанности четко и предоставляйте все ресурсы, необходимые для их успешного исполнения.
- Препятствуйте обратному делегированию. Не решайте проблемы и не принимайте решения за членов вашей команды. Сосредоточьтесь на совместном поиске альтернатив.

определив, какие из них являются критически важными для достижения желаемого конечного результата.

2. Ориентируйте каждое задание на практический результат — например, «составить черновик вопросов для анкеты».
3. Включите желаемые результаты с реалистичными сроками исполнения в график работ.
4. Выявите «узкие места», которые могут повлиять на график.
5. Найдите способы избавиться от негативных факторов или запланируйте дополнительное время на то, чтобы их обойти.

6. Обеспечьте систему контроля и взаимосвязи для обновлений и пересмотра графика.
7. Держите в курсе всех, кто причастен к вашему проекту, и информируйте их о ходе работ и любых изменениях графика.

### ***Проведите организационное совещание***

Как только вы набрали игроков и составили график работ, соберите всех на организационное совещание. Как можно внимательнее пройдитесь вместе с группой по плану и целям проекта и обсудите предложенные сроки. Четко донесите до всех их роли и обязанности.

Побуждайте членов команды указывать на те места в плане, где могут возникнуть проблемы и где возможно что-то улучшить. Отнеситесь ко всем предложениям серьезно — особенно в тех сферах, где у членов команды может быть больше опыта, чем у вас, — и скорректируйте ваши прогнозы и виды деятельности в соответствии с ними.

### ***Составьте бюджет***

Первый вопрос, который следует задать при составлении бюджета: «Во сколько на самом деле обойдется выполнение работы?» Чтобы определить затраты, разделите проект на следующие категории:

- **Персонал.** Включили ли вы в бюджет все — текущие и дополнительные — затраты на оплату труда сотрудников и работников по контракту? (Это, как правило, самая крупная часть бюджета.)
- **Поездки.** Все ли члены вашей команды работают в одном месте или нужно привлечь работников из других организаций?

- **Подготовка кадров.** Все ли в вашей команде знают, как пользоваться необходимым оборудованием и программным обеспечением? Обладают ли они всеми требуемыми навыками? Потребуется ли для обучения поездки? Нужно ли будет обучать пользователей применению вашего продукта по завершении проекта?
- **Поставки.** Понадобится ли вашей команде что-то помимо обычных компьютеров, ПО и так далее?
- **Место.** Нужно ли будет переводить куда-либо людей? Какова площадь, которая будет нужна на новом месте, и сколько это будет стоить? Потребуется ли постоянные расходы на обслуживание?
- **Исследования.** Придется ли вам покупать исследования или данные для поддержки проекта? Сколько исследований нужно будет провести вашей команде самостоятельно? С какими затратами?
- **Капитальные вложения.** Какое дорогостоящее оборудование или технические обновления потребуются для проведения работ? Окупятся ли какие-либо из капитальных вложений? Если да, то каким образом?
- **Непредвиденные расходы.** Какая сумма непредвиденных расходов заложена в ваш проект? Соответствует ли она стандартному проценту непредвиденных расходов для вашей компании?

После того, как вы внесете в бюджет цифры из этих стандартных категорий, обратитесь к надежному лицу, которое могло бы проверить, что вы забыли. Может

быть, вы не учли страховку? Или лицензионные выплаты? Затраты на юридическое или бухгалтерское сопровождение?

## **Исполнение: как осуществить проект**

Теперь пора ввести план в действие. Фаза исполнения часто приносит наибольшее удовлетворение, потому что именно сейчас делается реальная работа; однако она же может принести и наибольшее разочарование. Детали могут оказаться трудоемкими, а в некоторых случаях — удручающими.

### ***Мониторьте и контролируйте процесс и бюджет***

Вы можете использовать формальную систему контроля проекта или сами проводить регулярные проверки, но в любом случае вы должны стараться видеть картину в целом и не позволять деталям и мелким проблемам поглотить вас. В оценке хода работ вам могут помочь компьютерные системы мониторинга проектов. Не существует единого подхода, одинаково пригодного для всех проектов. Система, эффективная для крупных проектов, может утопить небольшой проект в бумагах, а система, подходящая для небольших, может оказаться недостаточно мощной для крупного.

Быстро реагируйте на изменения в данных и информации по мере их поступления и выявляйте проблемы на ранних стадиях, чтобы оперативно вносить коррективы. Дайте ясно понять вашей команде, что вы не сможете правильно реагировать на возникающие проблемы, если не будете узнавать о них вовремя. (В большинстве случаев достаточно еженедельных

обновлений информации.) Но не поддавайтесь искушению немедленно вмешиваться во все происходящее — позвольте членам вашей команды решать мелкие проблемы самостоятельно.

Следите за затратами в реальном времени, чтобы контролировать их соответствие бюджету. Будьте готовы объяснить, почему необходимы дополнительные расходы. Типичные для проектов причины их появления — сверхурочная работа, необходимая, чтобы выполнить все в срок, обращение к консультантам для решения непредвиденных проблем и колебание курсов валют.

### ***Отчитывайтесь о ходе работ***

Заинтересованные стороны обычно желают регулярно получать новую информацию и отчеты о статусе проекта. Поговорите с ними, чтобы выяснить, сколько и какой информации им требуется и в каком формате. Не скрывайте проблемы и не приукрашивайте состояние дел, в противном случае вы можете оказаться в критической ситуации. Если заинтересованные лица будут хорошо информированы, они могут оказаться для вас полезными помощниками при возникновении трудностей.

### ***Проводите еженедельные совещания команды***

Погрузившись в детали проекта, очень легко отвлечься от важных дел и впустую потерять время. Фокусировать внимание на главном вам и вашей команде помогут еженедельные совещания и регулярно задаваемый себе вопрос: что жизненно необходимо для успеха проекта?



## КАК СПРАВИТЬСЯ С ЗАДЕРЖКАМИ В ПРОЕКТЕ

Прежде чем признать невозможность завершения проекта в установленные сроки, попробуйте использовать следующие подходы:

- **Проведите повторное обсуждение с заинтересованными лицами.** Обсудите с ними возможность увеличения бюджета или изменения сроков.
- **Используйте для исправления более поздние этапы.** Пересмотрите бюджет и график работ, чтобы выяснить, нельзя ли нагнать время где-то еще.
- **Уменьшите масштаб проекта.** Можно ли отказаться от менее важных элементов проекта, чтобы снизить затраты и сэкономить время?
- **Привлеките больше ресурсов.** Есть ли у вас возможность привлечь к работе больше людей или оборудования? Взвесьте, насколько оправданны затраты на это, исходя из важности завершения проекта в срок.
- **Рассмотрите возможность замены.** Сможете ли вы справиться с проектом, используя более дешевые и легкодоступные средства его осуществления?
- **Ищите альтернативные источники.** Можете ли вы найти то, чего вам не хватает, где-то еще?
- **Согласитесь на доставку по частям.** Сможете ли вы продолжать работать, если получите то, что готово, сейчас, а остальное — позже?
- **Предлагайте стимулы.** Можете ли вы предложить сотрудникам бонусы или иные поощрения, чтобы стимулировать выполнение работ в срок?
- **Требуйте исполнения обязательств.** Если вы будете настаивать на том, чтобы люди выполняли то, что обещали, поможет ли это в получении желаемого результата? Для этого вам может понадобиться поддержка вышестоящего руководства. Используйте эту тактику выборочно; старайтесь не навредить важным отношениям в погоне за целью.

Установите для ваших совещаний четкую повестку дня. Постарайтесь структурировать ее, исходя из показателей производительности, ожидаемых доходов или любых других данных, которые вы используете для оценки эффективности. Многие из пунктов вашей повестки дня

естественным образом будут обусловлены контрольными показателями, которых вам удалось или не удалось достичь или превзойти. Например, вы можете обсудить с группой, нужно ли включить в проект больше командировок для сотрудников, так как вы заметили снижение продуктивности в дополнительном офисе. Или вы можете предложить дизайнерам продукта из вашей команды продолжать собираться отдельно раз в две недели, потому что благодаря этому эффективность их работы повышается вдвое. Поддерживайте импульс движения вперед, каждую неделю анализируя то, что было сделано, и связывая эти показатели с показателями общего прогресса. Празднуйте маленькие победы — так вы поддержите огонь энтузиазма в команде.

### ***Решайте возникающие проблемы***

Некоторые проблемы имеют настолько далеко идущие последствия, что под угрозой может оказаться успех всего проекта. Вот четыре основные проблемы, с которыми вы можете столкнуться:

1. **Нехватка времени.** Наиболее часто встречающаяся проблема в управлении проектами — отставание от графика. Задержки могут оказаться неизбежными, но, как правило, у вас есть шанс хотя бы в какой-то степени улучшить ситуацию. Первый шаг — осознать, что вы отстаете. Если вы внимательно следите за ходом работы, то должны быстро заметить неладное и постараться скорректировать график, чтобы компенсировать задержки или обойти неожиданные узкие места.
2. **Расползание масштабов.** Нехватка времени может возникнуть из-за внутреннего давления

на предмет расширения масштабов проекта. Когда заинтересованные лица требуют что-то изменить, ваша задача — четко донести до них, как эти изменения могут повлиять на затраты, время или качество работы.

Бывают проекты, в которых менеджер вынужден постоянно бороться с расползанием масштабов. Вы вроде бы договорились о конкретных показателях и бюджете, но в ходе проекта кому-то начинает казаться, что вы можете достичь большего. Не пытайтесь решать задачи, выходящие за установленные рамки вашего проекта, — даже те, которые действительно важны для вашей компании.

3. **Проблемы качества.** Гарантия качества играет важнейшую роль в успехе любого проекта. К несчастью, иногда этим пренебрегают ради того, чтобы уложиться в сроки. Однако вы не должны поддаваться такому искушению. Проводите тщательную проверку представленных вам промежуточных результатов и используйте для этого наиболее подходящие инструменты — например, тщательные инспекции, чек-листы или выборочный контроль. Если вас что-то не устраивает, возвращайте это на доработку или корректируйте самостоятельно, в зависимости от затрат.
4. **Проблемы с людьми.** Управление людьми нередко оказывается самой сложной задачей для менеджера проекта. Но проблем обычно можно избежать или разрешить их на раннем этапе, если вы будете достаточно часто контактировать с каждым из членов команды. Еженедельных

общих совещаний для этого может быть мало; требуется ежедневное общение с каждым из сотрудников или со всей командой.

Будьте внимательны, чтобы вовремя заметить признаки возникающих проблем, например растущее напряжение и раздражение в команде, потерю энтузиазма или неспособность принимать решения. Заметив нечто подобное, постарайтесь побыстрее добраться до корня проблемы и принять необходимые меры для ее устранения. Не позволяйте мелочам разрастаться в катастрофу.

## **Завершение: как правильно закрыть проект**

Хотя есть проекты, которые кажутся бесконечными, на самом деле все они рано или поздно приходят к концу. Как вам, менеджеру проекта, узнать, что пора заканчивать? И как лучше всего завершить проект?

### ***Оцените успешность проекта***

Прежде чем проект будет закрыт, ваша команда должна достичь поставленных целей (или совместно с ключевыми заинтересованными лицами решить, что эти цели уже не актуальны). Сравните масштаб достигнутого с масштабом, о котором все изначально договорились. На основании этого вы поймете, насколько удачным оказался проект — и нужно ли делать что-то еще. Обсуждая ваши выводы с заинтересованными лицами, вы должны быть уверены, что полностью согласны с ними в том, насколько «завершенным» можно считать проект. Четко обрисуйте ваше понимание его масштабов, чтобы все могли использовать одни и те же критерии оценки успеха.

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ****Пример анализа и извлеченных уроков**

Название проекта: Проект «Феникс»      Дата: 29/05/200X

Презентацию проводят: Рафаэль, Фил и Кармен

**ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА**

Получить оборудование.

**Что получилось**

Приобретение веб-серверов вовремя и в рамках бюджета.

**Что не получилось**

Логистические проблемы с доступностью серверов баз данных — произошла задержка. Экстренный заказ, что привело к дополнительным расходам.

**Пути исправления**

Нужно заказывать оборудование раньше.

**ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА**

Установить и запустить оборудование.

**Что получилось**

Было сэкономлено 2 дня благодаря усилиям Рафаэля и Кармен.

**ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА**

Протестировать оборудование.

**Что получилось**

Фаза тестирования прошла удачно; в процессе тестирования была обнаружена ошибка в базе данных и исправлена до ввода в эксплуатацию.

**ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА**

Запустить серверы на новом оборудовании.

**Что получилось**

Гладкий запуск с минимальным временем простоя.

**Что не получилось**

Некоторые пользователи оказались не в курсе кратковременного отключения.

**Пути исправления**

Более активное распространение информации в пользовательской базе.

**ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА**

Списать старое оборудование.

**Что получилось**

Списание машин и удаление контента прошло успешно; оборудование было передано на склад и вновь включено в опись.

**Что не получилось**

Некоторая путаница с серийными и инвентарными номерами, в конце концов все удалось исправить.

---

## Пути исправления

Проверять серийные номера на более раннем этапе, чтобы свести к минимуму проблемы в конце проекта.

### АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

#### Насколько хорошо проекту/команде удалось...

Достичь поставленных целей и получить ожидаемый общий результат?

Успех: все поставленные цели были достигнуты.

Выполнить все задачи и завершить проект в установленные сроки?

Успех: проект был выполнен в установленные сроки.

Контролировать процесс и придерживаться бюджета?

Успех: небольшой перерасход был неизбежен.

Обеспечивать взаимодействие с заинтересованными лицами?

Частичный успех: мы могли бы раньше донести требования до тех, кто участвовал в различных фазах проекта.

### ОЦЕНКА РЕСУРСОВ

#### Были ли распределенные ресурсы подходящими и достаточными и насколько эффективно использовались (время, люди, деньги)?

В целом распределение ресурсов было адекватным. Проект слегка вышел за рамки бюджета, но в допустимых пределах. У задействованных в проекте людей было достаточно навыков и знаний, чтобы выполнять сложные технические задачи. Ресурсы времени были достаточны, так как проект был завершен в срок.

### ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ

#### Какие основные уроки, которые можно использовать в будущих проектах, были извлечены?

В каждой фазе проекта очень важно просчитывать следующие шаги и как можно раньше ставить людей в известность о том, какие ресурсы потребуются в дальнейшем. Если бы мы точно придерживались этого принципа, то, вероятно, у нас было бы меньше проблем со своевременными поставками оборудования и нам не пришлось бы так спешить на более поздних этапах, чтобы уместить в срок.

---

## Закройте проект

Шаги, необходимые, чтобы довести все до логического конца, зависят от того, что предстоит сделать с результатами проекта — пользоваться ими в своей команде,

передать другим подразделениям организации или окончательно распрощаться с данной работой. Из данной книги вы еще узнаете более подробно об этих трех вариантах завершения и о некоторых методах, которые помогут вам осуществить их наиболее гладко. Если ваш проект шел и закончился в точности по плану, пора это отпраздновать. Но даже если, как это чаще бывает, в ходе проекта возникали разнообразные трудности — вы потратили на него больше ожидаемого времени, результат оказался не таким блестящим, каким мог бы быть, или затраты превзошли ваши ожидания, — все равно важно признать и отметить усилия и достижения вашей команды.

### ***Подведите итоги с командой***

Вне зависимости от результата обязательно запланируйте и проведите **подведение итогов**: проанализируйте и задокументируйте все, что происходило, чтобы получить максимум преимуществ от усвоенных уроков и поделиться ими с другими. Подведение итогов — это возможность для открытий, а не для критики и обвинений. Если члены команды будут бояться наказания за свои ошибки, они постараются скрыть их вместо того, чтобы искать способы избежать их в будущем.

### ***Составьте аналитический отчет***

В аналитическом отчете должна быть зафиксирована вся информация, которая может оказаться полезной не только для данной команды и всех заинтересованных лиц, но и для будущих менеджеров проектов, которые смогут использовать ее в собственной работе (См. пример аналитического отчета в этой главе.) Он должен включать в себя: