

Содержание

Введение	13
Для кого предназначена эта книга	14
Как организована эта книга	14
Соглашения, принятые в книге.....	16
Глава 1. Знакомство с основами управления проектами	19
Институт управления проектами	20
Что такое проект	20
Сравнение проектов с текущими операциями	21
Откуда берутся проекты	23
Обзор групп процессов, связанных с реализацией проекта	26
Важнейшие качества руководителя проекта.....	31
Требования к руководителю проекта на различных стадиях развития отрасли.....	32
Способность быть лидером.....	34
Искусство коммуникации.....	36
Умение вести переговоры и решать проблемы	39
Общеуправленческие способности.....	42
Организация времени выполнения проекта и информации	45
Советы относительно управления информацией.....	47
Профессиональная ответственность.....	49
Глава 2. Основы использования Excel и Office 2007 SharePoint Server.....	53
Использование Excel и SharePoint для управления проектами.....	53
Поддержка процессов управления проектами с помощью Excel 2007 и MOSS.....	61
Excel – универсальная среда для разработки проектной документации	64
SharePoint Services.....	64
Office 2007.....	65
Excel 2007 и Office SharePoint Server 2007.....	67
Создание хранилища документов.....	71
Создание электронных форм в MOSS	74
Встроенные ссылки на формы в MOSS.....	76
Наполнение MOSS документацией	81
Уведомление пользователей о наличии документов.....	81

Глава 3. Инициализация проекта 85

Закладка основ процесса инициализации проекта 85

 Компоненты процесса инициализации 86

 Элементы формы запроса на выполнение проекта 87

 Формулировка экономического обоснования проекта 90

 Создание формы запроса на выполнение проекта с помощью Excel 93

 Опубликование документа Project Request Form 95

 Критерии отбора проектов 104

 Создание журнала отслеживания запросов на выполнение проектов 112

Определение сторон, заинтересованных в выполнении проекта 113

 Роль опекуна проекта 114

 Ключевые заинтересованные стороны проекта 115

 Документирование сведений о заинтересованных сторонах 116

Формулирование целей проекта и создание хартии 118

 Принципы определения целей проекта 118

 Элементы хартии проекта 119

 Утверждение хартии 123

Глава 4. Определение требований к проекту 127

Формулирование масштаба проекта 127

 Важнейшие элементы формулировки масштаба проекта 130

 Определение конечных результатов и критериев приемлемости 131

 Документирование требований 135

 Остальные элементы формулировки масштаба проекта 143

Упражнение 4.1 147

 Использование InfoPath для создания формы 147

Разработка плана коммуникаций 151

 Определение коммуникационных потребностей 152

 Обеспечение эффективных коммуникаций с помощью SharePoint и MOSS 153

Отслеживание хода выполнения проекта и составление отчетов 155

 Составление отчетов о ходе выполнения проекта 156

 Создание шаблонов отчетов с помощью Excel 157

 Журнал задач 161

Упражнение 4.2 163

Журнал задач как специальный список в SharePoint	163
Журнал регистрации проблем	168

Глава 5. Планирование и приобретение ресурсов.....173

Формирование команды исполнителей проекта	173
Подбор исполнителей проекта	174
Этапы «жизненного пути» команды исполнителей проекта.....	176
Оценка квалификации, навыков, умений и опыта	180
Документирование ролей и обязанностей исполнителей проекта.....	182
Создание организационной схемы проекта	185
Мотивирование команды исполнителей проекта	188
Добавление членов команды в MOSS.....	194
Обновление списка контактов	201
Закупка сырья, материалов и оборудования.....	204
Формирование перечня материалов	204
Анализ «изготовить или купить».....	206
Организация и проведение тендеров по закупке требуемых материалов и услуг	208
Определение победителя тендера	209
Управление поставщиками	211

Глава 6. Оценивание и отслеживание рисков 215

Выявление рисков	215
Методы распознавания рисков.....	216
Типичные риски проектов	219
Создание таблицы рисков.....	221
Выполнение оценки рисков.....	222
Допустимость рисков	223
Вероятность риска и его влияние	224
Документирование реестра рисков	230
Создание реестра рисков с помощью Excel	231
Реагирование на события, связанные с рисками.....	241
Методы реагирования на риски.....	243
Документирование результатов реагирования на риски.....	247
Обновление реестра рисков.....	248
Закрытие рисков	248

Глава 7. Управление качеством 251

План управления качеством	251
Стоимость качества	253

Затраты, связанные со стоимостью качества	254
Первые теоретические разработки в области управления качеством	255
Определение показателей качества	256
Метод сравнения с эталоном	256
Анализ затрат.....	257
Диаграммы сходства	257
Диаграммы Парето.....	258
Точечная диаграмма.....	266
Блок-схемы	267
Контрольные диаграммы.....	269
Осмотр	271
Контроль качества	272
Элементы MOSS, предназначенные для обеспечения безопасности данных и форматирования	272
Управление правами на использование информации (IRM) и Office 2007.....	279
Цифровые подписи	281

Глава 8. Составление бюджета и календарного плана проекта..... 287

Создание структуры работы	287
Построение уровней WBS.....	288
Уровень пакетов работ	289
Определение ресурсов для пакетов работ.....	290
Оценивание задач проекта.....	291
Экспертная оценка.....	291
Методы оценивания «сверху вниз» и «снизу вверх».....	292
Параметрическое оценивание	292
Оценивание по методу трех точек.....	293
Выбор последовательности выполнения задач	296
Определение критического пути проекта	298
Вычисление прохода в прямом направлении.....	300
Вычисление прохода в обратном направлении	300
Вычисление критического пути	301
Корректировка календарного плана.....	302
Определение наличия ресурсов.....	304
Документирование календарного плана проекта.....	308
Перечень ключевых вех проекта	309
Календарь проекта	309
Сетевая диаграмма.....	310

Графики Ганта.....	311
Работа над бюджетом проекта	313
Исходная информация, используемая при составлении бюджета.....	314
Составление бюджета проекта.....	315
Элементы бюджета проекта	316
Оценивание статей бюджета.....	317
Определение и мониторинг показателей исполнения	320
Дисперсии затрат и календарного плана.....	321
Индексы эффективности	322

Глава 9. Разработка процессов контроля изменений 329

Природа изменений	329
Этапы проекта, наиболее подверженные изменениям	329
Причины изменений.....	330
Роль руководителя проекта при поступлении запросов на изменения	332
Организация процесса контроля изменений.....	333
Уровень полномочий	334
Процедура рассмотрения запросов на внесение срочных изменений	335
Процедура передачи права принятия окончательного решения на более высокий уровень	335
Создание форм контроля изменений	335
Форма запроса на внесение изменений.....	335
Журнал запросов на внесение изменений.....	337
Преобразование таблицы в диапазон	339
Составление отчетов по контролю изменений и распечатка данных контроля изменений.....	341
Оценка возможных последствий изменений	351
Учреждение совета по контролю за изменениями	354
Процедуры СКИ.....	355
Роль руководителя проекта в СКИ	356
Независимая верификация и утверждение	356
Шаблоны Windows SharePoint Services.....	358
Доступ к шаблонам в MOSS.....	361
Создание подчиненного Web-сайта.....	363

Глава 10. Контроль результатов проекта и архивирование проектной документации.....	367
Работа по выполнению проекта	367
Мониторинг и контроль работы по выполнению проекта.....	369
Мониторинг календарного плана и бюджета проекта	370
Отслеживание рисков	371
Мониторинг закупок	372
Мониторинг поставщиков и подрядчиков.....	373
Мониторинг запросов на внесение изменений в проект	375
Мониторинг исполнителей проекта	375
Принятие мер по исправлению ситуации	377
Меры, касающиеся календарного плана проекта	377
Меры, касающиеся бюджета проекта	384
Меры, касающиеся персонала, задействованного в проекте	385
Меры, связанные с выполнением договорных обязательств подрядчиками, задействованными в проекте	387
Признаки, свидетельствующие о возникновении проблем в ходе выполнения проекта.....	389
Приемка конечных результатов проекта.....	390
Уведомление заинтересованных лиц о приемке проекта	392
Завершение договора.....	393
Документирование усвоенных уроков.....	394
Расформирование команды исполнителей проекта	398
Архивирование проектной документации	399
Резервирование сервера MOSS	400
Празднование завершения проекта.....	403
Приложение. Описание функций Excel	405
Работа с функциями Excel и использование Excel Services.....	405
Вычисление разных элементов рабочей книги и опубликование на MOSS	409
Использование функций Excel для повышения эффективности управления проектами	420
VBA, макросы и другие способы автоматизации использования Excel	431
Объединенные листы	437
Кубы/сводные таблицы	440
Предметный указатель	443

Знакомство с основами управления проектами

Данная глава посвящена основам управления проектами. Но управлять одним и тем же проектом можно по-разному, поэтому прежде чем приступить к изучению этой темы, хотелось бы убедиться, что ваше представление об управлении проектами соответствует изложенному в этой главе.

Итак, существует несколько подходов к управлению проектами. В сознании какой-то части руководителей процесс управления проектом, организации данных и взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами и членами группы исполнителей проекта вызревает как бы сам собой, естественным путем. В сознании другой части руководителей поиск наиболее подходящего способа управления проектами проходит долго и мучительно. На этом пути они совершают множество ошибок и ложных ходов, а сам процесс поиска превращается в изнурительную борьбу.

Предполагается, что вы также опробовали несколько подходов к управлению проектами, прежде чем остановиться на таком, который в наибольшей степени отвечает вашим потребностям.

Отдавая должное вашему личному опыту, мы тем не менее предлагаем ознакомиться с таким способом, в основу которого положен обобщенный опыт управления. То есть мы намерены заложить здесь основы процесса управления проектами, базирующегося на принципах, проверенных временем и вобравших в себя всеобщий опыт. А для более эффективного управления проектами и проектными данными вам будут предложены богатые возможности Excel 2007 (и других продуктов Office 2007).

Институт управления проектами

Управление проектами предполагает использование некоей совокупности инструментов и методов, позволяющих описывать, организовывать и отслеживать действия в отношении какого-либо проекта. Управление проектами осуществляют люди, порой даже не догадываясь об этом. Возможно, и вы, занимаясь каким-то увлекательным делом, не подозревали, что это и есть работа по управлению проектами.

Как было сказано выше, несмотря на наличие разных подходов к процессу управления проектами, мы будем использовать принципы, рекомендованные Институтом управления проектами (Project Management Institute — PMI) в руководстве *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Third Edition*. Дело в том, что PMI признан самой авторитетной организацией в деле управления проектами. Именно она устанавливает сегодня стандарты и успешно продвигает передовые методы управления проектами во всех странах мира. Кроме того, этой организацией разработаны два варианта сертификации: специалист по управлению проектами (Project Management Professional — PMP) и дипломированный заместитель руководителя проекта (Certified Associate in Project Management — CAPM). Если вы еще не являетесь сертифицированным специалистом по управлению проектами (PMP), настоятельно рекомендуем сдать необходимый экзамен (дополнительные сведения об этих вариантах сертификации размещены на сайте www.pmi.org), поскольку многие организации при объявлении конкурса на замещение соответствующих вакантных должностей требуют от кандидатов наличия диплома PMP. Особенно это касается сферы информационных технологий, в которой управление проектами является важной функцией и должностной обязанностью многих руководителей.

Но вернемся к рассматриваемой в этой главе теме и для начала выясним, что же представляют собой проекты и как они возникают.

Что такое проект

Закладку фундамента управления проектами, пожалуй, лучше всего начать с определения термина *проект*. Кому-то, возможно, покажется лишним разъяснение значения этого слова, однако следует заметить, что люди нередко путают проекты с текущими операциями. Проекты характеризуются определенными датами начала и завершения, а их результатом обычно является некий уникальный продукт или услуга. У текущих операций, как правило, нет определенных дат начала и завершения, а их сущность заключается в том, что один и тот

же процесс регулярно используется для получения одного и того же результата. (Более подробно эти определения мы рассмотрим в следующем разделе.)

Основным предметом этой книги являются проекты. Проекты, от самого их начала и до завершения, следуют определенному процессу, и этот процесс повторяется для любого проекта, который вам приходится выполнять. Например, все проекты начинаются с требования (которое формируется в группе процессов «Инициализация»). Каждый проект требует применения надлежащих методов планирования и мониторинга, гарантирующих достижение целей, что поставлены перед соответствующим проектом. Кроме того, они гарантируют удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон. Знакомясь с содержанием остальных глав книги, вы изучите эти процессы.

Сравнение проектов с текущими операциями

Когда жена просит своего мужа повесить на кухне новую полку или сделать генеральную уборку в гараже, он может ответить: «Сейчас у меня нет времени для реализации подобного проекта». Проведение генеральной уборки в гараже вполне может рассматриваться как проект. Но что позволяет нам с такой уверенностью называть это проектом? Как было сказано в предыдущем разделе, проекты характеризуются определенными датами начала и завершения (т.е. они ограничены во времени), а результатом их выполнения обычно является некий уникальный продукт или услуга. В нашем случае проведение генеральной уборки в гараже соответствует определению проекта: мы можем указать определенные даты начала и завершения этого проекта, а его результатом является уборка мусора и расстановка всех предметов в надлежащем порядке. То же можно сказать и об установке на кухне новой полки.



Задача любого проекта заключается в его успешном завершении, т.е. в достижении цели, поставленной перед исполнителями проекта. Задачей текущих операций является обеспечение бесперебойного функционирования организации.

Теперь представим, что вы устраиваете у себя дома вечеринку. Если вы ничем особенным не отличаетесь от большинства людей (в том числе и авторов этой книги), тогда примерно за 20 минут до прихода гостей вы начинаете суетиться, прибираться, вытирать пыль со стола и пылесосить ковер. Можно ли назвать все это проектом? Безусловно, нет. Ваши действия — уборка квартиры с помощью пылесоса — не подпадают под определение проекта, а являются типичным примером

текущих операций. Конечно, вы начинаете и завершаете эту текущую операцию в определенные моменты времени (сеем надеяться, еще до появления гостей), однако в этом случае не приходится говорить о каком-либо уникальном продукте или услуге, которые должны оказаться результатом этого действия. Каждый раз, когда вы убираете квартиру с помощью пылесоса, то используете один и тот же процесс и получаете один и тот же результат. К тому же, эти действия вам приходится совершать регулярно (обычно раз в неделю) и почти всегда одинаково. Поэтому в данном случае речь идет о текущей операции, у которой нет определенных дат начала и завершения, а выполняемые действия являются повторяющимися по своей природе, причем каждый раз достигается примерно один и тот же результат.



Текущие операции необязательно должны следовать какому-то определенному процессу. Они могут принимать самые разные формы. Процесс, используемый для одной операции, вовсе необязательно должен быть таким же и для другой. Это, конечно, не означает, что вы не можете использовать шаблоны и электронные таблицы, представленные в настоящей книге, для отслеживания текущих операций либо для организации других данных или задач. Кстати сказать, в этой книге размещено несколько форм и электронных таблиц, пригодных для использования в других приложениях. Таким образом, вы можете свободно модифицировать эти формы и электронные таблицы для применения их в своей текущей деятельности.

Или такой пример. Предположим, ваш начальник предлагает осуществить следующий сценарий: объединить четыре разнородные сети, действующие в вашей организации, в одну сеть и четко определить для каждого члена коллектива его роль и обязанности согласно этому новому сценарию. Можно ли считать это проектом? Безусловно, да. Он характеризуется определенными датами начала и завершения, а результатом его выполнения является некий уникальный продукт или услуга. Однако когда этот проект будет завершен и четыре сети успешно объединятся в одну большую сеть, процесс мониторинга и точной настройки сети станет текущей операцией.

Подобный сценарий является довольно типичным для сферы информационных технологий: проект завершается, а затем включается в текущую, повседневную деятельность соответствующей организации. Например, для отслеживания моделей совершения покупок клиентами разрабатывается новая компьютерная программа. Когда эта программа будет протестирована и внедрена в эксплуатацию, другая группа специалистов берет на себя выполнение повседневных задач мониторинга этой программы и оказания помощи пользователям в устранении проблем, возникающих в ходе ее эксплуатации.

В других отраслях проекты могут завершаться без последующего их включения в текущие операции. Первыми в связи с этим приходят на память строительная и производственная отрасли. После того как вы построили новое здание или изготовили новый продукт, они передаются потребителю. В табл. 1.1 перечислены характеристики проекта и текущей операции.

Таблица 1.1. Сравнение характеристик проекта и текущей операции

Проект	Текущая операция
Наличие определенных дат начала и завершения	Отсутствие определенных дат начала и завершения
Временный характер	Постоянный характер
Приводит к появлению уникального продукта или услуги	Снова и снова производит один и тот же продукт или услугу
Для реализации проекта выделяются определенные ресурсы	Ресурсы выделяются на операцию
Завершение проекта определяется конкретными критериями	Процессы текущей операции повторяются снова и снова

Откуда берутся проекты

Каждый из нас, авторов этой книги, достаточно много работал над проектами и их управлением, а в целом совместный опыт работы составляет более 40 лет. Однако мы до сих пор удивляемся тому, как появляются новые проекты: это происходит на общих собраниях коллективов и в «курилках», темы проектов набрасываются на бумажных салфетках во время обеденного перерыва и возникают в общих разговорах на отдыхе при штаб-квартирах компаний. А самая забавная история приключилась с одним из нас. Однажды наш соавтор увидел в воскресном номере газеты интервью своего начальника с журналистом. Помимо прочего босс поведал, что организация, которой он имеет честь руководить, выполняет очень важный проект. Необычность этой ситуации заключается в том, что наш соавтор до этого момента совершенно ничего не знал о проекте, над которым, оказывается, уже давно работал вместе с остальными членами организации. Впрочем, вы и сами, наверное, можете рассказать несколько историй такого рода.

Если же говорить серьезно, то можно назвать несколько причин появления новых проектов. Понимание конкретной причины поможет вам уяснить цели и масштаб соответствующего проекта. Когда, например, новый проект обязан своему появлению новому закону или директиве, это означает, что существуют определенные требования, обязательные для выполнения, а определенные аспекты данного

проекта никак нельзя проигнорировать. Другими словами, новый закон, вызвавший появление нового проекта, может заключать в себе определенные условия, и эти условия должны быть частью требований, которым должен удовлетворять данный проект.

Организации всегда анализируют способы ведения бизнеса, поддержания надлежащей конкурентоспособности, обеспечения высокой эффективности и обслуживания своих клиентов с использованием новых, творческих подходов. Появление новых проектов может быть результатом всех этих потребностей. Возникновение новых требований к ведению бизнеса, появление новых возможностей или проблем также могут обуславливать необходимость реализации нового проекта. Согласно *A Guide to the PMBOK*, новые проекты являются результатом возникновения шести потребностей или запросов, описанных ниже.

Запросы рынка. Появление новых проектов зачастую обуславливается определенными запросами рынка. Перемены в экономике, изменение привычек, свойственных потребителям, а также изменения предложения и спроса — все это примеры запросов рынка, которые могут вызывать необходимость реализации нового проекта. Например, скачки цен на энергоносители, временное прекращение поставок нефти и газа или сокращение запасов энергоносителей в стране могут привести к необходимости реализации новых проектов, связанных с изысканием альтернативных источников энергии.

Потребности бизнеса. Потребности бизнеса, такие как повышение экономической эффективности, сокращение издержек или повышение уровня товарно-материальных запасов, нередко являются причинами реализации новых проектов. В качестве примера возникновения новых потребностей бизнеса можно привести внедрение в некой организации системы планирования ресурсов предприятия, которая повышает эффективность процесса размещения и выполнения заказов клиентов и в то же время обеспечивает данную организацию самой свежей информацией о состоянии ее доходов.

Потребности клиентов. Потребности клиентов являются практически неисчерпаемым источником реализации новых проектов. Обычно мы представляем себе клиентов как физических или юридических лиц, внешних по отношению к рассматриваемой организации. Однако не следует забывать о существовании так называемых внутренних клиентов. Как правило, у подразделений, наподобие отдела информационных технологий, отдела кадров и бухгалтерии, есть внутренние клиенты в организации, которую они обслуживают. Потребности клиентов, как внешних, так и внутренних, могут обуславливать появление многих проектов. Например, руководство отдела кадров может поставить вопрос о необходимо-

сти внедрения автоматизированной системы, предназначенной для отслеживания всех кадровых перемещений в рамках соответствующей организации, в то время как отдел кадров сочтет важным отслеживать новые назначения, продвижение работников по службе, увольнения в режиме реального времени, а не с помощью традиционной картотеки.

Юридические требования. Появление новых юридических требований является главным образом результатом тех или иных действий системы государственного управления. Например, «Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов» (США) требует выполнения всестороннего тестирования нового медицинского оборудования, прежде чем оно будет выставлено на продажу и использовано для лечения нас, простых смертных. Необходимость проведения такого тестирования может обусловить появление нового проекта или возникновение потребности в предъявлении дополнительных требований к уже существующему проекту. Юридические требования могут также включать отраслевые предписания, призванные гарантировать безопасность, подотчетность, защиту окружающей среды и т.п.

Технологические достижения. Технологические достижения являются той категорией потребностей, к которой авторы данной книги особенно неравнодушны. Без технологических достижений у нас не было бы iPod, мобильных телефонов, карманных компьютеров, цифровых фотоаппаратов и огромного множества других устройств, которые, без преувеличения, определяют жизнь современного человека. Складывается впечатление, что технологические достижения появляются в наше время буквально каждый день. Подобное впечатление вряд ли можно считать заведомым преувеличением, поскольку какая-нибудь техническая новинка, приобретенная вами вчера и казавшаяся тогда (кстати говоря, вполне обоснованно) последним словом науки и техники, уже через неделю может оказаться «предпоследним словом».

Социальные потребности. К числу проектов, вызванных социальными потребностями, могут относиться проекты, направленные на предотвращение инфекционных заболеваний, очистку питьевой воды и создание образовательных программ для детей из малообеспеченных семей. Социальные потребности могут быть также «вызваны к жизни» клиентами или гражданами, которых беспокоят те или иные социальные проблемы.

Каждая из перечисленных выше категорий представляет собой различные возможности, потребности или проблемы. Решение о том, как реагировать на те или иные потребности и запросы, обычно

принимает руководство организаций, и такие решения, как правило, обуславливают появление новых проектов.

Обзор групп процессов, связанных с реализацией проекта

Большинство методологий управления проектами предполагают наличие целого ряда процессов, посредством которых осуществляется реализация проектов. Большинство методологий начинаются с процесса инициализации и продолжаются вплоть до завершения. Поскольку описываемые здесь методологии основываются на стандартах, изложенных в *A Guide to the PMBOK*, мы рассмотрим пять групп процессов, связанных с управлением проектами, которые предлагают авторы этих стандартов:

- ✓ инициализация;
- ✓ планирование;
- ✓ исполнение;
- ✓ мониторинг и управление;
- ✓ завершение.

Каждая такая группа состоит из ряда отдельных процессов. Например, группа «Инициализация» включает следующие два процесса — «Разработать хартию проекта» и «Составить предварительную формулировку масштаба проекта».

Все эти группы, наряду с включенными в них отдельными процессами, составляют процесс управления проектом. Любой проект берет свое начало в группе «Инициализация» и проходит последовательно через каждую следующую группу вплоть до своего успешного завершения и закрытия (или до отмены).



Зачастую в ходе реализации проекта оказывается, что вам необходимо вернуться к той или иной группе процессов (чаще всего к группе «Планирование»), чтобы обновить или добавить информацию, которая корректирует выдвинутые вами ранее предположения. Управление проектом — итеративный процесс, в ходе выполнения которого вы обнаруживаете новую для себя информацию. Это может потребовать внесения соответствующих изменений в ранее выполненную вами работу и приведения документов, планов и результатов работы в соответствие с целями данного проекта.

Далее даны самые общие определения каждой группы процессов.
Инициализация. Именно в процессе инициализации происходит зарождение проекта. Выполнение группы «Инициализация» служит

официальным подтверждением начала реализации соответствующего проекта, а кроме того, указывает на необходимость выделения для данного проекта определенных ресурсов (как человеческих, так и финансовых). В этой группе процессов обычно назначают руководителя проекта, которому поручается приступить к работе над данным проектом. В группе «Инициализация» также создается первая проектная документация — в форме хартии проекта. В этом документе формулируются цели соответствующего проекта, приводится обоснование проекта (описывается бизнес-причина его появления), дается самое общее описание продукта или услуги, которые должны стать результатом выполнения этого проекта, и приводится ряд других сведений. Ниже перечислены результаты, к которым должно привести выполнение этой группы процессов:

- ✓ определение ключевых целей проекта;
- ✓ назначение руководителя проекта;
- ✓ формулирование и опубликование хартии проекта.

Планирование. Группа «Планирование» — это та стадия, на которой выполняется весьма существенная часть работы по управлению проектом. В этой группе процессов уточняются цели проекта, выявляются и документируются конечные результаты и требования, формулируются планы коммуникаций, указываются риски, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, определяются показатели качества и многое другое. Процессы планирования чрезвычайно важны для успешного выполнения функций оставшихся групп процессов. С точки зрения управления проектами группа «Планирование» является, пожалуй, самой важной. Ниже перечислены результаты, к которым должно привести выполнение этой группы процессов:

- ✓ документирование и опубликование формулировки масштаба проекта;
- ✓ составление бюджета проекта;
- ✓ определение действий, связанных с выполнением проекта;
- ✓ разработка календарного плана проекта;
- ✓ определение потребности в ресурсах и квалифицированных специалистах.

Исполнение. Группа процессов «Исполнение» — это та стадия, на которой происходит собственно реализация проекта, т.е. осуществляется выполнение работ по данному проекту. Руководитель проекта координирует и распределяет ресурсы проекта, а также контролирует выполнение плана проекта. Этот процесс должен также гарантировать, что вся дальнейшая работа по данному проекту будет

соответствовать обозначенным целям. В группе «Исполнение», как правило, вносятся утвержденные изменения к плану проекта. Иногда внесение этих изменений требует возврата и повторного выполнения процессов планирования, что обусловлено необходимостью внесения соответствующих поправок в планы (или календарные планы) для соблюдения конечных сроков завершения проекта в рамках установленного бюджета. Ниже перечислены результаты, к которым должно привести выполнение этой группы процессов:

- ✓ формирование и надлежащее мотивирование коллектива исполнителей проекта;
- ✓ руководство действиями коллектива исполнителей проекта;
- ✓ получение других ресурсов, необходимых для выполнения проекта;
- ✓ обмен информацией, связанной с выполнением проекта;
- ✓ проведение совещаний, на которых рассматривается ход выполнения проекта.

Мониторинг и управление. Как следует из самого названия, группа процессов «Мониторинг и управление» является той стадией, на которой измеряется, проверяется и принимается работа, выполненная по данному проекту, и на которой принимаются меры по исправлению работы, не соответствующей плану данного проекта. В ходе этих процессов проводятся оценки достигнутых результатов с целью выявления расхождений между достигнутыми результатами и планом проекта. В случае выявления таких расхождений принимаются повторные меры по приведению достигнутых результатов в соответствие с планом проекта. Это может означать необходимость повторного прохода через группу процессов «Планирование» с целью внесения соответствующих поправок в действия, связанные с реализацией проекта, а также в требуемые ресурсы, календарные планы, бюджеты и т.п. Ниже перечислен ряд результатов, к которым должно привести выполнение этой группы процессов:

- ✓ сопоставление достигнутых результатов с планом проекта;
- ✓ принятие, в случае необходимости, корректирующих действий по приведению во взаимное соответствие достигнутых результатов и плана проекта;
- ✓ оценка эффективности предпринятых корректирующих действий;
- ✓ гарантирование того, что проект выполняется согласно намеченному плану;
- ✓ анализ и реализация запросов на внесение изменений.



На практике группы процессов «Исполнение» и «Мониторинг и управление» нередко объединяются и выполняются совместно (или почти совместно). По мере достижения определенных результатов в ходе выполнения проекта (группа «Исполнение») они проверяются и принимаются или вносятся поправки для корректировки выполненной работы и обеспечения результатов, отвечающих плану проекта (группа «Мониторинг и управление»). Если вам кажется целесообразным объединить эти группы процессов (как предлагают авторы книги), не забывайте своевременно вносить требуемые изменения и ни в коем случае не игнорируйте выполнение важных этапов в каждой из этих двух групп.

Завершение. Группа процессов «Завершение» позволяет формальным и упорядоченным способом завершить выполнение проекта. Эта группа предусматривает окончательную приемку проекта, сбор и архивирование проектной документации, закрытие договоров, документирование уроков, полученных в ходе выполнения проекта, и некоторые другие действия. Очень часто данную группу процессов просто игнорируют: после того как завершаются работы, связанные с выполнением текущего проекта, исполнители проекта, как правило, сразу же переходят к выполнению следующего проекта. Однако время, затраченное на сбор и архивирование проектной документации, нельзя считать потерянным, поскольку документация такого рода может пригодиться вам при выполнении нового проекта, подобного по своему масштабу и охвату какому-либо из ранее выполненных вами (или кем-либо другим) проектов. В таком случае вы можете перечитать документацию, связанную с этим проектом, воспользоваться готовыми шаблонами и сэкономить немало времени, приняв во внимание риски, планы и тому подобную информацию, в частности для того, чтобы ускорить процессы планирования. Ниже перечислен ряд результатов, к которым должно привести выполнение этой группы процессов:

- ✓ приемка результатов, полученных при выполнении проекта;
- ✓ документирование уроков, полученных в ходе выполнения проекта;
- ✓ архивирование проектной документации;
- ✓ формализованное завершение проекта;
- ✓ высвобождение ресурсов, задействованных для выполнения проекта.



Если вы работаете над выполнением крупного проекта, который состоит из нескольких вложенных проектов, тогда группа процессов «Завершение» станет отправной точкой (или исходным ресурсом) для группы процессов «Инициализация». Представьте, например, что вы работаете над выполнением строительного проекта,

который сводится к расширению территории университетского городка. Этот проект включает в себя строительство новых зданий, проведение дороги и выполнение тому подобных компонентов инфраструктуры. По завершении каждой фазы этого проекта (здание А, здание В, здание С и т.д.) процесс завершения становится отправной точкой для следующей фазы. Таким образом, «Инициализация» может сигнализировать о начале не только какого-либо проекта, но и следующей его фазы.

Как указывалось выше, эти процессы носят итеративный характер и наиболее часто повторяющимися являются группы процессов «Планирование», «Исполнение», а также «Мониторинг и управление». Кроме того, результаты, полученные на выходе одной группы процессов (например, инициализации), становятся исходными ресурсами для другой (например, планирования). Переходя от одного процесса к другому, очень важно соблюдать особую скрупулезность и точность, поскольку ваша последующая работа будет основываться на документации и работе, выполненной ранее. На рис. 1.1 показаны «входы» и «выходы» перечисленных процессов, а также отражен их итеративный характер.



Рис. 1.1. Группы процессов в управлении проектами

При изложении последующих глав этой книги мы будем подробно останавливаться на каждой из групп процессов. Но основной акцент будет сделан на процессах планирования. С большой долей уверенности можно утверждать, что «Планирование» является са-

мой важной группой, и именно при описании процессов этой группы мы будем чаще всего прибегать к использованию Excel 2007 и других продуктов Office. Безусловно, применение Excel 2007 предполагается и на остальных этапах выполнения проекта, однако наибольшие усилия вам придется затратить на предварительное создание шаблонов, форм и процессов, которые нужно будет заполнять и обновлять по мере выполнения работы над данным проектом.

Далее мы рассмотрим важнейшие качества, которыми должен обладать каждый квалифицированный руководитель проекта.

Важнейшие качества руководителя проекта

Когда один из авторов этой книги (Ким Хелдман) начинал карьеру руководителя проектов, даже сам термин «управление проектами» был известен лишь узкому кругу специалистов. Тех, кто руководил выполнением проектов, называли по-разному: аналитиками, специалистами по реализации, инженерами, интеграторами, «Эй, как там вас!» и т.п. Прежде чем термин *руководитель проекта* вошел в обиход, коллеги и начальники называли подобных специалистов «такими организованными людьми, которые обладают определенными знаниями в области техники и экономики и умеют руководить деятельностью коллектива исполнителей, — одним словом, являются мастерами на все руки». Вообще говоря, такое описание было (и по-прежнему остается) не столь уж далеким от истины. Квалифицированный руководитель проектов обязан обладать широким спектром навыков, а уровень его компетентности в соответствующих областях знаний должен быть достаточно высоким. Фундамент совокупности качеств квалифицированного руководителя проекта составляют четыре краеугольных камня:

- ✓ способность возглавить коллектив исполнителей;
- ✓ умение общаться с людьми;
- ✓ умение сформировать коллектив и создать достаточные мотивации для продуктивной работы каждого из членов этого коллектива;
- ✓ умение вести переговоры и решать возникающие проблемы.

Из таких «умений» строится здание управления проектами. Следующий этаж составляют навыки, необходимые для успешного руководства проектами. Надстройкой над этим фундаментом являются навыки общего управления и организационной работы,

техническая и экономическая квалификация, а также навыки, специфические для конкретной отрасли. Каждый из этих фундаментальных навыков мы обсудим далее в этом разделе — за исключением умения формировать коллектив. Эту тему мы рассмотрим в главе 5, «Планирование и приобретение ресурсов».

Перечисленные выше качества, известные также как «мягкие», представляют собой самую важную совокупность навыков, которыми должен обладать каждый руководитель проектов. Из этих четырех навыков способность возглавлять коллектив исполнителей является краеугольным камнем, который вам следует заложить в первую очередь. Если вы неспособны быть настоящим лидером, ваш проект (вместе с возглавляемым вами коллективом исполнителей), скорее всего, будет обречен на неудачу. Никто не отрицает важности технических навыков, однако они вам вряд ли помогут, если вы не овладеете «мягкими» навыками. Представьте себе, что вам вместе с возглавляемым коллективом нужно подняться на самый верхний этаж 20-этажного здания. Если вы решите воспользоваться лестницей, то не исключено, что рано или поздно вы таки доберетесь до нужного этажа — но каких усилий это будет стоить всем, одолевшим восхождение! А ведь будут и такие, кто просто выбьется из сил и не сможет справиться с поставленной задачей. При этом расположенный рядом лифт сделал бы ваш подъем куда более приятной, а главное, успешной процедурой.



Возможно, вы полагаете, что «мягкие» навыки являются врожденной чертой, присущей лишь избранным людям. Или что их можно приобрести путем обучения и получения практического опыта. Со стопроцентной уверенностью можно утверждать лишь то, что в мире нет человека, который знал и умел бы все. У каждого из нас всегда есть возможность узнать что-то новое для себя и пополнить арсенал своих навыков и умений какими-то новыми знаниями, приемами и «маленькими хитростями».

Задача овладения указанными четырьмя фундаментальными навыками становится еще более актуальной в наши дни, поскольку специалисты, способные руководить проектами, оказываются востребованными практически во всех организациях. О том, как это выглядит на практике, вы узнаете из следующего раздела.

Требования к руководителю проекта на различных стадиях развития отрасли

По мере развития такой области деятельности, как управление проектами, менялся и ее статус в типичной организации. Например, когда мы, авторы этой книги, только начинали карьеру по данной

специализации, наши рабочие столы были завалены папками, где хранились распечатки электронных таблиц, перечни контрольных вопросов и документация по каждому из проектов, в которых мы были задействованы. Наши должности можно было лишь с большим трудом отыскать на организационной схеме: иногда мы числились сотрудниками отдела обслуживания клиентов, иногда — сотрудниками отдела информационных технологий.

Сегодня многие организации используют куда более глобальный подход к управлению проектами. Конечно, нам по-прежнему приходится иметь дело с электронными таблицами и перечнями контрольных вопросов, однако управление проектами выросло из задачи тактического масштаба, решаемой где-то глубоко в недрах подразделения, которое, вообще говоря, не имеет никакого отношения к управлению проектами, в задачу поистине стратегического масштаба. Офисы, специализирующиеся на управлении проектами (Project Management Office — РМО), появлялись, как грибы после дождя. Сегодня РМО отвечает за управление всеми крупными проектами в организации (иногда его называют управлением портфелями или программами), а руководитель РМО нередко занимает пост, который числится среди высших руководящих постов компании. Иногда руководителем РМО является один из вице-президентов компании.

Управление проектами уже не рассматривается как задача последовательного прохождения проектом ряда стадий (например, с первой по десятую), хотя тактические аспекты никогда не утратят своей актуальности. Теперь управление проектами отнесено к разряду весьма ответственной управленческой деятельности и является не только тактической, но и стратегической задачей. Если в прежние времена организация могла, например, принимать решение о внедрении того или иного технологического продукта с целью повышения производительности рабочей силы, то точно такой же проект рассматривается в наше время с точки зрения совокупной стоимости, которую этот проект добавляет соответствующей организации. Такой проект оценивается по степени его соответствия стратегическому направлению данной организации и другим проектам аналогичной значимости. Анализируется величина прибыли на инвестиции, а также стоимость для клиента или конечного пользователя. Определяются глобальные экономические последствия. Этот перечень можно было бы продолжить. Указанные факторы рассматриваются в наши дни с организационной точки зрения, а не с точки зрения тех или иных подразделений.

Теперь, когда отрасль управления проектами в своем развитии достигла пика и представляет собой стратегическое направление деятельности, к руководителям проектов предъявляются особые