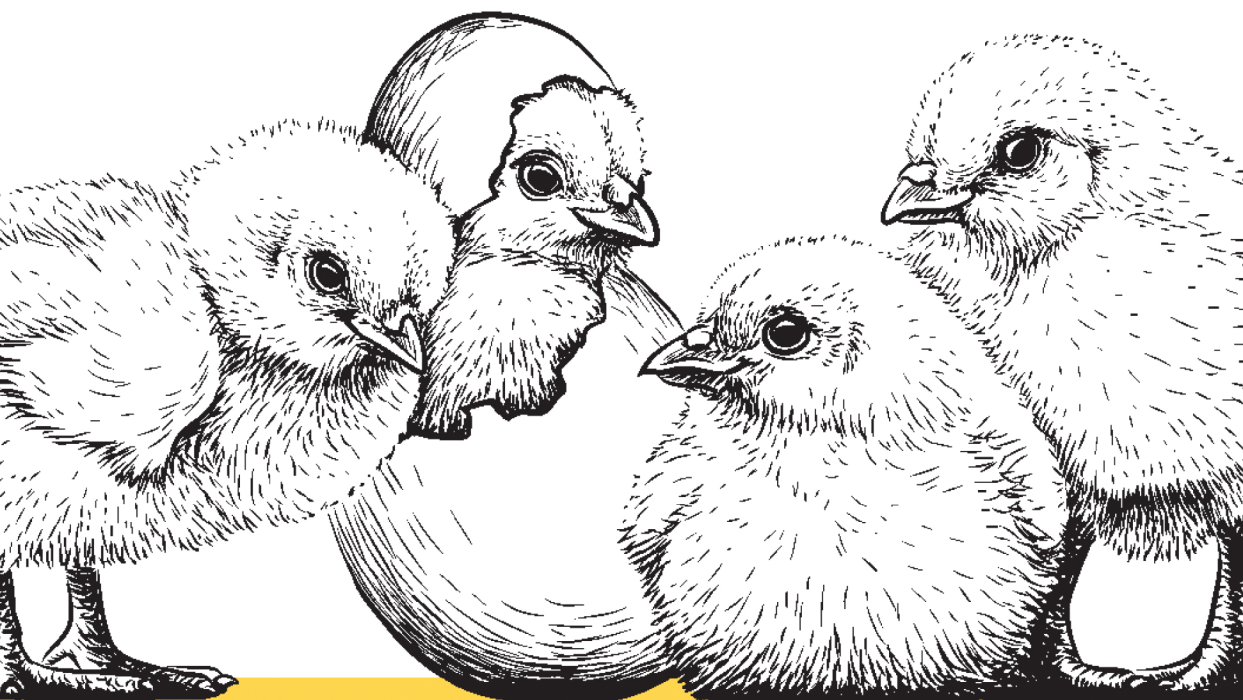




БИБЛИОТЕКА  
ПРОГРАММИСТА

Грег Хорин



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С НУЛЯ

4-е издание



# Project Management

Fourth Edition

**ABSOLUTE  
BEGINNER'S  
GUIDE**



Gregory M. Horine

**que**<sup>®</sup>

800 East 96th Street,  
Indianapolis, Indiana 46240 USA



БИБЛИОТЕКА  
ПРОГРАММИСТА

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С НУЛЯ

4-е издание

Грег Хорин



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2022

Грег Хорин  
**Управление проектами с нуля**

Серия «Библиотека программиста»

Перевели с английского Ю. Гиматова, Е. Казей

ББК 42.973.2-018

УДК 004.413

**Хорин Грег**

X79 Управление проектами с нуля. — СПб.: Питер, 2022. — 464 с.: ил. — (Серия «Библиотека программиста»).

ISBN 978-5-4461-1622-5

Управлять проектами не так сложно, как может показаться! Эта книга — кратчайший путь для освоения всех необходимых навыков: от бюджетирования и планирования до секретов управления командой и работы над ошибками — лучшее на сегодняшний день руководство по современному проектному менеджменту для начинающих. Здесь вы найдете простые инструкции и чек-листы для успешного выполнения всех задач, которые могут возникнуть в ходе работы! Бонус — глава с полезными советами для подготовки к сдаче сертификационного экзамена PMP.

**16+** (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-0789756756 англ.  
ISBN 978-5-4461-1622-5

© 2017 by Pearson Education, Inc.  
© Перевод на русский язык ООО «Прогресс книга», 2022  
© Издание на русском языке, оформление ООО «Прогресс книга», 2022  
© Серия «Библиотека программиста», 2022

Права на издание получены по соглашению с Pearson Education Inc. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги. Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга». Место нахождения и фактический адрес:  
194044, Россия, г. Санкт-Петербург, Б. Сапсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 08.2022. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 29.06.22. Формат 70х100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 37,410. Тираж 1000. Заказ 0000.



# КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	18
---------------	----

## ЧАСТЬ I. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — БЫСТРЫЙ СТАРТ

Глава 1. Введение в проектное управление .....	24
Глава 2. Менеджер проектов .....	40
Глава 3. Необходимые элементы любого успешного проекта .....	49

## ЧАСТЬ II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Глава 4. Определение проекта .....	61
Глава 5. Планирование проекта .....	73
Глава 6. Разработка структуры декомпозиции работ (WBS).....	91
Глава 7. Оценка работ.....	106
Глава 8. Разработка плана-графика (расписания) проекта .....	119
Глава 9. Составление бюджета проекта.....	137

## ЧАСТЬ III. КОНТРОЛЬ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Глава 10. Контролирование проекта.....	149
Глава 11. Управление изменениями на проекте.....	171
Глава 12. Управление конечными результатами проекта.....	188
Глава 13. Решение возникающих на проекте проблем и вопросов .....	203
Глава 14. Управление рисками проекта .....	214
Глава 15. Управление качеством проекта .....	231

## ЧАСТЬ IV. ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ

Глава 16. Руководство проектом .....	246
Глава 17. Управление информационными коммуникациями на проекте.....	260
Глава 18. Управление ожиданиями.....	281
Глава 19. Ключевые факторы повышения эффективности работы команды проекта.....	301
Глава 20. Управление различиями .....	315
Глава 21. Управление взаимодействием с поставщиками.....	329
Глава 22. Завершение проекта .....	344

## ЧАСТЬ V. УСКОРЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ... И ЕЩЕ КОЕ-ЧТО

Глава 23. Как извлечь максимум пользы из Microsoft Project .....	353
Глава 24. Когда мы попадаем в реальные условия.....	393
Глава 25. Скучно не бывает никогда.....	417
Глава 26. Полезные советы для сдачи сертификационных экзаменов .....	450

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе .....	15
Посвящение .....	16
Благодарности .....	16
От издательства .....	17
<b>Введение.....</b>	<b>18</b>
Об этой книге.....	18
Кому подойдет эта книга? .....	21
Как построена эта книга.....	21
Что нового в этом издании .....	22
Условные обозначения .....	23

## ЧАСТЬ I. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — БЫСТРЫЙ СТАРТ

<b>Глава 1. Введение в проектное управление .....</b>	<b>24</b>
Что такое управление проектами... точное определение .....	24
В чем состоит ценность проектного управления? .....	31
Почему проекты сложны? .....	32
Растущий спрос на успешных менеджеров проектов.....	34
Тенденции в проектном управлении .....	36
Дополнительные ресурсы .....	38
<b>Глава 2. Менеджер проектов .....</b>	<b>40</b>
Одна должность — множество ролей.....	40
Ключевые навыки проектных менеджеров .....	42

Качества успешных проектных менеджеров .....	44
15 типичных ошибок менеджеров проектов.....	46
<b>Глава 3. Необходимые элементы любого успешного проекта.....</b>	<b>49</b>
Что такое успешный проект?.....	50
Уроки провальных проектов .....	51
Учимся на успешных проектах.....	55
Основной инструментарий проектного менеджера .....	56

## ЧАСТЬ II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

<b>Глава 4. Определение проекта.....</b>	<b>61</b>
Готовим почву для успеха.....	62
Как определение проекта связано с его планированием? .....	63
Документ, определяющий суть проекта .....	64
Чек-лист определения проекта .....	68
<b>Глава 5. Планирование проекта.....</b>	<b>73</b>
Основные принципы планирования проекта .....	74
Важные вопросы, на которые должно отвечать планирование проекта ....	76
Создание плана проекта .....	78
Краткий обзор дополнительных компонентов плана проекта .....	87
Чек-лист по проектному плану .....	89
<b>Глава 6. Разработка структуры декомпозиции работ (WBS) .....</b>	<b>91</b>
Что такое WBS? .....	92
Почему WBS так важна? .....	99
Процесс построения WBS.....	100
<b>Глава 7. Оценка работ .....</b>	<b>106</b>
Следующий шаг в процессе составления расписания .....	107
Управление рисками, управление оценками .....	109

Причины проблем и ошибок в оценках .....	110
Эффективные методики оценки .....	112
Лучшие практики .....	115
<b>Глава 8. Разработка плана-графика (расписания) проекта .....</b>	<b>119</b>
Значение проектного расписания .....	120
Цель процесса составления расписания.....	123
Ключевые исходные данные для составления расписания .....	124
Разработка расписания .....	126
<b>Глава 9. Составление бюджета проекта .....</b>	<b>137</b>
Значение бюджета проекта .....	138
Принципы создания эффективного бюджета .....	139
Составление бюджета проекта.....	140
Типичные ошибки при составлении бюджета .....	145
 <b>ЧАСТЬ III. КОНТРОЛЬ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА</b>	
<b>Глава 10. Контролирование проекта .....</b>	<b>149</b>
Что такое контроль проекта? .....	150
Управленческие основы контроля проекта .....	153
Эффективные методики контроля проекта .....	155
Отчетность о ходе выполнения проекта .....	159
Реагирование на отклонения .....	161
Концепции управления освоенным объемом .....	162
Типичные ошибки контроля проекта.....	166
Уроки, извлеченные из проблемных проектов, которые удавалось «оживить» .....	167
<b>Глава 11. Управление изменениями на проекте .....</b>	<b>171</b>
Что именно является изменением проекта и что же в нем такого особенного? .....	172

Основы управления изменениями на проекте .....	175
Что вызывает незапланированные изменения рамок проекта? .....	177
Главные элементы системы контроля изменений проекта.....	178
Эффективные методы минимизации изменений проектов.....	182
Типичные сложности и проблемы при контроле проекта .....	184
<b>Глава 12. Управление конечными результатами проекта.....</b>	<b>188</b>
Что такое управление результатами проекта? .....	189
Зачем? Это требует очень много работы .....	190
Выявлять, защищать и отслеживать: принципы управления рабочими продуктами .....	191
Лучшие практики .....	192
План управления конфигурацией.....	198
Распространенные сложности и ошибки .....	200
<b>Глава 13. Решение возникающих проблем и вопросов .....</b>	<b>203</b>
Цели, задачи и принципы управления проблемами.....	204
Ключевые характеристики системы решения проблем .....	206
Варианты журнала регистрации проблем.....	208
Лучшие практики .....	210
Особые ситуации .....	211
<b>Глава 14. Управление рисками проекта .....</b>	<b>214</b>
Ключевые принципы риск-менеджмента .....	215
Основной процесс управления рисками проекта.....	216
Основные источники рисков на проекте.....	221
Типичные проблемы .....	225
Эффективные стратегии контроля рисков .....	227
А вы уверены, что это риск? .....	228

<b>Глава 15. Управление качеством проекта .....</b>	<b>231</b>
Что такое качество проекта? .....	232
Уникальные аспекты управления качеством проекта .....	233
Принципы управления качеством проекта .....	234
Эффективные инструменты и методики управления качеством проекта.....	236
Эффективные стратегии управления качеством .....	239
Типичные проблемы, связанные с качеством проекта .....	241

## **ЧАСТЬ IV. ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ**

<b>Глава 16. Руководство проектом .....</b>	<b>246</b>
Больше чем управление .....	248
Когда на проекте требуется руководство? .....	250
Двенадцать ключевых принципов лучшего руководства проектом .....	252
Эффективность подхода к руководству на основе «служения» .....	256

<b>Глава 17. Управление информационными коммуникациями на проекте .....</b>	<b>260</b>
Что такое коммуникации на проекте? .....	261
Значение коммуникаций на проекте .....	262
Почему бывает очень сложно коммуницировать .....	263
Семь эффективных принципов коммуникации.....	265
Лучшие практики эффективных коммуникаторов.....	268

<b>Глава 18. Управление ожиданиями.....</b>	<b>281</b>
Значение анализа управления ожиданиями стейкхолдеров .....	281
Важнейшие аспекты ожиданий .....	282
Семь главных принципов управления ожиданиями .....	289
Важнейшие элементы управления ожиданиями .....	290



<b>Глава 19. Ключевые факторы повышения эффективности работы команды проекта.....</b>	<b>301</b>
Эффективные команды .....	302
Десять ключевых принципов менеджмента .....	303
Испытанные методы повышения эффективности команды .....	307
Особые ситуации .....	311
<b>Глава 20. Управление различиями.....</b>	<b>315</b>
Пять ключевых принципов .....	316
Испытанные методы руководства кросс-функциональными проектами .....	319
Испытанные методы руководства мультикультурными проектами.....	322
Испытанные методы руководства виртуальными проектами .....	323
<b>Глава 21. Управление взаимодействием с поставщиками .....</b>	<b>329</b>
Сначала проясним некоторые термины .....	331
Десять испытанных принципов управления отношениями с поставщиками .....	331
Двенадцать советов покупателям .....	334
Семь рекомендаций продавцам.....	337
Двенадцать ключевых навыков проектного менеджера для лучшего управления отношениями с поставщиками .....	338
Что нужно знать о контрактах .....	339
<b>Глава 22. Завершение проекта .....</b>	<b>344</b>
Три ключевых принципа .....	345
Чек-лист для завершения проекта: 13 важных шагов .....	346
Часто встречающиеся проблемы при закрытии проекта.....	348
Методы завершения контракта или проекта.....	349

## ЧАСТЬ V. УСКОРЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ... И ЕЩЕ КОЕ-ЧТО

<b>Глава 23. Как извлечь максимум пользы из Microsoft Project.....</b>	<b>353</b>
Поймите это... и все станет проще .....	354
Функции, о которых нужно знать .....	358
Создание нового Project-файла: лучшие подходы.....	366
Как заставить выравнивание ресурсов работать .....	371
Секреты эффективной отчетности .....	373
Еще несколько советов для улучшения расписания проекта .....	380
Project 2010 — изменение правил игры .....	383
Что нужно знать о Project 2013, Project 2016, Project Online и Office 365 Planner? .....	387
<b>Глава 24. Когда мы попадаем в реальные условия.....</b>	<b>393</b>
Что, если я принадлежу к «облегченной» культуре в проектном менеджменте? .....	394
Что делать, если я не могу разработать подробное расписание проекта? .....	396
Что делать, если у меня проблемные человеческие ресурсы? .....	401
Что можно сделать с текучестью кадров? .....	402
Советы по управлению процессом выбора.....	404
Советы по управлению процессом тестирования .....	411
<b>Глава 25. Скучно не бывает никогда.....</b>	<b>417</b>
Agile-подходы .....	418
НПРАА, конфиденциальность и безопасность .....	424
Проектный офис .....	427
Управление портфелем проектов .....	432
Процессы руководства .....	433

Управление проектом по методу критической цепи .....	434
Веб-инструменты проектного управления и совместной работы .....	438
Инструменты управления требованиями .....	440
Инструменты составления интеллект-карт .....	441
Значение сертификации.....	443
Обучение проектному управлению .....	445
<b>Глава 26. Полезные советы для сдачи сертификационных экзаменов ....</b>	<b>450</b>
Обычные «контекстуальные» различия .....	451
Отличия от того, что вытекает из «опыта» .....	452
Различия в терминологии .....	453
Что важно для PMI? .....	455
Ключевые предположения и темы PMI .....	456
Как выглядит экзамен PMP? .....	457
Экзаменационные темы, не освещенные в PMBOK .....	459
Стратегии подготовки к экзамену.....	460
Советы по сдаче экзамена .....	461

# Об авторе

Грегори М. Хорин — сертифицированный специалист (обладатель сертификата PMP<sup>1</sup>), эксперт в сфере технологий бизнеса и управления ИТ-проектами. Применяя принципы «лидерства как служения», Хорин уже более 27 лет успешно работает в разных отраслях. К главным областям его компетенций относятся:

- Лидерство и проектное управление.
- Управление проектами в течении их полного жизненного цикла.
- Разработка сложных приложений.
- Внедрение и интеграция пакета продуктов.
- Разработка корпоративных решений.
- Эффективное использование инструментов проектного управления.
- Знания Microsoft Project.
- Инструменты управления портфелем проектов.
- Анализ и преобразование данных.
- Анализ и оптимизация бизнес-процессов.
- Управление отношениями с поставщиками и поставками.
- Инструментарий интеллект-карт.
- Управление качеством и рисками.
- Соблюдение регламентов и процессов.

Кроме того, Хорин получил степень магистра информатики в Государственном университете Болл и степень бакалавра по маркетингу и информатике в Колледже Андерсона (Андерсон, штат Индиана).

Подход к лидерству как служению помогал Хорину вдохновлять коллег, улучшать коммуникации на проектах, преодолевать технические и политические препятствия, а также успешно завершать проекты и достигать поставленных целей.

Хорин благодарен за поддержку и возможности, полученные от множества наставников на протяжении своей работы. Их терпение и авторитет помогли ему построить успешную карьеру, постоянно совершенствовать свои знания и развиваться.

---

<sup>1</sup> PMP (Project Management Professional) — профессионал в сфере проектного управления. — *Примеч. науч. ред.*

# Посвящение

Эта книга посвящается «ученикам», о которых я часто думал во время ее написания. Это счастливая и заботливая семья, которая окружает меня по жизни: моя жена, родители, тети, дяди, двоюродные братья и сестры, бабушки и дедушки.

Эта книга также посвящается родителям, семьям, специалистам и исследователям, которые упорно спасают детей от недугов, связанных с аутизмом, и биполярных расстройств.

Эта книга посвящается моему главному источнику вдохновения — моей невероятной супруге Мэйми (я до сих пор просыпаюсь каждый день с улыбкой, вспоминая, что мы женаты) и «великолепной пятерке»: детям Майклу, Виктории, Алексу, Люку и Илейне. Все они — мои герои.

# Благодарности

Я благодарен за терпение, поддержку и командную работу моему редактору Лоре Норман, команде издательства Que Publishing, моей семье и моим родителям Карле и Баду.

Я также хочу отметить талант и профессионализм Крейга Фермонда, который занимался графическим оформлением этой книги.

## От издательства

Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу [comp@piter.com](mailto:comp@piter.com) (издательство «Питер», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На веб-сайте издательства [www.piter.com](http://www.piter.com) вы найдете подробную информацию о наших книгах.

# ВВЕДЕНИЕ

Сегодня организации движутся в сторону управления, ориентированного на проектную деятельность, чтобы выполнять больше и тратить меньше. Потребность в талантливых проектных менеджерах постоянно растет. Все больше людей впервые сталкиваются с необходимостью принимать решения в этой сфере.

В идеале каждый новый кандидат в проектные менеджеры должен пройти сертифицированные программы обучения и стажировки, прежде чем приступить к своему первому проекту. Но... мы живем в реальном мире. Во многих случаях новичкам нужна более быстрая и доступная альтернатива, которая поможет успешно войти в мир управления проектами.

«Управление проектами с нуля» и есть такая альтернатива, написанная в полезном, интересном и практичном стиле.

## Об этой книге

Цели книги заключаются в следующем.

- Стать практическим руководством, которое подготовит начинающего проектного менеджера к «реальному миру».
- Стать легкой инструкцией и настольной книгой для любого человека, управляющего своим первым проектом.



- Обучить ключевым методикам, лежащим в основе проектного управления, а также тому, как эффективно применять их и не зависеть от средств, окружающей бизнес-среды или отрасли.
- Ускорить обучение, описав отличительные черты успешных проектов и сделав выводы из примеров тех, которые оказались более чем неуспешными.
- Сбалансировать широту охваченных тем с соответствующей глубиной в конкретных областях, чтобы наилучшим образом подготовить начинающего проектного менеджера.
- Проанализировать навыки и качества успешных проектных менеджеров.
- Подчеркнуть важность проектного «лидерства» в сравнении с проектным «управлением».

Эта книга написана в обучающем стиле, чтобы оценить важные методы и навыки, необходимые для успешного управления проектом. Под обучающим стилем я имею в виду следующее.

- Наставнический стиль — интересный, простой и практический.
- Читателю не нужно иметь опыт в сфере проектного управления.
- Книга учит материалу так, словно читатель занимается с преподавателем.
- Материал представлен в конкретных и логичных отдельных уроках (главах), которые можно прочесть и понять за короткий промежуток времени (15–30 минут).
- Главное — понять принципы, стоящие за методиками или практическими примерами.
- Книга учит материалу независимо от конкретных инструментов и методологий.
- Материал преподносится с учетом того, что у читателя нет доступа к шаблонам или методологиям конкретных организаций.
- Содержит обзоры-резюме в конце каждой главы. Исследование показало, что подход с интеллект-картами ведет к лучшему запоминанию по сравнению с традиционными подходами.

## В ЭТОЙ КНИГЕ ВЫ НЕ НАЙДЕТЕ...

Содержание этой книги видно из оглавления, но всегда полезно понять, какие темы остались не охваченными, чтобы лучше уяснить рамки рассматриваемого материала. Поскольку сфера проектного управления очень широка и нужно вовремя подвести черту под изложением, основное внимание в этой книге уделяется управлению отдельным проектом. В ней не рассмотрены следующие близкие темы:

- Управление программами.
- Управление корпоративным портфелем проектов.
- Управление корпоративными ресурсами.
- Продвинутое управление проектными рисками.
- Продвинутое управление качеством проекта.
- Продвинутое управление поставками по проекту.

## ДИСКЛЕЙМЕР

Хотя в этой книге описаны концепции, основы и методики, полезные для тех, кто собирается получить сертификат PMP, она не является учебником для подготовки к этому экзамену.

В основу этой книги легла не теория, научные данные или руководство PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — «Руководство к своду знаний по управлению проектами»), а полезные советы, которые помогут вам справиться со своим первым проектом.

Хотя PMBOK является важнейшим стандартом в этой сфере, он обновляется каждые четыре года, чтобы включать в себя новые знания, повышать согласованность и ясность этих стандартов. Его нельзя считать руководством, настольной книгой для новичка.

Несмотря на это я добавил несколько рекомендаций по подготовке к сдаче экзамена PMP в главе 26.

## Кому подойдет эта книга?

«Управление ИТ-проектами с нуля» рекомендовано любому человеку, который входит в одну из следующих категорий:

- Люди, недовольные другими книгами по проектному управлению.
- Новички в области проектного управления, например:
  - инженеры;
  - специалисты в сфере знаний;
  - студенты;
  - функциональные менеджеры.
- Профессионалы, делающие первые шаги в сфере проектного управления, например:
  - руководители групп;
  - координаторы проектов;
  - администраторы проектов;
  - члены групп сопровождения проектов.
- Опытные менеджеры проектов, которые хотят освежить свои знания.
- Опытные проектные менеджеры, не получившие формального образования в этой сфере.

## Как построена эта книга

Книга состоит из пяти частей:

- Часть I «Проектное управление — быстрый старт» заложит основу для обсуждения темы и ускорит ваше обучение. В ней даны обзоры успешных проектов и качеств, необходимых успешным менеджерам.
- Часть II «Планирование проекта» содержит описание процессов, выполнение которых заложит основу вашего проекта.
- Часть III «Контроль хода выполнения проекта» познакомит с методами, которые позволят вам эффективно отслеживать, контролировать, корректировать и поддерживать продуктивность работ по выполнению проекта.

- Часть IV «Выполнение работ по проекту» посвящена основным лидерским качествам и навыкам работы с людьми, которые необходимы для того, чтобы не отстать от требований современного бизнеса.
- Часть V «Ускорение обучения... и еще кое-что...» содержит полезные выводы и рекомендации, которые помогут лучше справляться с реальными ситуациями при управлении проектами. Они могут помочь быстро расширить знания и навыки менеджера-новичка. Вы научитесь пользоваться Microsoft Project и справляться с реальными ситуациями. В четвертом издании этой книги есть «бонусный» раздел: подготовка к сдаче экзамена на сертификат PMP.

## Что нового в этом издании

Ключевые принципы проектного управления, командного лидерства и эффективной коммуникации, которые легли в основу руководства еще в 2005 году, вечны. Но эта книга всегда шла впереди главных тенденций. В ней содержались полезные советы, позволяющие новичкам учиться быстрее. «Горячие новеллы» в управлении проектами, например гибкие подходы (agile), управление виртуальными/удаленными или разрозненными командами, облачные технологии, описывались в книге, начиная с первого ее появления на свет.

Но с момента выхода третьего издания прошло четыре года.

В этом издании в разделы вошло больше отсылок к указанным тенденциям, особенно в главе о Microsoft Project (глава 23) и гибких подходах (глава 25). В главу 25 был добавлен новый раздел о безопасности, следовании требованиям HIPPA («Акт о передаче и защите данных учреждений здравоохранения»), а также о вопросах конфиденциальности.

Кроме того, все отсылки к PMBOK были обновлены в соответствии с его шестым изданием. Также появился новый раздел (глава 26): подготовка к экзамену PMP.

# Условные обозначения

Я написал эту книгу, следуя определенным правилам:

- В начале каждой главы вы найдете краткий обзор главных ее тем.
- В конце глав представлены выводы, а также обзорная диаграмма.
- В каждой главе вы увидите особые обозначения:



**ПРИМЕЧАНИЕ** Конкретные моменты или дополнительная информация по теме.



**СОВЕТ** Специфические методы или полезные рекомендации.



**ВНИМАНИЕ** Аспекты-предупреждения, которые должен учитывать менеджер проектов.

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ УЗНАЕТЕ:

- Что такое проектное управление и что им не является (вы точно удивитесь).
- Почему управлять проектами — непростая задача.
- Почему проектное управление — ключ к будущему росту компании.
- Почему у проектного управления светлое будущее и почему получение сертификата проектного менеджера может быть мудрым шагом в карьере.
- Каковы последние тенденции в проектном управлении, которые могут повлиять на ваши возможности в этой сфере.



# 1

# ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Понимание того, что такое проектное управление, разнится в зависимости от вашего личного жизненного опыта, образования, отрасли, в которой вы работаете, и вашей рабочей роли. Вот почему важно определить, что является некоторой «общей почвой», прежде чем пытаться понять, что должен делать менеджер проектов, чтобы постараться быть успешным с самого начала.

В этой главе говорится о том, что является такой «общей почвой». Вы поймете, что такое управление проектами и почему оно необходимо для вашего будущего и будущего вашей организации.

## Что такое управление проектами... точное определение

Скорее всего, вы, как и многие другие, «в достаточной степени уверены», что понимаете смысл слова «проект». Вы считаете, что вам известно, что

такое проектный менеджмент и чем занимается проектный менеджер. Тем не менее давайте проясним некоторые понятия, чтобы избежать неопределенности.

*Проектный менеджмент* — это процесс управления проектом. Хотя это определение малоинформативно, оно отражает несколько важных моментов.

- Проектное управление — это не «вынос мозга». Да, оно охватывает множество субъектов, процессов, навыков и инструментов, но ключевые положения проектного менеджмента едины для всех отраслей.
- Чтобы лучше понять суть проектного управления, мы должны дать определение термину «проект». Суть того, что есть «проект», позволит понять рамки проектного управления и связанные с этим сложности.
- Чтобы лучше понимать суть проектного управления, нам следует знать, что подразумевается под термином «управление» и чем оно отличается от традиционного бизнес-менеджмента.

## Что такое проект?

*Проект* — это работа, выполняемая организацией всего один раз для получения уникального результата. Это означает, что он имеет четко определенное начало и конец и результат работы отличается от всего, что организация делала раньше. Ниже представлены примеры проектов.

- Строительство нового дома.
- Разработка нового программного приложения.
- Оценка текущих производственных процессов.
- Улучшение организационных бизнес-процессов.
- Написание книги.
- Перенос технологической инфраструктуры компании на новое место.
- Слияние двух организаций.

Это отличается от операционной деятельности организации. Операционная деятельность — это постоянный, повторяющийся набор действий, которые обеспечивают устойчивое функционирование организации. Например:

- Обработка клиентских заказов.
- Расчеты с дебиторами и кредиторами.



- Ежедневное производство продукции.
- Выполнение процедур технического обслуживания оборудования.
- Регулярное взаимодействие с клиентами.

Основные различия между проектами (и проектным управлением) и операционной деятельностью компании сведены в табл. 1.1.

**ТАБЛИЦА 1.1.** Сравнение проектов и операционной деятельности

Признак	Проекты	Операционная деятельность
Основные сходства	Планируются, выполняются и контролируются. Выполняются людьми. Ограничены выделяемыми ресурсами	Планируется, выполняется и контролируется. Выполняется людьми. Ограничена имеющимися ресурсами
Смысл и предназначение	Достижение поставленных целей, после чего проект считается завершенным	Стабильная работа организации
Время	Ограничено. Есть четкое начало и конец	Не ограничено
Результат	Уникальный продукт, услуга или результат	Неуникальный продукт, услуга или результат
Трудовые ресурсы	Динамичные временные команды, которые формируются в соответствии с требованиями проекта. Обычно не входят в организационную структуру	Функциональные команды, которые обычно входят в организационную структуру
Полномочия менеджера	Зависят от организационной структуры. Прямые распорядительные — обычно в минимальном объеме или вообще отсутствуют	Как правило, официальные прямые распорядительные



**ПРИМЕЧАНИЕ** Институт управления проектами (PMI)<sup>1</sup> определяет *проект* как временную деятельность для производства уникального продукта или услуги.

<sup>1</sup> В дальнейшем при упоминании в тексте этой организации будет использоваться общепринятая аббревиатура PMI. — *Примеч. науч. ред.*

Узнав отличия и сходства проектов и операционной деятельности, вы уже понимаете сложности, связанные с проектным управлением. Проекты менее предсказуемы, поскольку в большинстве случаев на них постоянно влияет динамичная изменчивая природа организационной среды. Мы рассмотрим типичные сложности позже. Теперь давайте более детально определим, что такое проектное управление.

## Управление проектами

Что мы подразумеваем под «управлением проектами»? Это:

- планирование, организация, конкретная реализация, а также действия по руководству и контролю над проектом ради достижения целей организации;
- процесс разработки проекта, его планирования, воплощения плана в жизнь, отслеживания выполнения плана, преодоления препятствий, управления рисками и осуществления корректирующих действий;
- процесс управления противоречащими друг другу требованиями и компромиссом между желаемыми результатами проекта (его рамками, результативностью, качеством) и естественными ограничениями проекта (временем и издержками);
- процесс руководства командой, состоящей из никогда до этого вместе не работавших людей, для достижения чего-то, что никогда не достигалось раньше, в течение заданного промежутка времени и с ограниченными денежными ресурсами.



**ПРИМЕЧАНИЕ** PMI определяет *проектное управление* как применение знаний, навыков, инструментов и техник к мероприятиям по проекту ради удовлетворения требований проекта.

Звучит завлекательно, не правда ли? Мы рассмотрим ключевые аспекты проектного управления в следующих главах и обсудим задачи и обязанности менеджера проектов в главе 2 «Менеджер проектов». Сейчас давайте разберемся в понятии проектного управления.

## Научный взгляд

PMI, всемирно известная организация по разработке стандартов управления проектами ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)), определяет проектное управление как набор из пяти групп процессов (табл. 1.2) и десяти областей знаний (табл. 1.3).

Эта информация взята из шестого издания «Руководства к своду знаний по управлению проектами» (PMBOK).

**ТАБЛИЦА 1.2.** Описание групп процессов проектного управления

№	Группа процессов	Описание в PMBOK — шестое издание	Общие термины
1	Инициация	Эти процессы выполняются, чтобы определить новый проект или новую фазу существующего проекта через получение разрешения на запуск проекта или этой фазы	«Предварительное планирование». «Запуск проекта»
2	Планирование	Эти процессы необходимы для определения рамок проекта, уточнения его целей и программы действий. Они нужны для достижения целей проекта	«Определение». «Разработка плана». «Заложение основ»
3	Исполнение	Эти процессы необходимы для координации людей и ресурсов, требуемых для воплощения плана	«Осуществление». «Выполнение». «Координация»
4	Мониторинг и контроль	Эти процессы позволяют отслеживать, оценивать и регулировать процесс реализации и эффективность проекта, определять те части плана проекта, в которые необходимо внести изменения, и инициировать их	«Отслеживание выполнения». «Следование курсу»
5	Закрытие	Эти процессы выполняются для формального завершения или закрытия проекта, фазы или контракта	«Согласие клиента». «Переход». «Завершение». «Закрытие контракта»

На рис. 1.1 представлены связи между группами процессов, исходя из положений шестого издания PMBOK.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Шестое издание Руководства PMBOK вышло в 2017 году. PMI обновляет руководство каждые четыре года.

ТАБЛИЦА 1.3. Описание областей знаний РМВОК

№	Область знаний	Описание в РМВОК — шестое издание	Типовые документы
1	Управление интеграцией проекта	Процессы и деятельность для выявления, определения, объединения, унификации и координации различных процессов по управлению проектами в рамках групп процессов	Устав проекта. План проекта. Запросы на изменения. Результаты работы
2	Управление рамками проекта	Процессы, обеспечивающие включение в проект все необходимые работы, которые позволят успешно его завершить, и только действительно необходимые для этого работы	Описание рамок. Декомпозиция работ. Структура. Официальное одобрение
3	Управление графиком работ по проекту	Процессы, позволяющие завершить проект вовремя	Сетевая диаграмма. Оценка времени на выполнения заданий. График работ по проекту
4	Управление издержками проекта	Процессы, связанные с планированием, оценкой, бюджетированием, финансированием, управлением и контролем за издержками. Эти процессы позволят завершить проект в рамках утвержденного бюджета	Запрос ресурсов. Оценка издержек. Бюджет проекта
5	Управление качеством проекта	Процессы, позволяющие внедрить политику управления качеством, которая связана с планированием, управлением, а также контролем требований проекта и качества продукта. Это необходимо для того, чтобы удовлетворить ожидания стейкхолдеров (заинтересованных в проекте лиц и организаций)	План управления качеством. Чек-листы. Отчеты по результатам проверок качества
6	Управление ресурсами проекта	Процессы, позволяющие максимально эффективно задействовать возможности и способности вовлеченных в проект сотрудников	Матрица ролей и обязанностей. Схема организационной структуры. Оценки эффективности
7	Управление коммуникациями на проекте	Процессы, гарантирующие своевременное и надлежащее планирование, сбор, создание, распределение, хранение, использование, управление, контроль и предоставление информации по проекту	План взаимодействия. Отчеты о статусах. Презентации. Извлеченные уроки. Базы знаний

ТАБЛИЦА 1.3 (окончание)

№	Область знаний	Описание в РМВОК — шестое издание	Типовые документы
8	Управление рисками проекта	Процессы планирования риск-менеджмента, выявления, анализа, планирования и осуществления реакций и мониторинга рисков проекта	План управления рисками. План реагирования на риски. Реестр рисков
9	Управление поставками по проекту	Процессы, необходимые для внешних закупок или приобретений продуктов или услуг для команды проекта	План закупок и поставок. Техническое задание. Коммерческие предложения. Контракты
10	Управление стейкхолдерами проекта	Процессы, позволяющие определить людей, группы или организации, которые могут повлиять на проект или подвергнуться его влиянию. Кроме того, эти процессы помогают проанализировать ожидания стейкхолдеров и их влияние на проект, а также разработать соответствующие стратегии управления для эффективного вовлечения стейкхолдеров в процессы принятия и исполнения решений	Реестр стейкхолдеров. План взаимодействия с заинтересованными сторонами. График проекта. Журнал возникающих проблем. Запросы на изменения



РИС. 1.1. Отношения между группами процессов



**ПРИМЕЧАНИЕ** Проектное управление — обширная сфера с огромным потенциалом для специализированных и глубоких исследований. Существуют книги и обучающие программы, в основе которых лежит продвинутый анализ отдельных групп процессов и областей знаний.

Возможно, вы не знали, что проектное управление состоит из процессных групп и областей знаний, и как менеджер проектов не применяли эти категории в своей работе. Тем не менее, важно понимать, насколько обширна изучаемая область, когда вы узнаете что-то новое. Эта книга не даст вам информацию обо всех группах процессов и областях знаний, но вы получите полезные инструменты и реальное понимание процессов, что позволит вам успешно выполнить свой первый проект.

## В чем состоит ценность проектного управления?

Рабочая среда компаний становится все более глобальной и конкурентной, и компании должны адаптироваться к новым условиям. Они должны работать эффективнее и продуктивнее — делать больше с меньшими затратами, постоянно внедрять инновации и стремительно реагировать на меняющуюся среду. *Как этого добиться? Как это делать в стратегическом плане? Как при этом сохранить качественный управленческий контроль?* Решение — эффективное управление проектами, которое включает в себя среди прочего следующие стратегические аспекты:

- Позволяет быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия и новые стратегические возможности.
- Максимизирует инновационные и креативные возможности организации, создавая среду с открытыми коммуникациями.
- Позволяет достигать большего с меньшими затратами.
- Способствует лучшему применению знаний, компетенций и опыта работы, накопленных внутри и вне организации.
- Предоставляет ключевую и легко воспринимаемую информацию о метриках проекта, способствуя лучшему управлению процессом принятия решений.
- Повышает скорость и степень принятия стейкхолдерами каких-либо стратегических изменений.
- Снижает финансовые потери, не допуская неэффективные инвестиции в начале жизненного цикла проекта.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Стейкхолдерами называют людей и компании, которые активно вовлечены в проект или на чьи интересы может повлиять его завершение или процесс его выполнения.

Проектное управление значимо не только для организации в целом, но и для каждого ее сотрудника. На личном уровне эффективное овладение методами проектного управления:

- Обеспечивает большую пользу от работы для организации, а менеджеру приносит должное признание.
- Способствует продвижению по карьерному пути, который:
  - дает уникальные и интересные возможности для участия в каждом новом проекте;
  - требует задействовать все наши способности и знания, включая управленческие, коммуникативные и технические навыки;
  - ныне очень востребован и приносит большой доход;
  - подготовит вас к работе на руководящей позиции в компании;
  - с каждым годом все больше людей считают блестящей подготовкой к позициям СхО<sup>1</sup> (поскольку эти должности все чаще занимают люди с опытом в управлении проектов);
  - позволит оказаться на передовой в реализации стратегических организационных инициатив и оказать большое влияние на будущее компании.

## Почему проекты сложны?

Скорее всего, на основании и собственного опыта, и данных из соответствующих литературных источников вы знаете, что успешно завершить проект нелегко. В этой книге мы подробно обсудим основные и часто встречающиеся при этом трудности, а пока давайте перечислим причины сложностей в управлении проектами.

- **Незнакомая территория.** Каждый проект уникален. Конкретная группа людей в конкретных условиях, скорее всего, никогда не выполняла работу, которую ей теперь необходимо выполнить.
- **Множество ожиданий.** У каждого проекта имеется большое количество стейкхолдеров, у которых есть свои запросы и ожидания, связанные с ним.

---

<sup>1</sup> Англоязычное сокращение СхО — от Chief x Officer — не получило еще какого-либо устойчивого эквивалента в русском. Вместо буквы «х» в каждом конкретном случае ставятся другие: F, O, I, M, T, A и т. п. Под этим сокращением могут пониматься различные высокие позиции в компаниях, которые на русский могут переводиться словом «директор»: CEO — генеральный директор, CFO — финансовый директор, CIO — директор по информационным технологиям, CMO — директор по маркетингу и т. д. — *Примеч. науч. ред.*



- **Трудности коммуникации.** По причине существующих организационных ограничений и каналов коммуникации, а также стадий проекта, потоками информации, связанной с работой над проектом, необходимо проактивно управлять.
- **Необходимость нахождения баланса между противоречащими друг другу требованиями.** Каждый проект должен принести один или несколько результатов (в заданных рамках этого проекта) в течение конкретного периода (фактор времени) и одобренного бюджета (фактор затрат) с конкретным набором выделенных ресурсов. Кроме того, результаты должны выйти на определенный уровень эффективности (показатель качества) и быть одобрены ключевыми стейкхолдерами (соответствовать их ожиданиям). Все эти факторы могут влиять друг на друга, как показано на рис. 1.2. Например, если компания хочет достичь дополнительной функциональности (рамки проекта, фактор качества), увеличатся время и затраты (фактор необходимых ресурсов). На этом в первую очередь должен сосредоточиваться успешный проектный менеджер.

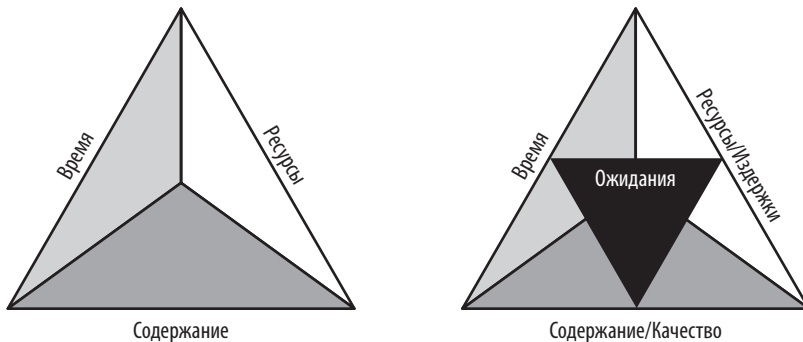


РИС. 1.2. Конкурирующие требования проекта (традиционная модель слева, современная модель справа), отражающие соотношения между неизбежно конкурирующими требованиями на проектах



#### ПРИМЕЧАНИЕ

Конкурирующие требования проекта обычно называются *тройственной ограниченностью в проектном управлении*<sup>1</sup>. Время и затраты (ресурсы) являются двумя сторонами треугольника. В зависимости от того, под каким углом зрения вы рассматриваете проект, третьей стороной выступают рамки проекта (его содержание), эффективность или качество. В любом случае она характеризует результаты проекта. Различные современные варианты этой модели включают в нее также необходимость удовлетворения клиентских ожиданий.

<sup>1</sup> Также используется термин «треугольник управления проектами». — *Примеч. науч. ред.*

- **Перспективность.** Проекты часто связаны со стратегическими и инновационными вопросами, с применением или внедрением новых передовых технологий. В этом случае они несут в себе большие риски и содержат больше неопределенностей. Их гораздо сложнее «просчитать».
- **Организационное влияние.** В дополнение к преодолению препятствий на пути информационных потоков, возникающих вследствие структуры проекта, менеджеру нужно управлять факторами, связанными с необходимостью получения одобрений тех или иных действий разными структурами внутри организации, разбираться с полномочиями различных действующих лиц и с противоречащими друг другу приоритетами по использованию общих ресурсов, учитывать ежегодные бюджетные циклы, которые не всегда совпадают с потребностями в финансировании проекта, и следить за тем, чтобы проект соответствовал основным целям организации.
- **Совместная работа.** В зависимости от стратегического уровня и рамок проекта в вашу проектную команду войдут стейкхолдеры из разных функциональных подразделений вашей компании, которые, скорее всего, не имели опыта совместной работы. Для успеха проекта им нужно научиться работать друг с другом и понимать точку зрения своих коллег, чтобы принимать наилучшие решения. Зачастую менеджер проекта играет ключевую роль в процессе организации такой совместной работы.
- **Оценка работы.** Работу по проекту оценивать заранее сложно, но именно такие оценки позволяют рассчитать необходимые время и затраты. С учетом того, что работа в рамках проекта зачастую уникальна (никогда не выполнялась раньше, в том числе конкретными людьми с помощью конкретных инструментов), а многие организации не хранят документы по реализации предыдущих проектов (эти проекты могут содержать сходные действия), оценивать конкретные работы, которые должны быть выполнены в рамках проекта, может оказаться сложно, не говоря уже о всем проекте. В процессе его анализа необходимо оценить количество и серьезность возможных проблем и препятствий. Мы подробно поговорим об этом в главах 7 «Оценка работ» и 14 «Управление рисками проекта».

## Растущий спрос на успешных менеджеров проектов

С учетом важности, которую проектное управление представляет для организаций, легко понять, почему во все большем числе отраслей оно становится способом ведения бизнеса. Если вы посмотрите на рейтинги

самых перспективных специальностей, то обнаружите, что должности в сфере проектного управления занимают первые строчки.

В свете сохраняющейся тенденции к обострению глобальной конкуренции и необходимости повышения эффективности деятельности организаций спрос на успешных проектных менеджеров будет только расти. Даже в тех отраслях, в которых наблюдаются сокращения штатов, по-прежнему ценятся сотрудники, обладающие знаниями, навыками социального взаимодействия и компетенциями, позволяющими решать проблемы и успешно выполнять проекты.

Сегодня в условиях роста угроз для активов организаций со стороны киберпространства, усложнения программных приложений, расширения возможностей по сбору все большего объема данных, потребность в профессионалах, которые понимают эти перемены, четко доносят их суть до руководства и по-прежнему успешно выполняют работу, будет расти еще долгие годы.

В условиях конкурентной борьбы и необходимости выполнять требования регулирующих органов организации вынуждены постоянно улучшать рабочие процессы, чтобы соответствовать стандартам, определяемым актами Конгресса США (например, так называемому Акту HIPAA), правительственными агентствами (например, FDA или EPA), службами стандартизации (например, IOS — Международной организацией по стандартизации) или отраслевыми моделями (моделями «Шести сигм» или CMMI в применении к проектному управлению)<sup>1</sup>. Внедрение методов проектного управления является обязательным требованием для гарантии того, что процессы внутри организации приведены в должное и устойчивое соответствие подобным актам и стандартам и что эти процессы могут быть реплицированы.

Поскольку потребность в успешных проектных менеджерах продолжает расти, а благодаря применению методов проектного управления компании

---

<sup>1</sup> Автор приводит ссылки на документы и акты, действующие в США:

- HIPAA — от Health Insurance Portability and Accountability Act — Закон о передаче данных и учете в системе медицинского страхования.
- FDA — от Food and Drug Administration — Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США.
- EPA — от Environmental Protection Agency — Агентство по охране окружающей среды США.
- CMMI — от Capability Maturity Model Integration — Интегрированная модель (точнее, набор моделей) зрелости, эффективности и совершенствования процессов в организациях.
- Модель «Шести сигм» — концепция управления, разработанная в середине 1980-х годов в компании Motorola и получившая широкую популярность после внедрения ее в корпорации General Electric. Неразрывно связана с именем одного из наиболее успешных корпоративных менеджеров современности Джека Уэлча (Jack Welch). — *Примеч. науч. ред.*

достигают успеха, все больше и больше организаций требуют от своих менеджеров получения должного сертификата. Обычно требуется так называемый сертификат PMP<sup>1</sup>, требования которого разработаны институтом PMI. Но как степень MBA не гарантирует, что ее обладатель сможет управлять прибыльным растущим бизнесом, так и сертификат PMP не гарантирует, что человек сможет успешно управлять проектами. Тем не менее он подтверждает, что у человека есть базовые знания и опыт и он серьезно относится к своей профессии.

## Тенденции в проектном управлении

Еще никогда бизнес и технологии не менялись с такой ошеломительной скоростью. В результате современные менеджеры проектов постоянно сталкиваются с новыми сложностями. Давайте рассмотрим новые тенденции в бизнесе и в проектном управлении, с которыми всего десять лет назад менеджеры-новички еще не встречались.

- **Угрозы в области кибербезопасности.** С возрастанием частоты, масштабов и влияния кибератак организации вынуждены реагировать на них максимально быстро и обновлять внутренние системы, которые не находились на необходимом уровне безопасности. Кроме того, новые системы должны соответствовать и новым требованиям. Больше информации по этой теме вы найдете в главе 25.
- **Мобильные приложения и приложения интернета вещей.** Растущее использование мобильных технологий и «умных» датчиков практически во всех устройствах позволяет организациям предлагать услуги и собирать данные в объеме и качестве, которые казались невозможными всего пару лет назад. Это серьезно влияет на факторы, которые необходимо контролировать.
- **Социальные сети.** Это мощный инструмент, если использовать его ответственно. Но без разработанных нормативов и протоколов безопасности он может порождать проблемы.
- **Инструменты обеспечения для совместной работы.** Так как в настоящее время получает все большее развитие тенденция к работе в виртуальных командах, способность создавать и эффективно использовать способствующую сотрудничеству среду, опирающуюся на облачные

---

<sup>1</sup> PMP — от Project Management Professional (Профессионал в управления проектами). — *Примеч. науч. ред.*

технологии, приобретает особую значимость. Больше информации вы найдете в главе 25.

- **Гибкие методологии разработки**<sup>1</sup>. В связи с темпом перемен и необходимостью быстро адаптировать и создавать рабочие продукты и системы гибкие методологии разработки (agile-подход) становятся нормой. Дополнительную информацию вы найдете в главе 25.
- **Защита личной информации согласно HIPAA**. Для многих организаций и отраслей соблюдение акта HIPAA стало первой возможностью разработать процедуры и системы, защищающие специфические данные. Это совпадает с возросшим риском того, что данные клиентов окажутся под угрозой со стороны киберпреступников. В главе 25 представлено больше информации по этой теме.
- **Управление виртуальными, кросс-функциональными и мультикультуральными командами**. Инструменты рабочих групп и коммуникации постоянно развиваются. Интеграция процессов усиливается, и компании все больше стремятся к организационной эффективности. Скорее всего, в вашу проектную команду войдут люди из разных локаций («виртуальность» членов команды), отделов (кросс-функциональность) и культур (мультикультурализм и глобализация). Вы найдете больше информации по этой теме в главах 20 «Управление различиями» и 17 «Управление коммуникацией на проекте».
- **Агент изменений**. Поскольку многие проекты так или иначе изменяют компанию, от проектного менеджера ожидается, что он сыграет ключевую роль в проведении стейкхолдеров через процесс перемен и в осознании ими необходимости принятия этих перемен (см. главу 16 «Руководство проектом» и 18 «Управление ожиданиями»).
- **Лидерство как обслуживание**. Учитывая отсутствие формальной власти, необходимость понимания требований всех стейкхолдеров, важность организации совместной работы и управления ожиданиями, стиль управления проектом как обслуживание интересов этих стейкхолдеров приобретает все большее значение для итогового успеха. Больше информации вы найдете в главе 16.
- **Управление взаимодействием с поставщиками**. Компании все чаще передают второстепенные функции на выполнение другим организациям («аутсорсинг») и пользуются облачными сервисами. В силу этого многие менеджеры привлекают сторонние компании-поставщики [услуг

---

<sup>1</sup> В оригинале Agile development. «Эджайл» на самом деле означает не просто «гибкость», но и способность эту гибкость использовать быстро и без особых усилий. — *Примеч. науч. ред.*

и товаров] для выполнения проекта. Подробную информацию вы найдете в главе 21 «Управление взаимодействием с поставщиками».

- **Работа с бизнес-процессами Проектного офиса и корпоративного управления.** Если вы работаете в крупной компании, вам придется иметь дело с такими процессами. Больше информации по этой теме представлено в главе 25.

## Дополнительные ресурсы

В дополнение к руководству PMBOK институт PMI вырабатывает стандарты, документы и руководства по следующим направлениям:

- Управление программами.
- Управление портфелем проектов.
- Модель зрелости организационного управления проекта (OPM3).
- Метод освоенного объема.
- Управление рисками на проекте.
- Оценка проекта.
- Структуры декомпозиции работ.
- Временное планирование.
- Управление конфигурацией проекта.
- Компетенции в области проектного управления.
- Управление проектами в строительстве.
- Управление проектами в государственной сфере.
- Управление требованиями.
- Бизнес-аналитика.
- Управление изменениями.

Кроме того, я рекомендую следующие онлайн-ресурсы с информативными статьями об управлении проектами:

- [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
- [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com)
- [www.mpug.com](http://www.mpug.com)
- [www.cio.com](http://www.cio.com)
- [www.techrepublic.com/topic/project-management](http://www.techrepublic.com/topic/project-management)
- [www.singularityu.org](http://www.singularityu.org)

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы уже должны хорошо понимать:

- Что является элементами проектного управления.
- Распространенные сложности в управлении проектами.
- Значимость эффективного проектного управления для организации.
- Преимущества карьеры в сфере управления проектами.
- Последние тенденции в бизнесе и в проектном управлении, которые могут повлиять на ваши первые шаги в этой области.



Диаграмма на рис. 1.3 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

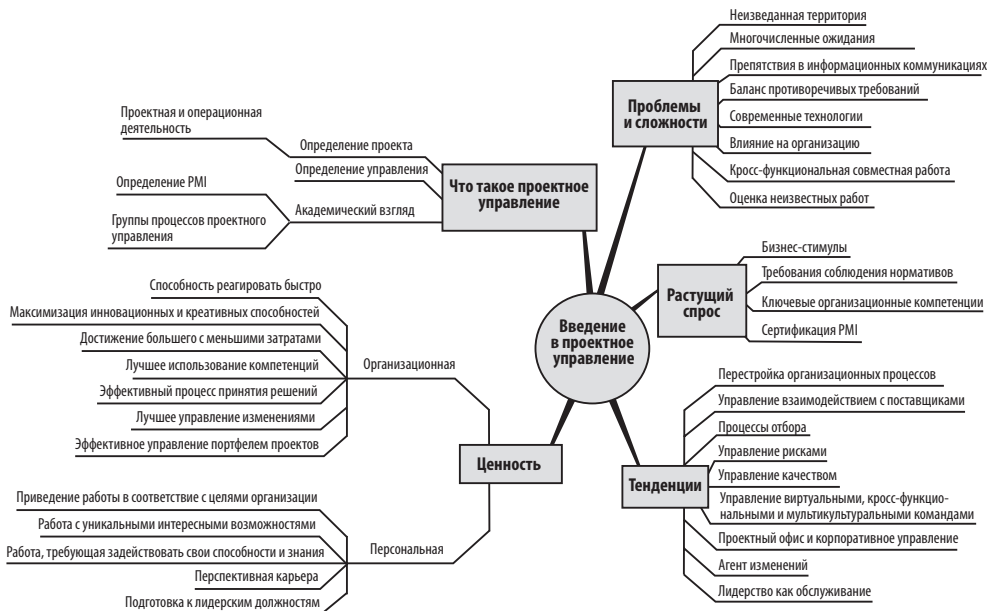


РИС. 1.3. Обзор элементов проектного управления

### В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Познакомитесь с различными ролями, которые могут играть проектные менеджеры.
- Рассмотрите ключевые навыки, которыми должен обладать каждый менеджер проектов.
- Поймете, почему одни проектные менеджеры гораздо успешнее других.
- Узнаете, какие типичные ошибки допускают многие менеджеры проектов.



# 2

## МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ

Как говорилось в главе 1, проектному менеджеру необходимо выполнять множество различного рода действий для того, чтобы преодолевать всевозможные препятствия, разрешать проблемы и в целом выполнять свои обязанности в течение всего времени реализации проекта. В зависимости от вашего личного опыта, той отрасли, в которой вы работаете, и особенностей практического применения методов проектного управления, с которым вы сталкивались и сталкиваетесь, эта глава, возможно, станет для вас весьма познавательным обзором.

Для четкого понимания того, в чем заключается работа проектного менеджера, мы рассмотрим различные роли, которые он выполняет в процессе реализации проекта. Мы также обсудим, какими навыками нужно обладать, чтобы справиться с этими ролями. Самое главное: для того чтобы углубить ваше понимание предмета, я попытаюсь поделиться с вами основными характеристиками успешных проектных менеджеров, а также описанием распространенных ошибок, которые многие допускают.

## Одна должность — множество ролей

Возможно, вы уже слышали, с кем сравнивают менеджера проектов — с капитаном корабля, дирижером оркестра, тренером спортивной команды и т. д. В таких сравнениях есть доля истины, но они не передают полной



картины. Чтобы понять, чем занимается менеджер проекта, давайте рассмотрим те ключевые роли, которые ему приходится играть.

- **Разработчик планов.** Менеджер заботится о том, чтобы проект был четко определен, в него вовлечены все стейкхолдеры, отдельные работы увязаны между собой, процессы исполнения этих работ налажены, а необходимые ресурсы доступны.
- **Организатор.** Используя методики декомпозиции работ, их оценки и планирования, менеджер определяет необходимый объем работ по проекту, их последовательность, время выполнения каждой операции, сотрудников, которые их выполняют, и необходимые затраты.
- **Связующее звено.** Он выступает в роли центра обмена информацией во всех устных и письменных коммуникациях на проекте.
- **«Интендант».** Он обеспечивает доступность для команды проекта необходимых ресурсов, материалов и оборудования.
- **Фасилитатор.** Он стремится к созданию атмосферы взаимопонимания между всеми стейкхолдерами и членами команды проекта и организует их совместную работу для достижения целей проекта.
- **«Увещеватель».** Менеджер добивается согласия стейкхолдеров по определению рамок проекта, по критериям его успеха и подходам к его реализации. Он управляет ожиданиями стейкхолдеров, обеспечивает достижение компромиссов по противоречащим друг другу требованиям относительно времени, ресурсов и качества.
- **«Решатель» проблем.** Менеджер анализирует имеющуюся информацию о ранее использованных способах решения проблем, применяет свои технические знания для преодоления непредвиденных препятствий и исправления ошибок.
- **«Защитник».** Менеджер старается максимально оградить команду проекта от влияния факторов «политического»<sup>1</sup> характера и всевозможного «шума», чтобы сохранить ее сосредоточенность (собственно на работе) и продуктивность.
- **Коуч.** Менеджер определяет и доносит до каждого члена команды его роль и ее важность для успеха проекта. Он находит способы мотивировать всех членов команды, ищет возможности по улучшению их

---

<sup>1</sup> В контексте этой книги под «политическими» факторами, позициями или точками зрения понимаются соображения и интересы вовлеченных сторон и групп, которые не относятся целиком и полностью к формальным, деловым, коммерческим, юридическим моментам конкретного проекта, а являются по отношению к нему «внешними», то есть учитывающие личные и групповые интересы, выходящие за рамки этого проекта. — *Примеч. науч. ред.*

навыков и предоставляет конструктивную и актуальную обратную связь по результатам работы каждого, кто в эту работу вовлечен.

- **Контролер.** Менеджер постоянно следит за тем, что все обязательства были исполнены, проблемы решены, а поручения выполнены.
- **Библиотекарь.** Менеджер управляет всеми информационными потоками и документацией, связанными с проектом.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Хотя существует некий консенсус в том, что правила и техники проектного управления применимы в любой отрасли, нельзя утверждать, что каждый проектный менеджер сможет успешно работать во всех отраслях.

Разумеется, чем больше знаний и опыта имеет менеджер в конкретной области данного проекта, тем он будет более востребован. Тем не менее в зависимости от объема работ и состава команды проекта менеджер с опытом работы в другой отрасли может представлять собой огромную ценность, если он является специалистом в следующих трех ключевых категориях.

- **«Страховой агент».** Менеджер постоянно следит за возможными рисками и заранее вырабатывает методы реагирования на них.
- **«Полицейский».** Менеджер последовательно оценивает соответствие хода работ с планом, разрабатывает корректирующие меры и оценивает качество рабочих процессов и промежуточных целей проекта.
- **«Продавец-коммивояжер».** Эта роль является продолжением «увещевателя» и коуча. Она предполагает «продажу» компании выгод от реализации проекта, работу в качестве инициатора перемен и мотиватора членов команды на достижение целей и преодоление сложностей.

## Ключевые навыки проектных менеджеров

Хотя для успешного управления людьми, процессами и техническими аспектами любого проекта необходимо множество качеств, существует базовый набор ключевых знаний и навыков, которыми должен обладать каждый проектный менеджер. Для удобства мы объединим их в пять категорий.

1. **Основы проектного управления.** Это «научная» сторона вопроса, включающая также и навыки владения соответствующим инструментарием (например, программными пакетами, как формализующими любую офисную работу — типа Microsoft Office, так и специализированными — для управления проектами).

2. **Навыки общего бизнес-администрирования.** Как и для любого руководителя отдела или линейного менеджера, будет полезен опыт в бюджетировании, управлении финансами, закупках и снабжении, управлении организационной динамикой и развитии командной работы, управлении эффективностью, использовании методов мотивации.



**СОВЕТ** Способность к «активному слушанию» — это секретное оружие успешных проектных менеджеров.

3. **Технические знания.** Это знания, полученные в ходе работы в конкретной сфере проекта. Благодаря им вы значительно повысите свою эффективность и авторитет. Кроме того, вы сможете задавать правильные вопросы, оценивать расчетные показатели и подробные планы членов команды, решать технические проблемы, предлагать лучшие решения. Вы станете лучше справляться с ролью лидера.
4. **Навыки общения.** PMI выделяет навыки общения и коммуникации с людьми как самый важный элемент в управлении проектом. Но, на мой взгляд, их нужно разделить на несколько групп. Эти навыки включают в себя всю письменную коммуникацию (корреспонденция, электронные письма, документы), устное общение, координационные навыки, проведение презентаций и самое важное — «активное слушание»: способность выслушивать и «слышать» других людей; слушать, на лету схватывая ключевые моменты; слушать с эмпатией и желанием наладить внутреннюю связь с собеседником.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Конкретная комбинация навыков, необходимых проектному менеджеру для успеха в его работе, зависит от объема и природы проекта. Как правило, в крупных проектах технические навыки не так важны, как компетенции в остальных рассматриваемых тут категориях.

5. **Навыки лидерства.** В эту категорию включаются в том числе умения и способности, перечисленные выше. В ее основе лежит подход и образ мышления, необходимый в сфере управлении проектами. Она также включает такие важные качества, как умение строить отношения с людьми, адаптируемость, гибкость, способность управлять людьми, ориентированность на клиента, аналитические навыки, навыки решения проблем и способность видеть картину целиком.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В руководстве PMBOK эти ключевые навыки объединены в три группы. Они образуют «треугольник талантов PMI» (см. рис. 3.2).

**Технические компетенции проектного менеджера:** знания, навыки и действия, специфичные для проектов в конкретных отраслях и областях деятельности, проектных программах и портфелях проектов. Технические аспекты выполнения конкретных ролей.

**Лидерские компетенции:** знания, навыки и личностные качества, необходимые для руководства и мотивации команды с целью способствования достижению организацией своих целей.

**Стратегические компетенции и компетенции в бизнес-администрировании:** знания об отрасли и конкретной организации, опыт работы в них, которые повысят производительность и улучшат показатели деятельности данной организации.

Ну, теперь я уверен, что вы подумали о чем-то таком:

- «Да он просто издевается! Что, мне разве действительно нужны знания во всех этих областях, чтобы управлять проектом?»
- «Подожди-ка! Я уже работал с проектами раньше, но ни разу не видел менеджера, который обладал бы всеми этими знаниями и качествами».
- «Ты, должно быть, шутишь! Если бы человек преуспел во всех этих сферах деятельности, то он уже был бы каким-то СхО в нашей компании».

Давайте сначала кое в чем разберемся.

1. Многие проекты не оказываются успешными.
2. Вам не нужно быть «отличником» во всех этих категориях, чтобы стать успешным проектным менеджером.

Суть в том, что менеджер проектов должен обладать правильным набором навыков, который требуется для реализации конкретного проекта. Оценка самого себя по шкалам этих категорий поможет вам укрепить свои сильные стороны, «подтянуть» слабые и сосредоточиться на саморазвитии.

## Качества успешных проектных менеджеров

С учетом множества ролей, выполняемых менеджером проекта, широкого спектра необходимых навыков, неизбежности возникновения на проекте сложностей и проблем требуется найти пути ускоренного получения соответствующих знаний. Этого можно достичь, двигаясь по следующим двум важнейшим путям: осознать, какими качествами необходимо обладать для того, чтобы стать успешным, и понять, какие типичные ошибки совершают проектные менеджеры.

Итак, все успешные проектные менеджеры не отличаются одинаковым типом личности или схожей внешностью, но у них есть три общие черты.

1. Они достигают совершенства как минимум в двух из пяти категорий навыков (основы проектного управления, навыки бизнес-администрирования, знания о конкретных областях деятельности, навыки в общении с людьми, лидерские качества) и к тому же либо могут быть сами оценены на «твердую четверку» в остальных категориях, либо способны привлекать в команду проекта тех сотрудников, которые смогут скомпенсировать их не самые сильные стороны.
2. Они не совершают типичных ошибок, описанных в следующем разделе.
3. Их мышление и подход к управлению проектом можно описать следующим образом.
  - **Они воспринимают каждый проект как свой собственный.** Менеджер несет ответственность за проект, подает пример другим, работает энергично. Без этого не помогут никакие навыки и техники в мире.
  - **Они отличаются здравомыслием и необходимой смекалкой.** Менеджер понимает людей и динамику организации, ориентируется в хитросплетениях внутренней политики организации, быстро анализирует и разряжает эмоционально напряженные ситуации, быстро принимает решения, налаживает отношения, задействует личный авторитет ради успеха проекта.
  - **Они сочетают серьезность с улыбкой.** Менеджер проявляет настойчивость, жесткость и внимательность, он ориентирован на результат. При этом он ведет себя так, что люди всегда хотят помочь ему. Он постоянно следит за ситуацией, стремясь не быть ни для кого фактором раздражения.
  - **Они выступают в качестве центральной фигуры в разрешении всех конфликтов.** Менеджер может спокойно работать в условиях неопределенности; принимать на себя удары со стороны главных стейкхолдеров (высших руководителей, линейных менеджеров и проектной команды); проявлять спокойствие и уверенность, когда другие выказывают признаки стресса и нервозности.
  - **Они отличаются высокой клиентоориентированностью.** Менеджер смотрит на ситуацию глазами стейкхолдера, доносит до команды проекта текущие требования и соображения ключевых стейкхолдеров (особенно спонсоров), обладает отличными навыками координации, организации совместной работы и активного слушания.

- **Они ориентированы на кадры.** Менеджер уделяет внимание команде, понимая, что методология, процесс и инструменты важны, но без эффективных сотрудников завершить проект успешно будет очень трудно.
- **Они всегда «держат руку на пульсе».** Менеджер никогда не упускает из вида цели и задачи проекта. Существует множество способов достижения поставленной цели, и об этом важно помнить, особенно когда все идет не по плану.
- **Они контролируют свои эмоции.** Менеджер сочетает в себе стремление к достижению целей проекта и трезвый взгляд на происходящее. Это позволяет принимать оптимальные решения, учитывать все точки зрения, лучше прогнозировать риски и реагировать на проблемы.
- **Они проявляют «здоровую паранойю».** Менеджер совмещает уверенность и оптимизм с реализмом, который означает, что он ничто не принимает на веру, постоянно сомневается и все проверяет.
- **Они понимают контекст.** Менеджер понимает место проекта в портфеле проектов организации, его приоритет и то, как он вписывается в контекст ее общих целей.
- **Они постоянно настороже.** Менеджер постоянно анализирует ситуацию и уделяет внимание возникающим сомнениям с целью выявления потенциальных рисков, проблем или препятствий; быстро сглаживает недовольство клиентов и понимает, что большинство подобных ситуаций представляют собой удобные случаи, чтобы решать проблемы еще до того, как они перерастут в полноценный кризис.

## 15 типичных ошибок менеджеров проектов

Многие типичные ошибки в каждой из фундаментальных областей проектного управления рассматриваются на протяжении всей этой книги. Однако наиболее часто встречающиеся ошибки стоит перечислить отдельно, чтобы помочь вам избежать их при работе над своими проектами.

1. Недостаточное понимание того, как проект увязан с целями организации.
2. Неадекватное управление ожиданиями стейкхолдеров в процессе работы над проектом.

3. Недостаточное внимание к получению согласия ключевых стейкхолдеров относительно целей проекта и критериев его успешного завершения.
4. Отсутствие реалистичного плана-графика, в который должны быть включены все отдельные работы и промежуточные цели, их последовательность и взаимозависимость, точки промежуточных оценок и требуемые ресурсы.
5. Отсутствие необходимых согласований плана-графика.
6. Нечеткое определение того, кто из членов команды за что отвечает; проблемы в донесении до них недвусмысленной информации об этом.
7. Отсутствие процедур контроля изменений для управления рамками проекта.
8. Отсутствие постоянного общения с ключевыми стейкхолдерами.
9. Невыполнение плана проекта.
10. Отсутствие должного внимания к главным рискам и их отслеживания с первых дней работы над проектом.
11. Отсутствие проактивного выявления рисков; отсутствие планов действий (реагирования) в чрезвычайных ситуациях, когда риск наступления нежелательных событий становится высоким.
12. Необеспечение получения нужных ресурсов в нужное время, в том числе сотрудников, обладающих нужными навыками.
13. Отсутствие должной активности в решении возникающих проблем.
14. Неадекватное формулирование требований и управление ими.
15. Плохое управление проектной командой.

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать:

- Те различные роли, которые выполняет проектный менеджер.
- Пять областей ключевых навыков, которыми должен владеть каждый проектный менеджер.
- Общие качества успешных проектных менеджеров.
- Типичные ошибки, совершаемые проектными менеджерами.



Диаграмма на рис. 2.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

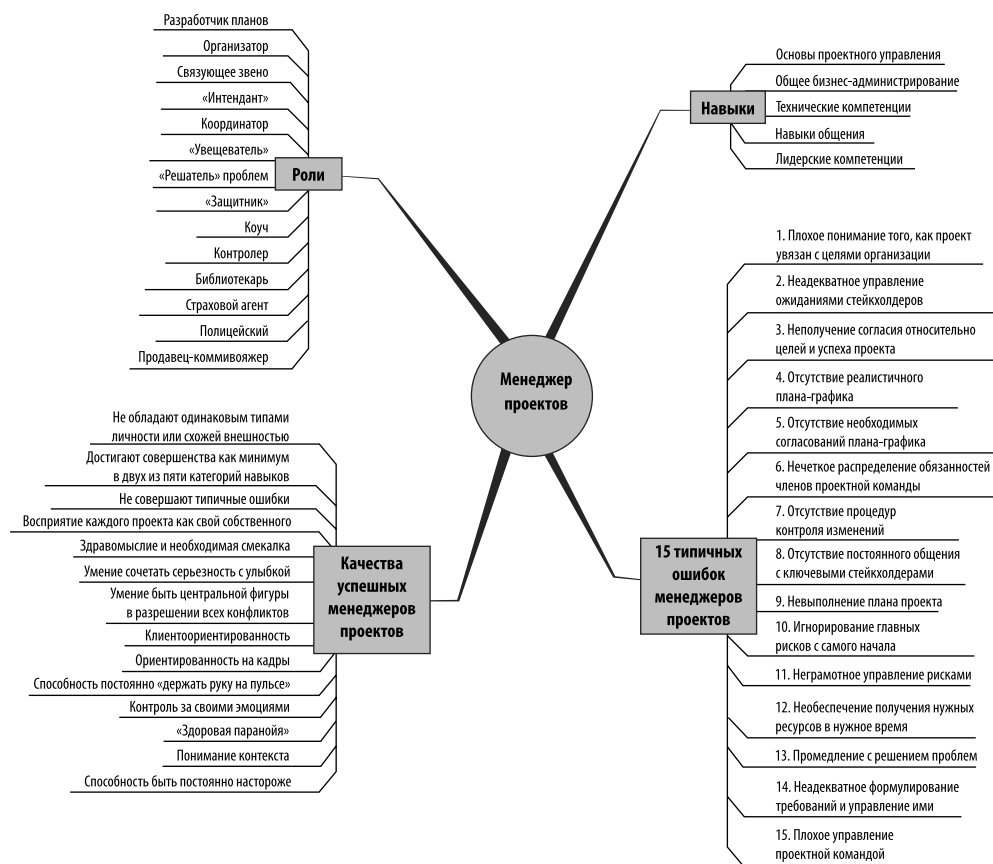


РИС. 2.1. Обзор качеств и навыков, которыми должен обладать проектный менеджер



### В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Узнаете, что представляет собой успешный проект.
- Получите представление об общих характеристиках провальных проектов.
- Получите представление об общих характеристиках успешных проектов.
- Узнаете, какой инструментарий незаменим для большинства проектных менеджеров.

# 3



## НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛЮБОГО УСПЕШНОГО ПРОЕКТА

В этой главе мы продолжим придерживаться ускоренного метода освоения материала, использованного в предыдущей главе. Когда вы осваиваете новый набор навыков и компетенций, особенно такой широкий, как проектное управление, важно понять, что обычно делают и чего не делают люди, достигшие успехов в этой области.

Давайте поднимемся на уровень выше и взглянем на проекты вообще, то есть **не** с позиции проектного менеджера. В этой главе мы узнаем, как проекты становятся проблемными, а также обсудим общие принципы, методики и инструменты, применяемые в самых успешных проектах.

## Что такое успешный проект?

Может показаться, что описать признаки, свойственные любому успешному проекту, легко. На самом же деле эта задача обеспечивает работой всевозможных специалистов в разных организациях уже на протяжении очень долгого времени. Почему так происходит? Существует несколько причин.

- Единой метрики успешности проекта не существует. Кажется, что каждая учебная и научная организация, так или иначе занимающаяся проектным управлением, а также каждый разработанный стандарт в области оценки зрелости организационных процессов дает свое собственное, несколько отличающееся от других определение успешности проекта.
- Во многих проектах ключевые стейкхолдеры не достигли согласия по критериям его успешности и одобрения результатов его выполнения.
- Во многих случаях организация считает проект успешным, даже если какие-то «хрестоматийные» критерии его успешности не были выполнены. Например, были сорваны первоначальные сроки, превышен бюджет или ожидания клиентов оказались не в полной мере удовлетворены. Такое часто имеет место, если в результате выполнения проекта были достигнуты стратегические или организационные цели.
- В других случаях досрочно закрытый проект может считаться успешным, если заранее планировалось на каких-то этапах его выполнения принимать решение от том, продолжить ли работу над ним или остановить ее.

С академических позиций (которые на практике встречаются редко) успешный проект:

- **Приносит обещанный результат** в соответствии с тем, что было записано в первоначальном плане.
- **Завершается вовремя** — проект завершается к сроку, указанному в утвержденном плане-графике.
- **Завершается в рамках бюджета** — затраты на проект оказываются в рамках принятого бюджета.
- **Обеспечивает на выходе должное качество** — результаты проекта обладают необходимыми функциональными и качественными характеристиками, обеспечивают должную эффективность.
- **Достигает изначально поставленной цели** — проект решает те задачи, ради которых он запускался.

- **Удовлетворяет ожидания всех стейкхолдеров** и соответствует критериям приемлемости его результатов для всех клиентов. Стейкхолдеры принимают результаты проекта без каких-то оговорок и высказывания особых мнений.
- **Не предполагает получение выгод одной заинтересованной стороной за счет других** — все потребности, связанные с выполнением проекта, не требуют от отдельных членов команды или каких-либо партнеров жертвовать своими интересами. Участники успешных проектов должны по окончании проекта испытывать чувство воодушевления и стремиться к подобным своим ощущениям вновь и вновь.



**СОВЕТ** Лучше всего определить, задокументировать, оценить и утвердить все возможные критерии успешности проекта на этапе определения и планирования проекта.

## Уроки провальных проектов

Прежде чем обсуждать типичные черты многих успешных проектов, мы можем научиться многому благодаря анализу проектов, которые следует аттестовать как «более чем неуспешные». Мой личный опыт показывает, что причины неудач можно объединить в две группы: проблемы собственно проекта и проблемы организационного уровня.

Одно из главных отличий этих групп между собой заключается в степени контроля менеджера проекта над факторами, приводящими к этим проблемам. Менеджер имеет возможность оказывать огромное влияние на решение проблем своего проекта. Во многих случаях он своими действиями может их решить или избежать их появления. Но он, как правило, не может непосредственно справляться с трудностями организационного уровня, хотя и способен повлиять на их разрешение, поднимая правильные вопросы, предугадывая связанные с ними риски и сложности, концентрируясь на решении проблем и разрабатывая план чрезвычайных действий, чтобы минимизировать влияние этих проблем на ход проекта.

Также обратите внимание на то, что каждая из этих проблем не является исключительной или единственной. В большинстве случаев они накладываются друг на друга, и если в процессе работы проявилась какая-то одна, то, скорее всего, проявятся и остальные. В табл. 3.1 представлены типичные проблемы, конкретные их примеры и типы (организационные, проектные или те и другие — общие).

ТАБЛИЦА 3.1. Общие причины проблем в проектах

Причины	Примеры	Тип	Возможные действия
Обособленность проекта	Проект не увязан с целями подразделения или компании, с другими проектами	Орг.	Проверить проект на соответствие до его запуска
Недостаточная поддержка со стороны менеджмента организации	Недостаточное финансирование; недостаточное выделение ресурсов; нерешенные проблемы; критерии эффективности, заданные руководством, не коррелируют с критериями успешности проекта	Орг.	Понять влияние проекта на организационную структуру; добиться должной вовлеченности высших руководителей в работу над проектом; настаивать на важности существования в организации проектных офиса и комитета
Недостаточная заинтересованность стейкхолдеров	Нечеткое формулирование целей и задач; отсутствие доверительных отношений; недостатки в информационном обмене; несоответствующие ожидания; некоторые стейкхолдеры не вовлечены в работу	Общ.	Заранее согласовать цели, задачи и критерии успеха проекта; убедиться, что выявлены и проинформированы все стейкхолдеры; постоянно общаться и добиваться того, чтобы все вовлеченные стороны понимали происходящее должным образом
Неадекватный спонсор проекта	Неактивный, незаинтересованный спонсор; отсутствие лидерских качеств; этические проблемы; неспособность уладить организационные проблемы; отсутствие поддержки процесса управления проектом	Орг.	Разъяснить спонсорам их роли и обязанности; получить официальное согласие на старт проекта и на полномочия менеджеров проекта; понять побудительные мотивы спонсоров
Слишком много спонсоров проекта	Конфликтующие друг с другом цели проекта; конфликты «политического» характера; недостаток личной заинтересованности	Орг.	Согласовать проект должным образом, четко распределить роли и обязанности
Нечеткое определение ролей и распределение обязанностей	Неэффективная работа; сорванные сроки; низкий командный дух; решение проблем откладывается в долгий ящик	Общ.	Использовать инструментарий «Матрицы распределения обязанностей» для определения ролей и обязанностей; обсудить их с каждым сотрудником; заранее проанализировать ожидания
Плохие информационные коммуникации	Неполная или неправильная информация о ключевых показателях проекта; низкокачественное отслеживание и контроль за ходом выполнения проекта; игнорирование опасений или обратной связи стейкхолдеров; неиспользование надежных средств коммуникации на проекте; непонятные или слишком частые сообщения	Проект.	Разработать приемлемый для всех стейкхолдеров план информационного обмена на проекте; определить в процессе планирования механизмы мониторинга и отслеживания; уделять постоянное внимание возникающим вопросам и получаемым отзывам и откликам; понять точку зрения каждого стейкхолдера; четко определить контекст каждого сообщения

Причины	Примеры	Тип	Возможные действия
Ценовые войны	Из-за сокращения бюджета или под давлением рыночных факторов руководство принимает решение выполнять проект с меньшими затратами, чем ожидалось	Орг.	Разработать детализированные бюджеты проекта; проинформировать о связанных с этим рисках; улучшить навыки ведения переговоров
Конфликты, связанные с недостатком ресурсов	Отсутствие в команде достаточного числа членов, сосредоточенных на выполнении проекта; ключевые ресурсы оказываются недоступными в запланированные моменты	Орг.	Разработать ресурсный план проекта; достичь соглашений с менеджерами организации, ответственными за данные ресурсы; добиваться создания централизованной организационной структуры планирования/распределения ресурсов
Некомпетентный менеджер проекта	Отсутствие лидерских качеств; неопытный, низкоквалифицированный или неэффективный менеджер проекта	Общ.	Организация должна понимать важность обучения проектных менеджеров и программ наставничества для них
Недооценка влияния изменений	Непонимание того, как изменения, вызванные проектом, повлияют на существующие рабочие процессы и на сотрудников; организация не подготавливается к переменам	Орг.	Привлечь спонсора проекта и руководителей, отвечающих за соответствующие бизнес-процессы, для продвижения нового процесса; привлечь дополнительных стейкхолдеров и понять их потребности, чтобы заручиться их поддержкой; запланировать необходимый информационный обмен и обучение (план управления переменами); разработать план на период внедрения, в течение которого могут происходить сбои в текущих процессах; применять методы пилотных (пробных) изменений, чтобы минимизировать возможные негативные последствия перемен
Ненадлежащее планирование	Руководство не требует или не выделяет время на качественное планирование; нечеткое определение рамок проекта или списка ожидаемых от него практических результатов; неполное определение объема работ; отсутствие подробного плана-графика работ; неправильная оценка рисков; отсутствие бюджетных резервов и резервов на непредвиденные изменения графика; допущения не задокументированы	Общ.	Объяснить руководству ценность надлежащего планирования; применять стандартную методологию для проектного планирования; согласовать вид или план проекта, прежде чем приступать к действиям; разработать реалистичный план-график и бюджет проекта; постоянно обновлять задействованные инструментарий и процессы; определить и задокументировать риски проекта и стратегии смягчения влияния нежелательных последствий

ТАБЛИЦА 3.1 (окончание)

Причины	Примеры	Тип	Возможные действия
Отсутствие контроля за изменениями и управлением ими	Рамки проекта расширяются без должной корректировки плана-графика, бюджета и выделяемых ресурсов; ожидаемые практические результаты проекта, его план-график или бюджет меняются внезапно, без уведомлений и согласований	Проект.	Применять формальные процедуры по контролю за изменениями, чтобы оценивать и предупреждать о любых изменениях рамок проекта в его плане-графике, бюджете и в списке запланированных результатов проекта
Отсутствие критериев завершения проекта	Неудовлетворенные ожидания стейкхолдеров; выросшие затраты или сорванные сроки из-за необходимости переделывания отдельных работ; отсутствие гладкого перехода от одной фазы к другой	Общ.	Следить за тем, чтобы критерии успешности определялись на этапе планирования; определить критерии приемлемости для результатов проекта; определить критерии завершения фаз проекта
Ненадлежащее отслеживание хода выполнения проекта	Неспособность оценить статус проекта и вероятность его успешного завершения; неспособность оценить ход выполнения проекта в ключевых точках для принятия решения, продолжать работу над проектом или свернуть ее	Общ.	Проводить регулярные (по большей части еженедельные) встречи-совещания, на которых рассматривать ход выполнения проекта; оценивать его через запланированные интервалы, сверяясь с установленными критериями, чтобы определить, готов ли проект к переходу на следующую фазу; утвердить способы предоставления отчетности
Непредвиденные технические сложности	Необходимость решать технические трудности ведет к срыву сроков и росту затрат; непроверенные технологии не оправдывают ожидания пользователей	Проект.	Организовать проект так, чтобы решать технические проблемы, чреватые большими рисками, в самом его начале; опробовать технологии, прежде чем делать дополнительные инвестиции; задействовать все имеющиеся компетенции для поддержки возможностей команды
Плохое определение требований и/или управление ими	Задокumentированные требования не увязаны с целями, отдельными работами или рабочими процессами; обновленные или измененные требования не реализованы; готовый продукт не отвечает требованиям; стейкхолдеры не удовлетворены	Общ.	Использовать методики сбора и обобщения требований с целью добиться активного участия стейкхолдеров и упростить для них визуализацию конечных результатов; проанализировать, как требования оцениваются и принимаются; разработать процесс, который позволит управлять и доносить до стейкхолдеров измененные требования



**ВНИМАНИЕ** Даже хороший менеджер может столкнуться с проблемным проектом. Иногда лучшее управление заключается в том, чтобы минимизировать последствия проблемного проекта.

## Учимся на успешных проектах

После обзора того, что ведет проект к успеху и что характерно для большинства провальных проектов, вы, вероятно, уже хорошо понимаете, какие отличительные черты и особенности присущи многим успешным проектам. Хотя все проекты разные и каждый отличается уникальными сложностями, существует ряд принципов, который объединяет те проекты, которые считаются успешными. С их помощью вы научитесь расставлять приоритеты и более точно направлять свои действия. Давайте рассмотрим эти принципы.

- Проект соответствует целям организации и увязан с ними.
- Проект имеет поддержку со стороны руководства.
- У проекта эффективное руководство.
- Все ключевые стейкхолдеры согласны друг с другом относительно цели и задачи проекта.
- У всех ключевых стейкхолдеров имеется общее видение результатов проекта.
- Все ключевые стейкхолдеры разделяют реалистичные ожидания относительно результатов проекта.
- Результаты проекта удовлетворяют ожидания ключевых стейкхолдеров.
- Ожидания стейкхолдеров постоянно перепроверяются и подтверждаются в течение всей работы над проектом.
- Тщательному планированию уделяется особое внимание.
- Рамки, подходы и результаты проекта четко определены и согласованы еще на этапе планирования.
- Каждый стейкхолдер и член команды четко понимает свою роль и обязанности.
- Большое внимание уделяется точной и полной оценке необходимых работ.
- Разработан и принят реалистичный план-график<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> В русскоязычной литературе этот документ часто называется расписанием проекта. — *Примеч. науч. ред.*

- Проектная команда ориентирована на результат и на клиента.
- Требования четко определены и находятся под тщательным контролем.
- Обмен информацией на проекте организован последовательным образом, эффективен и направлен на достижение общего понимания.
- Ход выполнения проекта постоянно оценивается по сравнению с исходными параметрами.
- Возникающие на проекте проблемы активно решаются, для чего принимаются надлежащие меры.
- В команде создана атмосфера сотрудничества и командной работы.
- Ожидания и изменения, связанные с рамками проекта, вопросами качества, планом-графиком и затратами, тщательно контролируются.
- Задействованные сотрудники обладают необходимой квалификацией, требуемые ресурсы доступны в необходимые моменты.
- Проектная команда проактивно идентифицирует риски и разрабатывает стратегии смягчения их возможных последствий, чтобы ослабить их негативное влияние на проект.
- Проектная команда предвидит и преодолевает препятствия, чтобы достичь целей проекта.

## Основной инструментарий проектного менеджера

Хотя проектное управление многогранно и на примерах проблемных и успешных проектов можно многому научиться, существует некоторый набор важнейших инструментов, которыми должен владеть каждый менеджер. Они сведены в табл. 3.2.

Следует помнить важные принципы, связанные с инструментами управления проектами.

- Любой документ планирования должен быть рассмотрен и принят стейкхолдерами и членами команды.
- Отдельные документы нужны не всегда. На небольших проектах можно объединять соответствующую информацию (особенно всевозможные «планы») в единый документ.
- Основные инструменты содержат в себе ключевую информацию и выводы, необходимые для успешного управления проектом.



ТАБЛИЦА 3.2. Основные инструменты проектного менеджера

Инструмент	Описание	Значение	Примечания
Устав проекта	Санкционирует запуск проекта и наделяет полномочиями менеджера проекта	Является официальным уведомлением внутри организации для тех, кого это касается	Не всегда является формальным документом (может быть уведомлением по электронной почте)
Общее описание проекта <sup>1</sup>	Определяет цель и задачи проекта, критерии успешности и его рамки	Необходим для управления ожиданиями, контроля за рамками проекта и для завершения других процедур планирования	Ключевой инструмент
Требования	Определяют спецификацию продукта/результата проекта	Необходим для управления ожиданиями и контроля за рамками проекта	Ключевой инструмент; документ или база данных
План-график проекта	Показывает оценки всех планируемых работ с их логическими взаимосвязями; соотносение их с необходимыми ресурсами и календарным планом выделения этих ресурсов	Необходим для организации работы команды проекта; для управления ожиданиями; позволяет моделировать последствия и ситуации типа «а что, если...», когда ситуация меняется	Ключевой инструмент
Отчеты о ходе выполнения работ	Периодические обзоры фактически достигнутых результатов и их сравнение с ожиданиями	Предоставляют основную информацию стейкхолдерам; позволяют вовремя выявлять отклонения в производительности (выполнении работ)	Подробную информацию см. в главе 10 «Контроль за проектом» и главе 17 «Управление информационными коммуникациями на проекте»
График промежуточных этапов	Краткий обзор детального плана-графика проекта, отражающий выполнение его ключевых этапов	Показывает стейкхолдерам ход выполнения проекта в сжатом виде — на одном листе	Подробный обзор графика может быть сложным для чтения и понимания. Включен в отчет о ходе выполнения работ
Схема организационной структуры проекта	Показывает всех стейкхолдеров проекта и рабочие отношения между ними	Позволяет членам команды понять роли и организационную динамику проекта	В небольших проектах может быть включена в план проекта или в общее описание проекта
Матрица ответственности	Определяет все проектные роли и соответствующие им обязанности	Необходима для управления ожиданиями; обеспечивает ответственность	В небольших проектах может быть включена в план проекта или общее описание проекта

ТАБЛИЦА 3.2 (продолжение)

Инструмент	Описание	Значение	Примечания
План информационных коммуникаций	Определяет, кто, каким образом, когда и какую проектную информацию передает стейкхолдерам	Необходим для управления ожиданиями; обеспечивает личную заинтересованность	В небольших проектах может быть включен в план проекта или общее описание проекта
План управления качеством	Определяет подходы и методы, которые необходимы для управления качеством рабочих процессов на проекте и его результатов	Необходим для управления ожиданиями, связанными с качеством, результатами и соблюдением нормативных документов. Влияет на трудозатраты и план-график проекта; обеспечивает ответственность	В небольших проектах может быть включен в план проекта или общее описание проекта
План управления персоналом	Показывает, как будут привлекаться на проект необходимые трудовые ресурсы, сколько их необходимо, в какой степени они необходимы и на какой период	Необходим для разработки плана-графика и должного управления ресурсами	Также может содержать описание ролей, тарифные ставки и потребности в обучении. В небольших проектах может быть включен в план проекта или общее описание проекта
План реагирования на риски	Перечисляет все выявленные риски и принятую стратегию реагирования на каждый из них	Выявляет возможные проблемы до их появления; проактивные меры помогут снизить негативное влияние на проект	В небольших проектах может быть включен в план проекта или общее описание проекта
План проекта	Формальный утвержденный документ, который необходим для управления реализацией проекта	Включает в себя все частные документы планирования; главный результат проектного планирования	В небольших проектах может быть включен в общее описание проекта
Сводка желаемых результатов	Определяет все результаты, которые должен принести проект	Необходим для управления ожиданиями; обеспечивает прозрачность, возможность отслеживания и предоставления информации о запланированных результатах	Может быть включен в отчет о ходе выполнения работ; может быть частью общего описания проекта
Журнал исполнения проекта	Отражает основные данные по всем проектным рискам, проблемам, действиям и запросам на изменения	Обеспечивает прозрачность, возможность отслеживания и предоставления информации о факторах, влияющих на проект	Ключевой инструмент

Инструмент	Описание	Значение	Примечания
Форма запроса на внесение изменений	Содержит важную информацию по всем запрашиваемым изменениям, которые повлияют на рамки проекта, план-график или бюджет	Позволяет должным образом оценить конкретное изменение, информацию о котором следует распространить до каких-либо действий	Ключевой инструмент
Репозиторий проекта	Место, где хранится вся информация о проекте	Ключевой элемент управления информацией о проекте. Проектная команда знает, где найти текущие документы проекта	Определяется в плане проекта и/или плане управления конфигурацией проекта. Как правило, это цифровой инструмент, но также он может быть физическим местом
Проектная книга	В ней проектный менеджер ведет официальный учет важных документов и результатов проекта	Элемент управления проектной информацией	Имеет электронную и/или печатную версию. Нередко включается в репозиторий проекта

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы уже должны хорошо понимать:

- Что определяет успешность проекта и почему ее не всегда легко оценить.
- Типичные причины провалов проектов и что следует делать, чтобы избежать этих провалов.
- Ключевые принципы, лежащие в основе большинства успешных проектов.
- Основной инструментарий проектного управления и почему эти инструменты так важны.



Диаграмма на рис. 3.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

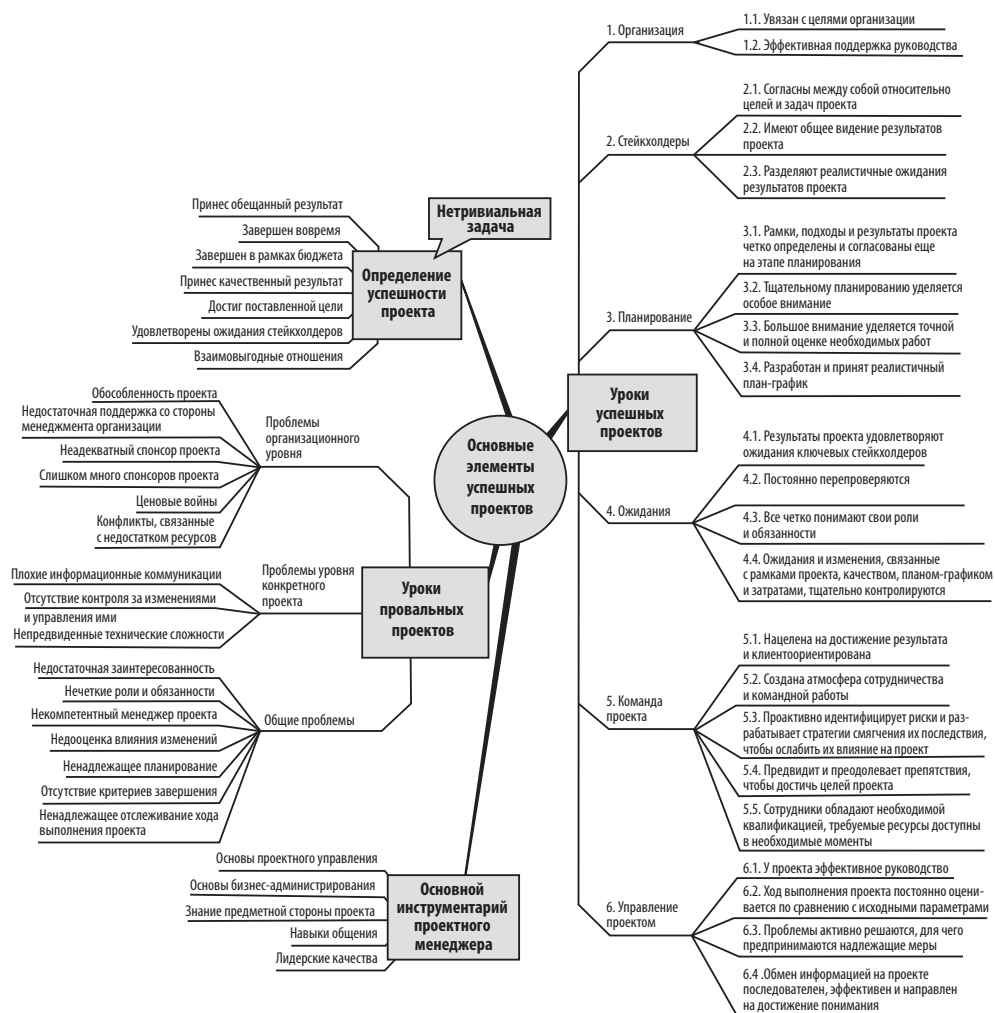


РИС. 3.1. Обзор основных элементов любого успешного проекта

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, как важно правильно определить и описать суть каждого проекта.
- Узнаете, на какие вопросы необходимо ответить, чтобы точно определить суть проекта.
- Поймете, как определение проекта связано с планированием проекта.
- Рассмотрите главные элементы «Документа, определяющего проект».
- Научитесь устанавливать, точно ли определен проект.

# 4



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ<sup>1</sup> ПРОЕКТА

Путешествие начинается...

Наша первая остановка в прогулке по «проспекту» Проектного Управления — одна из самых важных. На этом этапе закладывается основа для всех остальных действий и конечного успеха (или провала) проекта.

Ирония состоит в том, что, в зависимости от вашей организации и отрасли, вы как менеджер проекта можете быть на этом этапе главным действующим лицом, а можете вообще не быть вовлечены в него до тех пор, пока определение сути проекта не окажется законченным.

В обоих случаях вы должны знать, как точно определять проект и как оценивать правильность определения его сути, прежде чем переходить к стадии планирования.

<sup>1</sup> В этом контексте слово «определение» означает не определение термина «проект» (которое было дано в одной из предыдущих глав), а некий этап процесса запуска конкретного проекта, на котором в общем виде устанавливаются основные моменты, связанные с этим проектом, — можно сказать, его суть. В дальнейшем тексте правильная словесная конструкция — «определение сути проекта» — для краткости может заменяться на «определение проекта» или даже «описание проекта». — *Примеч. науч. ред.*

Держа все это в голове, мы разберемся, почему этот шаг так важен, и узнаем, на какие вопросы необходимо ответить при определении сути проекта, какие моменты согласовать. Мы рассмотрим ключевые элементы «Документа определения проекта» и критерии успеха этого процесса.

## Готовим почву для успеха

Выберите фразу, которая нравится вам больше всего: «быть на одной волне», «команда единомышленников», «работать как часы», «смотреть в общем направлении», «быть винтиками одного механизма». Все они применимы к процессу описания проекта и показывают, как можно заручиться согласием всех участников проекта по следующим вопросам.

1. Зачем мы это делаем? (Предназначение.)
2. Достижению каких целей организации способствует этот проект? (Цели и задачи.)
3. Как этот проект соотносится с другими текущими проектами? (Рамки, контекст проекта, факторы зависимости проекта.)
4. Какую выгоду должен принести проект? (Ожидаемые результаты, бизнес-кейс<sup>1</sup>, его ценность, критерии успешности.)
5. Что мы собираемся делать? (Рамки проекта, его содержание.)
6. На кого повлияет проект и кого необходимо привлечь к его исполнению? (Стейкхолдеры.)
7. Как мы поймем, что проект завершен и что он завершен успешно/неудачно? (Критерии успешности.)

Единогласие по этим вопросам необходимо для управления организационными факторами, которые могут негативно повлиять на проект (например, соответствие организационным целям и поддержка со стороны руководства). Также оно позволит контролировать ключевые факторы

---

<sup>1</sup> Англоязычный термин Business Case часто транслитерируют как «бизнес-кейс». Однако это не «случай из бизнеса» или «случай из бизнес-практики». Примерный (не точный!) русскоязычный аналог Business Case — это «технико-экономическое обоснование». Относительно строгое определение этого термина может звучать так: обоснование необходимости запуска какого-либо проекта или начинания на базе ожидаемых коммерческих выгод от его реализации, представляемое лицу, уполномоченному принимать соответствующие решения. — *Примеч. науч. ред.*

проектного уровня, которые влияют на успех: ожидания стейкхолдеров и управление содержанием.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Как и в остальных процессах проектного управления, потраченное время и приложенные усилия должны соответствовать объему и уровню рисков, связанных с проектом.

Главный принцип звучит так: 20% срока реализации проекта необходимо уделить определению сути и планированию проекта.

## Как определение проекта связано с его планированием?

Многие считают определение проекта частью проектного планирования, и эти люди правы. Это первый шаг. Но также важно понимать различие между ними, и тому есть несколько причин.

- С технической точки зрения: прежде чем разрабатывать подробный и полный план проекта, необходимо определить параметры и ограничения проекта.
- С «политической» точки зрения: прежде чем предпринимать конкретные дальнейшие шаги, вы должны убедиться, что ключевые стейкхолдеры приняли миссию проекта (цели, задачи и критерии успешности).
- С практической точки зрения следует отметить, что процесс определения сути проекта очень сложен. На самом деле во многих организациях, в которых высоки дисциплина и отлаженность внутренних процессов, относятся к определению проекта как к отдельному проекту. Распространенные примеры этого: проекты по разработке бизнес-кейсов, проекты анализа затрат и ожидаемых выгод, проекты по оценке.
- С исторической точки зрения: исходя из практики, достигнуто понимание того, что тщательное планирование и применение общих методов проектного управления неэффективны, если суть проекта не была четко определена.
- С финансовой точки зрения: эффективное определение проекта позволяет организации применять процессы управления портфелем проектов. Благодаря этому она сможет лучше распоряжаться своими ограниченными ресурсами и получать наибольшую отдачу от их вложений.

## УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Управление портфелем проектов — это практика, которая упорядочивает процесс определения проекта. Она позволяет руководителям отбирать лучшие проекты для финансирования и контролировать все корпоративные проекты на протяжении их жизненного цикла. Кроме того, она дает ряд метрик и критериев эффективности для лучшего сравнения показателей выполнения проекта. Эта управленческая практика помогает отказаться от проектов, которые не соответствуют целям организации, не имеют должного приоритета, не подкреплены ресурсами и выполнение которых невозможно тщательно контролировать. У этого подхода есть несколько преимуществ. Он:

- предполагает, что суть каждого потенциального проекта определена заранее;
- вовлекает руководителей в процесс отбора и расстановки приоритетов проектов благодаря единому и объективному подходу к ним;
- следит за тем, чтобы каждая индивидуальная работа получала свой приоритет и вносила свой вклад в выполнение важных проектов;
- поддерживает прозрачность проектов для руководителей. Это позволяет сохранить согласованность действий в организации;
- позволяет руководителям быстро выявлять проблемные проекты. Это дает больше вариантов выбора и возможностей быстро перераспределить ценные ресурсы.

## Документ, определяющий суть проекта

Мы уже говорили, что достижение согласия и консенсуса является ответом на важные вопросы такого процесса, как определение проекта. Как вам лучше это сделать? Создайте документ с описанием сути проекта и попросите каждого стейкхолдера подписать его. Этот документ мы будем называть Документом, определяющим проект (PDD)<sup>1</sup>. В этом разделе мы рассмотрим его обязательные и желательные элементы.



**ВНИМАНИЕ** У Документа, определяющего проект существует множество названий. Некоторые из самых распространенных — Бриф Проекта, Устав Проекта и Описание рамок проекта, Техническое задание.

Я использую термин «определение [суть] проекта», потому что он наилучшим образом описывает предназначение этого документа.

<sup>1</sup> От используемого автором английского термина Project Definition Document. Автор далее указывает, что у этого документа могут быть разные названия в зависимости от конкретики, то есть этот термин является не общепризнанным, а «описательным». — *Примеч. науч. ред.*





**СОВЕТ** Каким бы ни было содержание проекта, всегда стоит определять, какая работа, родственная содержанию проекта, выходит за его рамки. Благодаря этому вы четко поймете объем и ожидания, связанные с рамками проекта.

Как правило, любую отдельную работу, которую в принципе возможно посчитать связанной с уже определенным содержанием проекта и включенной в его рамки, но на самом деле не являющуюся его частью, необходимо обозначить как работу, выходящую за эти рамки<sup>1</sup>.

## Необходимые элементы

В первую очередь давайте рассмотрим необходимые элементы, которые следует включить в Документ, определяющий проект (PDD).

- **Предназначение.** Этот раздел должен отвечать на вопрос «зачем» и четко доносить ожидаемые выгоды и преимущества. В нем должны быть указаны связи проекта с целями организации, обозначены решаемые проблемы и уровень его относительного приоритета.
- **Цели и задачи.** Этот элемент связан с предыдущим и отражает ожидаемые результаты проекта. Он должен отвечать на вопрос «чего вы собираетесь достичь?».
- **Критерии успеха.** Этот раздел тесно связан с целями и задачами и должен перечислять измеримые и контролируемые результаты, которые определяют степень успешности проекта. Он часто называется «критические факторы успеха».
- **Контекст проекта.** Контекст объясняет, как проект связан с другими проектами в рамках программы развития соответствующих продуктов и самой организации как единого целого. Этот раздел также должен указывать, как проект вписывается в рабочие процессы организации.
- **Зависимости проекта.** Этот элемент тесно связан с контекстом проекта и отражает любые его зависимости, которые могут повлиять на результаты или факторы успеха.

<sup>1</sup> Смысл фразы в следующем: если на начальном этапе проекта можно предвидеть, что кто-то может посчитать что-то (работу, цель, результат и т.п.) как входящее в рамки проекта, а на самом деле делать это «что-то» в проекте не предусматривается, то следует открыто об этом заявить в основополагающих документах. Например, если в рамках проекта по созданию интернет-магазина не предусматривается встраивание в него интерфейса взаимодействия с программой складского учета (а такой интерфейс может восприниматься какими-то стейкхолдерами как обязательный по умолчанию), то об этом в документе надо прямо сказать (а не умалчивать). — *Примеч. науч. ред.*

- **Спецификации рамок проекта.** Они включают организационные, процессные, системные и функциональные технические ограничения проекта. Этот раздел представляет собой продвинутый список проектных задач.
- **Спецификации работ, выходящих за рамки проекта.** Здесь должны быть четко отражены важные работы, которые могут восприниматься как связанные с проектом, но не входят в его рамки. Это помогает точнее определить рамки проекта.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Чтобы быстрее согласовать PDD, пересмотрите черновик, составленный вместе со стейкхолдерами. Не начинайте работу с чистого листа.

Процесс определения и планирования проекта — это процесс циклической/итеративной доработки (PMI называет это прогрессивной проработкой), поэтому ваши черновики облегчат обсуждения, переговоры и поправки, которые потребуются внести.

- **Допущения.** Они отражают фундаментальную основу или вопросы, которые мы расцениваем как верные в отношении любого аспекта PDD. Во многих случаях такие разделы, как спецификации рамок проекта и работ, выходящих за эти рамки, допущения и ограничения, следует объединить в один документ, чтобы четко определить предстоящую работу по проекту.
- **Ограничения.** В этом разделе перечисляются все бизнес-события, временные, бюджетные, ресурсные или технические факторы, которые ограничивают возможности проекта.
- **Риски.** Здесь следует перечислить риски, то есть все события или условия, которые с некоторой вероятностью могут иметь место и негативно повлиять на один или несколько критериев успешности проекта (например, на график, бюджет, качество). Для каждого риска следует прописать его причины, негативные последствия, вероятность возникновения и планируемую стратегию реагирования. Более подробную информацию по этой теме вы найдете в главе 14 «Управление рисками проекта».
- **Стейкхолдеры.** В этом разделе перечисляются все вовлеченные в проект лица, подразделения и организации, их ожидаемая роль и связи между ними. Я настоятельно рекомендую составить схему организационной структуры и таблицу с описанием ролей стейкхолдеров.
- **Рекомендуемый подход к проекту.** Этот раздел содержит рекомендуемый подход к выполнению работы по проекту и объясняет, почему он был выбран. Также в него необходимо включить любые ключевые стратегии, методологии и технологии, которые вы будете использовать.

## Дополнительные элементы для рассмотрения

Теперь давайте рассмотрим элементы, которые не всегда применимы, но при этом являются важными дополнениями к PDD.



**ВНИМАНИЕ** PDD — «живой» документ, который необходимо обновлять, чтобы он отражал изменяющиеся обстоятельства, возникающие проблемы и потребности, связанные с проектом.

В изменениях нет ничего плохого. Но их нужно обсуждать, оценивать и согласовывать со стейкхолдерами.

- **Альтернативные подходы к проекту.** В этом разделе описываются разные подходы, которые необходимо учесть в работе над проектом.
- **Вопросы организационных изменений.** Так как большинство проектов изменяют статус-кво, а наиболее распространенные оплошности при их выполнении проистекают из неадекватного осознания, планирования и подготовки к тому влиянию, которое эти изменения окажут на имеющихся клиентов, на бизнес-процессы и на персонал организации, я рекомендую тщательно следить за всем этим с самого начала.
- **Правила и стандарты.** С учетом того, какой приоритет отдается стандартизации, соблюдению регламента, улучшению процессов, безопасности и качеству во многих организациях, необходимо определять все правила, регламенты и стандарты, применимые к проекту или его результатам, в начале работы над проектом.
- **Предварительные затраты, план-график и ресурсная смета.** Как правило, компании просчитывают денежные, временные и ресурсные потребности проекта. Во многих случаях они находят свое отражение в целях или ограничениях проекта. Самая ценная информация данного раздела — это необязательно какая-то дата или количество долларов, а объяснение того, что привело к таким цифрам.



**СОВЕТ** Составьте наглядную схему рамок проекта, чтобы лучше понять предназначение проекта, контекст, цели и задачи, а также влияние изменений на ключевых стейкхолдеров.

- **Ссылки на вспомогательные документы.** В любой ситуации, в которой результаты предварительного или смежного проекта служат основой для определения потребностей или каких-то деталей текущего проекта, добавляйте ссылки на вспомогательные документы. Среди распространенных примеров — бизнес-кейс, анализ затрат и выгод, результаты различных предварительных оценок, спецификация требований и техническое обоснование бизнес-процессов.

- **Визуальная схема рамок проекта.** В большинстве проектов эта схема — неоценимый инструмент, отражающий цели, ограничения проекта и изменения, которые он несет. С его помощью можно перепроверять определение сути проекта, определять возможные риски и значительно углубить общее понимание стейкхолдеров проекта. Создание возможности визуально отобразить рамки проекта стоит тех усилий, которые для это придется приложить, особенно для проектов, которые ведут к большим изменениям. Умение составить такую визуальную схему является креативной задачей и требует овладения проектным управлением как искусством — ведь единой методики для этого не существует. Конкретный способ зависит от набора имеющихся у проектного менеджера навыков и доступных ему инструментов. Подход зависит и от характера проекта. В проектах, связанных с разработкой продукта или со строительством, можно использовать модель-прототип, рисунки или чертежи объекта. В проектах, меняющих бизнес-процессы, может оказаться полезной диаграмма системы или потока процессов и данных, отражающая текущее и предполагаемое будущее состояние. Вы вправе выбрать способ самостоятельно, главное — он должен быть эффективным.



**СОВЕТ** Давайте очень кратко рассмотрим так называемую концепцию SMART-целей.

Мне встречались два определения SMART-целей, которые я считаю в равной мере полезными:

**Определение № 1:** SMART-цели конкретны (Specific), измеримы (Measurable), достижимы (Achievable), приносят выгоды (Rewarding) и имеют четкую временную привязку (Time-based).

**Определение № 2:** SMART-цели конкретны (Specific), измеримы (Measurable), согласованны (Agreed to), реалистичны (Realistic) и имеют четкую временную привязку (Time-based).

Возможно, аббревиатура должна звучать как SMAARRT. В контексте проектного управления второе определение более важно благодаря элементу согласованности.

## Чек-лист определения проекта

Чек-лист определения проекта поможет понять, точно ли определена суть вашего проекта и готовы ли вы приступить к следующему этапу — планированию. Если вы обнаружили, что ваш проект определен недостаточно четко, выберите один из следующих вариантов действий.

- Вместе со стейкхолдерами устраните все «дыры» в описании сути проекта, прежде чем приступить к его следующему этапу.

- Если же эти «дыры» проявились, когда проект был уже определен, устраните их на фазе планирования.
- Если неясности устранить не представляется возможным [на данном этапе], относитесь к ним как к рискам или проблемным моментам проекта.

## Общие вопросы

- Имеется ли понимание, почему этот проект запускается?
- Имеется ли четкое представление о желаемых результатах этого проекта?
- Имеется ли четкое понимание того, как проект вписывается в организационный ландшафт?
- Существует ли критическое расхождение между доступным и необходимым финансированием?
- Определены ли факторы успеха? Учтены ли они все? Можно ли считать их SMART-факторами?
- Определены ли будущие целевые показатели как факторы успеха? Можно ли считать их SMART-показателями?
- Четко ли задокументирована и понята разница между текущим состоянием и будущим, которого желаемо достичь?
- Четко ли задокументировано влияние ожидаемых изменений на существующие бизнес-процессы, клиентов, системы и сотрудников?
- Понимаете ли вы, кто финансирует проект?



**СОВЕТ** Составьте структурную схему организации проекта, чтобы определиться со списками членов проектной команды и ключевых стейкхолдеров (см. главу 5 «Планирование проекта»).

## Рамки проекта

- Обозначают ли рамки проекта границы между процессами, системами и организациями, которые этот проект затрагивает?
- Достаточно ли четко определены рамки проекта, чтобы сразу просигнализировать о ситуации, в которой происходит их размывание?
- Определены ли внешние процессы или интерфейсы систем, на которые этот проект повлияет?
- Были ли должным образом проанализированы рабочие процессы между подразделениями или бизнес-функциями?

- Четко ли определены организационные и географические границы?
- Включены ли в содержание проекта какие-либо элементы, которые на самом деле выходят за его рамки?
- Включены ли в рамки проекта любые организационные или технологические инициативы, которые необходимы для полноценной поддержки проекта?
- Если в рамки проекта включены любые требования, были ли они должным образом утверждены?
- Определены ли все ограничения проекта?
- Идентифицированы ли в рамках проекта какие-либо допущения? Если да, то все ли допущения определены?
- Существуют ли правила, нормы или стандарты, применимые к проекту (например, в поставках, качестве, безопасности, соблюдении действующего законодательства и т. п.)?



**ВНИМАНИЕ** Как и со всеми проектными документами, убедитесь, что вы сможете контролировать изменения в PDD и у вас имеются его резервные копии.

Это отражается в плане управления конфигурацией (глава 12 «Управление результатами проекта/отчетной документацией по проекту»).

## Стейкхолдеры

- Определен ли и вовлечен ли в проект его спонсор?
- Представлены ли в проектной команде каждые затрагиваемые проектом подразделения и бизнес-процессы?
- Представлены ли в проектной команде все группы клиентов?
- Все ли стейкхолдеры отмечены на организационной схеме проекта?
- Отмечены ли отношения подотчетности на организационной схеме проекта?
- Описаны ли проектные роли и присвоены ли они каждому стейкхолдеру?
- Определили ли вы, какие стейкхолдеры образуют руководящий комитет?
- Определили ли вы, какие стейкхолдеры должны проверять и одобрять любые необходимые изменения в содержании проекта?

## Подход к проекту

- Объясняет ли предлагаемый подход к реализации проекта, почему вы выбрали именно его из всех альтернатив?

- Задokumentированы ли предложенные технологии, стратегии и методологии?

## Другое

- Задokumentированы ли элементы определения сути проекта?
- Соответствует ли PDD принципам управления конфигурацией (управление версиями)?
- Идентифицированы ли серьезные риски и определены ли возможные реакции на них?
- Указаны ли предварительные сроки и бюджет? Задokumentированы ли обосновывающие их причины и допущения?

## Согласование

- Все ли стейкхолдеры проверили, согласовали и одобрили PDD?
- Были ли официально согласованы проект и менеджер проекта?

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы уже должны хорошо понимать, что:

- Должным образом определенный проект значительно повышает шансы на его успех.
- Проект и менеджер проекта должны быть официально объявлены и утверждены.
- Основным инструментом проектного управления является Документ, определяющий суть проекта (PDD).
- Ключевыми навыками, которыми должен обладать менеджер проекта на этапе определения сути проекта, являются способности к ведению результативных переговоров, быть посредником, облегчающим достижение различными заинтересованными сторонами согласия и компромисса, и другие общие навыки межличностного общения.
- PDD должен объяснять, почему компания запускает данный проект, достижению каких целей организации он способствует, какие результаты он принесет, каковы границы работ по проекту, кто будет в него вовлечен и как будет измеряться успех проекта.



- Двумя эффективными визуальными инструментами, представляющими определение проекта, являются краткий обзор проекта и организационная схема проекта.
- PDD — «живой» документ, который меняется в процессе реализации проекта. Тем не менее любые изменения должны быть одобрены изначально определенными стейкхолдерами.
- Все стейкхолдеры проекта должны быть выявлены заранее.
- Все главные стейкхолдеры должны утвердить PDD.

Диаграмма на рис. 4.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

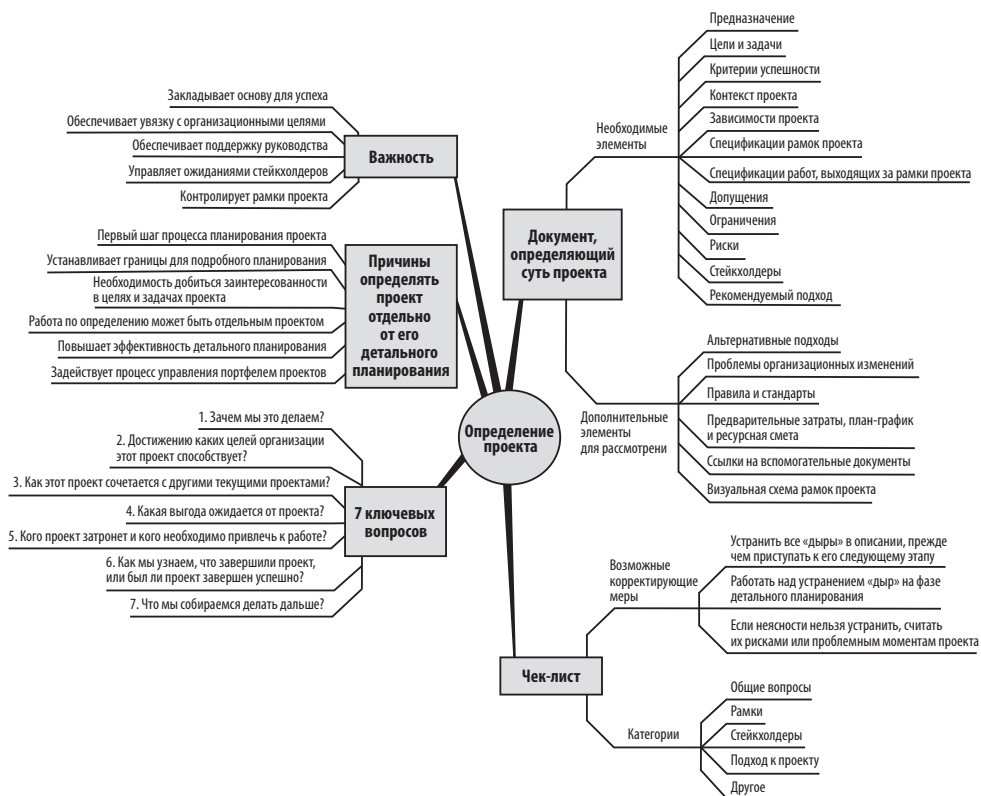


РИС. 4.1. Обзор определения сути проекта



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете основные принципы эффективного планирования проектов.
- Узнаете, на какие важные вопросы должно отвечать планирование проектов.
- Поймете, что план проекта — не файл Microsoft Project.
- Узнаете, как разработать план проекта.
- Поймете, как избежать распространенных ошибок при планировании проекта.

# 5



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Путешествие продолжается...

Как и описание проекта, планирование важно для его успеха. При описании проекта мы определяем, что мы будем делать и кого необходимо вовлечь в работу. При планировании проекта мы сосредоточиваемся на том, как эта работа будет выполняться. Это означает и то, как будут достигнуты результаты, и то, как будет происходить управление проектом. Таким образом, планирование касается таких традиционных сфер, как рабочие задачи, ресурсы, план-график и затраты. Кроме того, оно закладывает основу для управления изменениями, коммуникациями, качеством, рисками, поставками и снабжением, а также проектной командой. Каждый из этих факторов напрямую влияет на ожидания стейкхолдеров и нашу способность успешно контролировать и выполнять проект.

К сожалению, о планировании проекта сложилось много ошибочных представлений, и зачастую оно проводится не полностью или неправильно.

С учетом этого всего мы рассмотрим ключевые принципы проектного планирования. Вы узнаете о его основах, о ключевых вопросах, на которые надо ответить, об обязательных элементах плана проекта и о критериях успешности процесса планирования.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Самый популярный способ планирования — использование метода набегающей волны. Он предполагает, что вы планируете работу *в деталях* лишь для следующей фазы проекта. Планирование же последующих фаз проводится на высоком, то есть не на столь подробном уровне. В ходе процесса завершения и оценки текущей фазы планируются рабочие детали следующей фазы.

## Основные принципы планирования проекта

Хотя большинство людей как минимум признают ценность планирования, многие привержены этому лишь на словах. Почему? Как правило, это связано с тем, что процесс планирования, с которым они уже сталкивались на практике, нарушал один или несколько основных принципов.

- **Цель/смысл.** Цель проектного планирования — разработать план, который позволит выполнять и контролировать проект, как показано на рис. 5.1.

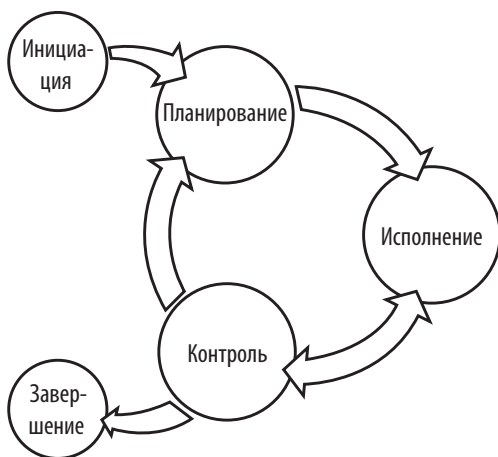


РИС. 5.1. Связь между планированием, реализацией и контролем за процессами управления проектом

- **Пошаговость.** Планирование проекта — это не одноразовое действие, выполняемое только в начале проекта. Чтобы получить полноценный план, необходимо сделать несколько итераций с учетом множества входных данных, которые нужно объединить и согласовать друг с другом, и мнения стейкхолдеров, которые должны одобрить план. Кроме

того, по мере реализации проекта планы необходимо корректировать, а проблемы улаживать.

- **План проекта — это не файл Microsoft Project.** Прежде чем мы продолжим, давайте убедимся, что мы четко понимаем ключевые термины. План проекта — это не его расписание и не структура декомпозиции его работ (WBS<sup>1</sup>).



**ПРИМЕЧАНИЕ** План проекта — всеохватывающий документ, который используется в качестве основы для контроля и реализации проекта.

- **Контроль за одним фактором.** В процессе планирования команда, которая занимается этим, должна иметь возможность самой определить один из традиционных факторов успешности проекта (рамки, время, затраты или детали хода выполнения). Высшее руководство организации может устанавливать какие угодно ориентиры, но выработка параметров хотя бы для одного из этих факторов должна быть предоставлена проектной команде.



**ВНИМАНИЕ** Файл Microsoft Project (или все, что напоминает расписание или WBS) — это не план проекта.

В плане проекта обычно содержатся ссылки на другие документы и вспомогательные планы, в том числе расписание проекта и WBS.

- **Проактивный проектный менеджмент.** Эффективное планирование создает условия для подхода проактивного проектного менеджмента. Перед тем как приступить к работам по проекту, мы задаем вопросы и определяем подходы, которые будем применять для управления этим проектом, ожиданиями стейкхолдеров в отношении коммуникаций, их сферами ответственности, управления качеством, рисками, поставками, проектной командой, для реагирования на конкретные отклонения хода работ от плана.



**СОВЕТ** Контроль за изменениями, управление коммуникациями, рисками и качеством проекта — отличные примеры проактивного проектного менеджмента.

Командный подход к планированию проекта значительно повышает шансы на то, что план будет принят, а команда будет привержена этому плану.

---

<sup>1</sup> От Work Breakdown Structure (структура декомпозиции работ). Этот термин будет очень часто встречаться далее по тексту книги и для краткости заменяться аббревиатурой WBS. — *Примеч. науч. ред.*

- **Спуститесь на землю.** Планирование проекта — это не время для навязывания сверху каких-то его показателей или других аспектов. Это возможность обсуждения, взаимодействия и анализа откликов.

Вы должны провести анализ всех стейкхолдеров — как руководителей, так и потребителей. Это позволит оценить элементы описания проекта, понять ожидания и потребности стейкхолдеров в отношении получения информации и обмена ею, а также проанализировать методы устранения серьезных проблем, реакций на риски, запросов на перемены и отклонений от плана в ходе работ.

Кроме того, члены команды, которым предстоит работать над проектом, должны быть задействованы в описании и определении особенностей работы (мы поговорим об этом в главе 6 «Разработка структуры декомпозиции работ» и главе 7 «Оценка работ»). Этот подход поможет наилучшим образом описать работу и четко следовать запланированным рабочим поручениям.

## Важные вопросы, на которые должно отвечать планирование проекта

Планирование проекта — это процесс, в ходе которого вы задаетесь вопросами и вместе с командой ищете ответы на них. В ходе описания проекта некоторые ключевые вопросы уже получают ответы, и мы уже можем приступить к работе. Например:

- Зачем мы выполняем этот проект?
- Что мы получим благодаря проекту?
- Кто ключевые стейкхолдеры? Спонсор? Потребители?

Именно процесс детального планирования проекта позволяет нам ответить на дальнейшие вопросы, необходимые для выполнения работ по проекту и управления им. Цель этих вопросов — прояснить то, как мы собираемся достичь запланированные результаты и как будем управлять проектом. Ниже представлены некоторые из них.



**СОВЕТ** Всегда получайте письменное одобрение от соответствующих стейкхолдеров, подтверждающее их согласие и понимание.

- Как именно будут достигнуты конечные результаты?
- Какие процессы или подходы помогут достичь желаемых результатов?
- Какие рабочие задачи необходимо выполнить, чтобы прийти к требуемым конечным результатам?
- Кто будет выполнять работу?
- Какие другие ресурсы понадобятся команде для выполнения работы?
- Где будет происходить работа?
- Сколько времени понадобится на выполнение работы?
- Когда работа будет завершена?
- Какова будет стоимость проекта?
- Какие навыки и опыт необходимы для выполнения каждой роли? Когда мне понадобятся соответствующие специалисты?
- Когда мне понадобится каждый ресурс? Как я получу ресурсы?
- Кто за что несет ответственность?
- Как будут контролироваться изменения?
- Как будет обеспечиваться приемлемое качество рабочих процессов и конечных результатов?
- Каким образом информация будет передаваться стейкхолдерам и будут собираться их отклики? Какие средства подходят для этого?
- Как будут отслеживаться проблемы? Как будут решаться самые серьезные из них?
- Какими будут наши реакции на отклонение от плана? Каковы пороговые значения этих отклонений, превышения которых потребует эскалацию проблем на уровень высшего руководства? Каким образом эти проблемы должны передаваться для решения «наверху»?
- Какие есть риски? Каковы наши стратегии реагирования на риски?
- Как будет осуществляться контроль за различными версиями продуктов?
- Как будет храниться и защищаться информация по проекту?
- Как я буду управлять проектной командой? Какие потребности в обучении ее членов существуют? Как будет оцениваться работа команды? Как я буду вводить в курс дел нового члена команды?



**СОВЕТ** В процессе подробного планирования убедитесь, что понимание стейкхолдерами определения проекта и их ожидания верны.

Повторно подтвердите, что экономическое обоснование проекта остается в силе после завершения процесса его детального планирования.

- Если мы используем внешние ресурсы (поставщиков), то как мы будем контролировать их работу?
- Как будут измеряться и отражаться в отчетности показатели выполнения проекта?
- И, наконец, есть ли у меня план, который позволит мне выполнить этот проект и контролировать его?

Ответы на эти вопросы необходимо отразить в плане проекта. Затем мы сможем проанализировать план проекта и обсудить его с ключевыми стейкхолдерами, чтобы заручиться их согласием и пониманием. Теперь давайте рассмотрим типичный план проекта. Вы узнаете, что означает каждый раздел и как получить эту информацию.

## Создание плана проекта

- Первый шаг по созданию плана проекта — утвердить описание проекта. В зависимости от временного периода между принятием описания проекта и началом подробного планирования вам вместе со стейкхолдерами предстоит убедиться, что цель, задачи, критерии успешности и рамки проекта не изменились.



**СОВЕТ** Чтобы упростить процесс анализа и минимизировать будущие изменения документа, фиксируйте всю информацию, которая является общедоступной, требует отдельной проверки или может часто обновляться в соответствующем отдельном документе.

Распространенные примеры — допущения, WBS, план-график проекта, требования, схема организационной структуры проекта и матрица распределения ответственности.

- **Еще раз проверьте описание проекта.** Этот раздел плана содержит ссылки на описание проекта и должен включать все обязательные элементы этого документа. Главная задача — заново подтвердить экономическое обоснование проекта. Это особенно важно, если между процессами описания проекта и проектного планирования образовался временной лаг или если в процессе планирования была выявлена необходимость больших временных и финансовых затрат, чем в ходе описания проекта.
- **Определите, что необходимо сделать.** Этот раздел должен содержать описание проектного подхода (как проект будет выполняться),

планируемых результатов и всей работы, необходимой для завершения проекта. Этот процесс подробно описан в главе 6.

Как правило, данный раздел ссылается на список планируемых результатов и WBS.

- **Определите критерии приемки/приемлемости.** Эта информация может быть частью других компонентов общего плана, например списка конечных результатов, WBS, описания подходов к работам по проекту или плана управления качеством. Однако для подтверждения того, что были выявлены и определены все необходимые работы, и для повышения качества их оценки лучше всего четко задокументировать (где-то в плане проекта), каковы критерии приемлемости для каждого результата и для каждой фазы проекта.
- **Определите потребности в ресурсах.** На основании задач, которые необходимо выполнить, определите тип и объем требуемых ресурсов. К ним относятся люди (роли), материальные средства и инструменты. Ресурсы необходимо определять при составлении WBS вместе с теми членами команды, которые будут выполнять соответствующие работы.

Для получения ресурсов и управления ими все потребности необходимо задокументировать (в плане управления ресурсами). Что же касается человеческих ресурсов, задокументируйте описание ролей, требуемые навыки и опыт работы.

В рамках процесса составления расписания следует отметить и согласовать сроки потребностей в ресурсах в плане управления ими. Пример такого плана представлен в таблице на рис. 5.2.

- **Добейтесь выделения ресурсов.** После того как потребности в ресурсах были задокументированы, вы можете начинать работу по их приобретению. Для этого ответьте на следующие вопросы:
  - Смогу ли я получить ресурсы необходимого качества?
  - Располагает ли организация этими ресурсами или мне придется обратиться за ними к стороннему поставщику/партнеру?
  - Будут ли ресурсы доступны в нужный момент?
  - Как это отразится на оценочных расходах и бюджете?
- **Оцените объем работ.** Теперь, когда все задачи и объем необходимых ресурсов определены, можно оценить объем и сроки выполнения каждой работы. Это очень важный и сложный процесс, поэтому мы подробно разберем его в главе 7.

Роль	Член команды	Потребности в обучении	Предварительная дата начала	Предварительная дата окончания	Процент задействования
Ведущий технический специалист	Б. Гейтс	Разработка продвинутых корпоративных приложений	1.06.2007	30.10.2007	80 %
Ведущий специалист по бизнес-процессам	С. Джонс	Моделирование процессов. Работа с PowerPoint	01.06.2007	30.10.2007	100 %
Ведущий разработчик	Л. Грегори	Разработка продвинутых корпоративных приложений	15.06.2007	30.10.2007	100 %
Ведущий аналитик	И. Морган	Работа с Rational Test Studio	01.06.2007	30.10.2007	100 %
Руководитель тестирования	К. Браун	Нагрузочное тестирование	15.06.2007	30.10.2007	100 %
Разработчик	А. Смит	Ускоренная объектно-ориентированная разработка	15.07.2007	30.09.2007	100 %

РИС. 5.2. Пример плана управления ресурсами



**ПРИМЕЧАНИЕ** Матрицу распределения ответственности часто называют матрицей RACI или матрицей RASIC. Каждая буква в этих акронимах отражает уровень ответственности:

R — ответственный (Responsible)  
 A — подотчетный (Accountable)  
 C — консультирующий (Consulted)  
 I — информируемый (Informed)

R — ответственный (Responsible)  
 A — утверждающий (Approve)  
 S — поддерживающий (Support)  
 I — информируемый (Informed)  
 C — консультирующий (Consulted)



- **Составьте план-график (расписание).** Мы определили, какие ресурсы требуются для выполнения каждой рабочей задачи, и теперь можем выявить связи между этими задачами. Это позволит составить расписание выполнения работ. Этот шаг не менее сложен, чем предыдущий, поэтому мы также рассмотрим его отдельно в главе 8 «Разработка плана-графика (расписания) проекта».

Расписание должно быть представлено хотя бы в одной обобщенной форме (как на таблице, см. рис. 5.3) и всегда доступно в полностью детализированном виде.

Этап проекта	Первоначальная оценка даты завершения	Пересмотренная оценка даты завершения	Отклонение
Завершение фазы планирования	30 апреля 2007 г.	-	-
Завершение фазы разработки технического решения	15 июня 2007 г.	22 июня 2007 г.	Неделя
Завершение итерации 1-й разработки	15 июля 2007 г.	22 июля 2007 г.	Неделя
Завершение итерации 2-й разработки	15 августа 2007 г.	29 августа 2007 г.	Две недели
Завершение итерации 3-й разработки	15 сентября 2007 г.	30 сентября 2007 г.	Две недели
Завершение нагрузочного тестирования	30 сентября 2007 г.	15 октября 2007 г.	Две недели
Завершение тестирования пользователем в рамках приемки	30 октября 2007 г.	15 ноября 2007 г.	Две недели
Начало фазы развертывания	7 ноября 2007 г.	22 ноября 2007 г.	Две недели
Запуск пилотного сайта	17 ноября 2007 г.	29 ноября 2007 г.	Две недели
Оценка пилотного запуска	15 декабря	15 января 2008 г.	Четыре недели
Окончание фазы закрытия проекта	22 декабря 2007 г.	22 января 2008 г.	Четыре недели

**РИС. 5.3.** Пример расписания этапов проекта в обобщенном виде, в котором отслеживаются любые утвержденные отклонения от расписания



**СОВЕТ** Чтобы определить соответствующих стейкхолдеров, убедитесь, что вы полностью понимаете рабочие процессы и то, как цели проекта повлияют на каждого вовлеченного в проект человека.

- Обновите роли и обязанности. Этот раздел включает в себя два шага.

Во-первых, если для выполнения проекта потребовалась новая роль, обновите таблицу с описанием ролей стейкхолдеров (впервые она появляется в PDD). Внесите в нее название новой роли и описание соответствующих ей конкретных обязанностей. Когда под эту роль будут подобраны люди, обновите структуру распределения ролей, указав в ней назначение роли. Пример частичной структуры распределения ролей представлен в таблице на рис. 5.4.

Во-вторых, для каждого значимого пакета работ, указанного в WBS, обозначьте уровень ответственности соответствующей ему роли. Эта информация отражается в матрице распределения ответственности. Пример фрагмента такой матрицы представлен в таблице на рис. 5.5.

Это важный инструмент, позволяющий стейкхолдерам четко понять свои роли и обязанности.

- Обновите структуру проекта. Этот раздел встречается в PDD. Он включает в себя всех лиц, бизнес-подразделения и организации, вовлеченные в проект, их будущие роли и взаимосвязи. Я рекомендую составить схему организационной структуры проекта (рис. 5.6).



**ПРИМЕЧАНИЕ** Процессы риск-менеджмента, который является постоянной проактивной деятельностью, могут влиять на план проекта на протяжении всей работы над ним.

- Определите издержки и бюджет проекта. Теперь, когда мы определили потребности в ресурсах и составили предварительное расписание, можно рассчитать ожидаемые расходы и составить поэтапный бюджет проекта. Мы обсудим это подробнее в главе 9 «Составление бюджета проекта».
- Определите систему контроля проекта. Мы должны договориться, каким образом и как часто будет оцениваться ход работ по проекту, а также как будут составляться отчеты об этом. Кроме того, необходимо определить, как следует реагировать на отклонения от планов. Как правило, эта информация отражается в общем плане проекта, в планах коммуникаций и управления качеством. Мы поговорим об этом в главе 10 «Контроль проекта».

Роль на проекте	Обязанности	Член команды, назначенный на роль
Спонсор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответствен за продвижение необходимости запуска проекта и разъяснение всех его аспектов другим стейкхолдерам из числа высшего руководства.</li> <li>• Обладает высшими полномочиями и несет ответственность за проект/программу.</li> <li>• Одобряет изменения в рамках проекта и выделяет финансы для воплощения этих изменений</li> </ul>	Т. Террифик
Менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает руководство проектом и надзор на ним.</li> <li>• Работает со стейкхолдерами и следит за тем, чтобы их ожидания были удовлетворены.</li> <li>• Разрабатывает план проекта и следит за его реализацией.</li> <li>• Создает и внедряет план коммуникаций на проекте.</li> <li>• Оценивает и отчитывается о ходе выполнения проекта.</li> <li>• Составляет отчеты о ходе работ по проекту.</li> <li>• Координирует и направляет деятельность сотрудников, занятых на проекте</li> <li>• Решает возникшие проблемы.</li> <li>• Проводит совещания по обзору хода работ по проекту.</li> <li>• Определяет стандарты документации и процедур данного проекта.</li> <li>• Проводит аудит качества документации по результатам проекта.</li> <li>• Общается с менеджером проекта клиента.</li> <li>• Руководит процедурами управления изменениями по проекту</li> </ul>	М. Йост
Технический руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководит разработкой архитектуры приложений.</li> <li>• Руководит решением любых проблем, связанных с разработкой приложений.</li> <li>• Проводит сессии технического проектирования.</li> <li>• Проводит контроль качества конечных результатов</li> </ul>	Б. Гейтс
Менеджер по качеству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводит контроль качества общих проектных процессов, процедур и результатов.</li> <li>• Работает с руководителями проекта с целью обеспечения удовлетворения ожиданий от проекта</li> </ul>	Н. Нид
Руководители бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Являются источником бизнес-компетенций для проектной команды.</li> <li>• Участвуют в сессиях по сбору информации.</li> <li>• Предоставляют актуальную стратегическую документацию и информацию.</li> <li>• Помогают выявить критические бизнес-процессы.</li> <li>• Подтверждают полезность рекомендаций.</li> <li>• Выступают в роли специалистов, которые способны оценить приемлемость результатов проекта для клиента</li> </ul>	С. Джонс Дж. Гриффи

РИС. 5.4. Фрагмент структуры распределения ролей для проекта по разработке программного обеспечения

Роль	Член команды	Принятый бюджет	Текущее состояние рабочих процессов	Документ с описанием требований	Анализ влияния изменений	План контроля конфигурации	Стратегия восстановления после аварий	План развертывания	План проекта	План обеспечения качества	План реагирования на риски	Будущее состояние рабочих процессов	Сценарии тестирования	План тестирования	План обучения	Документация по архитектуре системы
Спонсор проекта	Т. Террифик	A	I		A			A	A	A	A	A	I	I	A	I
Менеджер проекта	М. Йост	R	C		R	R		S	R	A	R	C	C	A	C	A
Технический руководитель	Б. Гейтс	S	C	A	C	I	R	S	A	A	A	C	C	C	C	A
Руководитель бизнес-процессов	С. Джонс	C	A		A	C		A	A	A	A	A	A	A	R	A
Ведущий разработчик	Л. Грегори		C	C		S			C	C	C	I	C		I	R
Ведущий аналитик	И. Морган		R	R	C	I		R	A	C	C	R	S	S	S	S
Менеджер по контролю качества	Н. Рид	I	I	I	C	I		C	A	R	C	I	A	A	A	I
Руководитель тестирования	К. Браун		I	I		I		R	A	C	C	R	R	R	C	C
Разработчик	А. Смит		I	I		S		I	C	I	C	I	C		C	S

РИС. 5.5. Частичная таблица распределения ответственности RASIC

Обозначения: R — ответственный, A — утверждающий, S — поддерживающий, C — консультирующий, I — информируемый.

- **План управления изменениями.** Все планы подлежат пересмотру. Общая черта успешных проектов заключается в том, что в них предвидятся перемены и заранее утверждаются процедуры рассмотрения, оценки и управления любым требованием или фактором, который влияет на ключевые параметры, определяющие ход выполнения проекта (рамки, качество, время и затраты). Эти процедуры призваны

обеспечить вовлеченность в процесс нужных людей, а также то, что те, кому положено знать обо всех решениях, связанных с изменениями, действительно о них проинформированы. Эта тема подробно освещена в главе 11 «Управление изменениями на проекте».

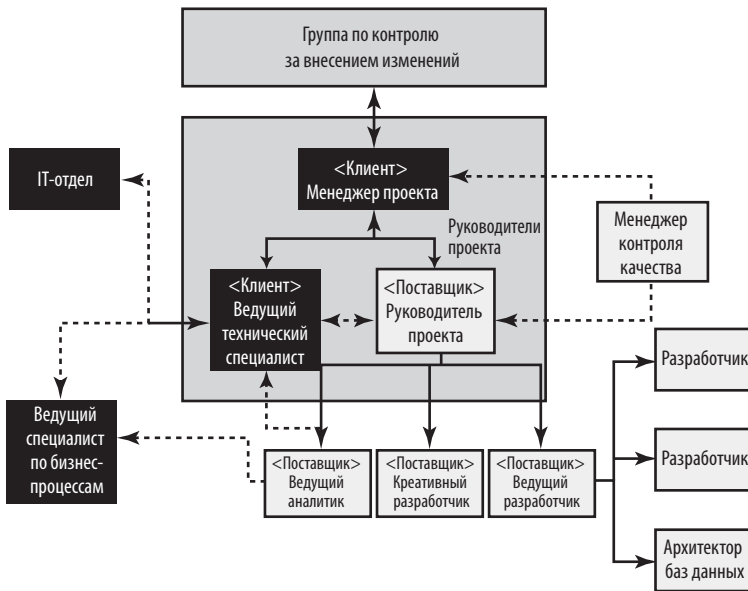


РИС. 5.6. Схема организационной структуры проекта по разработке ПО, выполняемой внешним подрядчиком



**ВНИМАНИЕ** План проекта и его компоненты — живые документы. Их нужно обновлять, чтобы они отражали возникающие проблемы, обстоятельства и потребности проекта.

В изменениях нет ничего плохого. Самое главное — вовремя сообщать о них, анализировать и получать одобрение имеющих к ним отношение стейкхолдеров.

- **План для информации по проекту.** Ответьте на следующие вопросы:
  - Где будет находиться репозиторий проекта? Кто получит к нему доступ? Кто будет осуществлять контроль за ним?
  - Как вы будете управлять изменениями, влияющими на конечные результаты проекта, и контролировать их?
  - Эта информация часто находит свое отражение в плане управления конфигурацией. Мы обсудим это более подробно в главе 12 «Управление конечными результатами проекта».



**ПРИМЕЧАНИЕ** Процедуры и подробности каждого раздела плана проекта или дополнительных планов зависят от потребностей и объема проекта, отрасли и организационной культуры.

- **План устранения проблем.** На всех проектах рано или поздно возникают проблемы, поэтому необходимо определить те действия, которые нужно будет предпринимать для их решения. Отличительной чертой успешных проектов является то, что в них были заранее выработаны и установлены процессы тщательного отслеживания этих проблем, а также процедуры эскалации любой критической проблемы на уровень соответствующих стейкхолдеров из числа высшего руководства. Мы поговорим об этом подробнее в главе 13 «Решение возникающих на проекте проблем и вопросов».
- **План управления качеством.** Это еще один проактивный подход к разработке стандартов и процедур, которым должны удовлетворять конечные результаты и процессы проекта. С точки зрения планирования главная идея заключается в том, что дополнительные роли, рабочие задачи и расходы, скорее всего, повлияют на расписание и бюджет проекта. Мы обсудим это в главе 15 «Управление качеством проекта».
- **План коммуникаций на проекте.** Это проактивный подход к определению информационных и коммуникационных потребностей каждого стейкхолдера проекта. Эти потребности необходимо определить в ходе анализа стейкхолдеров. Трудозатраты, связанные с коммуникациями на проекте, должны быть отражены в WBS и расписании проекта. Мы рассмотрим это в главе 17 «Управление информационными коммуникациями на проекте» и главе 18 «Управление ожиданиями».
- **План управления командой.** Мы уже заложили основу для создания эффективной команды проекта: вовлекли людей в процесс планирования, четко описали роли и поставили задачи. Тем не менее следует также выполнить некоторые дополнительные шаги. К ним относится определение потребностей в обучении членов команды и методов оценки результативности их работы. Об этом речь пойдет в главе 19 «Ключевые факторы повышения эффективности работы команды проекта».
- **План управления поставками.** Этот шаг тесно связан с планированием ресурсов. Если ресурсы придется приобретать у сторонней компании, тогда в WBS, расписание и бюджет проекта нужно добавить работу по

управлению поставками. Мы поговорим об этом в главе 21 «Управление взаимодействием с поставщиками».

## Краткий обзор дополнительных компонентов плана проекта

В предыдущем разделе мы рассмотрели несколько компонентов планирования, которые дополняют ключевые элементы рабочего плана, бюджета и контроля. Вы узнали, как некоторые из них могут повлиять на общую работу по планированию. Для вашего удобства эта информация кратко изложена в табл. 5.1.

ТАБЛИЦА 5.1. Обзор дополнительных компонентов проектного плана

Компонент проектного плана	Назначение	Важнейшие элементы/Примечания	Влияние на процесс планирования
План управления изменениями	Описывает, как нужно управлять факторами успеха проекта (рамками, расходами, расписанием, качеством) и как будут осуществляться изменения	Может включать оценку ожидаемой стабильности рамок проекта	Проактивный подход; управляет ожиданиями
План управления информационными коммуникациями	Описывает, какие информационные и коммуникационные потребности стейкхолдеров проекта должны быть удовлетворены	Часто выражается в форме таблицы	Детали плана управления коммуникацией должны быть добавлены в структуру WBS и расписание проекта
План контроля конфигурации	Описывает, как будут контролироваться изменения в конечных результатах и рабочих продуктах проекта	Должен включать как техническую, так и проектную документацию	Проактивный подход; управляет ожиданиями
План управления поставками	Описывает, как управлять процессами взаимодействия с внешними поставщиками	Типы контрактов; роли членов проектной команды и сотрудников отдела снабжения	Оставшиеся задачи по управлению поставками необходимо добавить в расписание проекта. Ограничения, связанные с планированием закупок у сторонних поставщиков, могут повлиять на график проекта

ТАБЛИЦА 5.1 (окончание)

Компонент проектного плана	Назначение	Важнейшие элементы/ Примечания	Влияние на процесс планирования
План управления качеством	Описывает систему контроля качества проекта	Должен выполняться в отношении как рабочих документов, так и процессов выполнения проектных задач	Иногда для удовлетворения стандартов качества приходится корректировать расходы и расписание. Мероприятия по обеспечению и контролю качества должны быть добавлены в план-график проекта. На их осуществление должен быть выделен соответствующий персонал
Матрица ответственности	Перечисляет роли и обязанности на проекте. Сопоставляет роли с выделенными ресурсами	Матрица RACI	Обеспечивает учет всех необходимых ресурсов
План управления ресурсами	Показывает, в какой момент проектные ресурсы требуются для выполнения проекта (даты начала и окончания).	Влияет на процесс планирования, если ресурсы не удовлетворяют всем требованиям к навыкам или если ресурсы стоят дороже, чем планировалось	Базовый план по расходам, смета работ и план-график проекта меняются до тех пор, пока не будут выделены и получены окончательные ресурсы
План управления рисками	Описывает, как будет выглядеть и исполняться процесс риск-менеджмента	Описывает необходимый процесс	Обеспечивает добавление задач управления рисками в WBS и расписание проекта
План реагирования на риски	Описывает стратегии реагирования на конкретные риски	Журнал рисков. Определяет действия, которые необходимо предпринять в случае события, которое считается несущим в себе риски	Стратегии реагирования на риски могут включать выделение дополнительных ресурсов, задач, времени и денежных средств. Бюджетные резервы, планы действий на случай непредвиденных обстоятельств
Управление отклонениями	Описывает способы управления отклонениями (от расписания, от запланированного бюджета расходов)	Документирует планируемые способы реагирования на различные уровни отклонений	Проактивный подход; управляет ожиданиями





**ПРИМЕЧАНИЕ** В дополнение к процессам оценки и утверждения плана проекта не забудьте сделать следующее.

- Отправьте план проекта и его компоненты стейкхолдерам перед официальным совещанием по его оценке.
- Подготовьте краткую презентацию плана проекта.
- Попросите предоставить вам откровенные отклики на него.
- Помните, что ваша главная цель — достичь понимания и заинтересованности, а не добиться утверждения.

## Чек-лист по проектному плану

Ниже представлен небольшой чек-лист, который поможет понять, тщательно ли спланирован проект и готовы ли вы к работе над ним.

- Ответили ли вы на все вопросы из раздела «Важные вопросы, на которые должно отвечать планирование проекта»?
- Сверили ли вы структуру WBS, оценки трудозатрат, расписание и бюджет проекта с соответствующими чек-листами?
- Был ли рассмотрен и утвержден план проекта?
- Был ли план проекта согласован на общем собрании по рассмотрению проекта? Лично всеми?

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Описание проекта показывает, что должно быть достигнуто в результате реализации проекта. Планирование проекта — как это будет достигаться.
- План проекта — это всеобъемлющий документ, который служит основой для выполнения и контроля проекта. Это не файл Microsoft Project.
- Документ с планом проекта должен четко описывать, какая работа, кем и когда будет выполнена, кто за что несет ответственность и как вы будете управлять, отслеживать и контролировать проект.
- План проекта и его составные части — живые документы, которые меняются на протяжении работы над проектом. Тем не менее любые изменения в этом документе должны быть согласованы с главными стейкхолдерами.



- В процессе планирования проекта его менеджер должен проявлять свои навыки посредничества, межличностного общения, проведения переговоров, аналитические, организационные, а также лидерские качества.
- Все ключевые стейкхолдеры должны одобрить проектный план, желательно лично.
- Утверждение не всегда выражается подписью в документе. Иногда это электронное письмо или устное согласие (если оно задокументировано в ходе совещания). Тем не менее в таких случаях риск недопонимания заметно возрастает.

Диаграмма на рис. 5.7 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

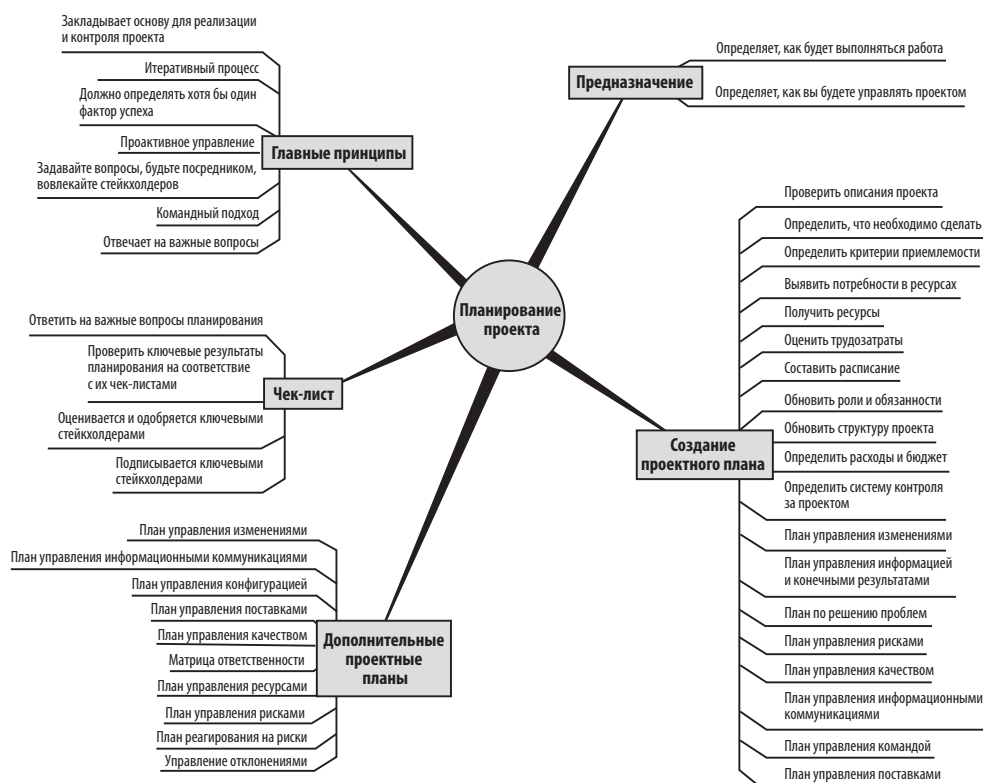


РИС. 5.7. Обзор планирования проекта

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, что такое структура декомпозиции работ<sup>1</sup> (WBS) и чем она не является.
- Узнаете, почему WBS считается самым важным инструментом проектного менеджера.
- Разберете, что составляет эффективную WBS.
- Узнаете, как избежать распространенных ошибок при создании WBS.



# 6

## РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ РАБОТ (WBS)

Если вы спросите у любого прохожего на улице, с чем у него ассоциируется управление проектами, скорее всего, вы услышите слово «планирование». Если вы спросите у этого человека, что он имеет в виду под планированием, скорее всего, вы услышите такие слова, как «график-расписание» или «план работы». Да, даже непосвященные люди знают, что проектные менеджеры только и делают, что планируют и составляют графики работ.

И все же понимание работы, которую предстоит выполнить, и составление реалистичного расписания проекта по-прежнему является уязвимым местом в сфере проектного управления.

В этой главе мы разберем особенности и цель структуры декомпозиции работ (WBS). Правильно выполнив этот шаг, вы сможете выполнить другие задачи планирования проекта — такие как определение потребностей в ре-

---

<sup>1</sup> Термин WBS (Work Breakdown Structure) часто переводят на русский язык как «структурная декомпозиция работ», хотя, строго говоря, акцент должен быть сделан на «структуре». Соответствующий документ — это именно «СТРУКТУРА декомпозиции работ», а не сама «декомпозиция». — *Примеч. науч. ред.*

сурсах и выявление рисков, составление смет, построение реалистичного расписания и разработку точного бюджета. Кроме того, правильная WBS позволит вам лучше управлять ожиданиями стейкхолдеров и главными факторами успеха на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Мы также узнаем, что представляет собой WBS и чем она не является. Вы поймете, почему она важна для других задач проектного управления, научитесь составлять эффективную WBS и избегать распространенных ошибок в этой области.

## Что такое WBS?

Как я говорил в главе 1 «Введение в проектное управление», управление проектами — это не «вынос мозга». Для достижения успеха от менеджера не требуется обладание продвинутыми логическими навыками (и я тому прекрасный пример). Во многих случаях понятия и термины, используемые в проектном управлении, базируются на здравом смысле и являются очевидными по своей природе. WBS — один из классических примеров этого: данный документ — это логическая разбивка (декомпозиция) всей требуемой работы по проекту [на отдельные элементы] и представление ее частей в виде иерархической структуры.

WBS может быть выражена в форме диаграммы (графика) или списка. Примеры представлены на рис. 6.1 и 6.2.

Оба типа WBS заслуживают места в вашем инструментарии. Графическая форма лучше всего подходит для информирования высшего руководства или стейкхолдеров-клиентов о трех-пяти верхних уровнях рабочих задач. WBS в форме списка отражает подробности, необходимые для оценки затрат и составления расписания.



**ПРИМЕЧАНИЕ** WBS — это логичный, иерархически организованный список задач, который составляется вместе с командой.

WBS показывает работу и промежуточные результаты, необходимые для достижения главных целей проекта, определенных в процессе его описания. В большинстве случаев в WBS указываются компоненты, которые привязаны к конечным результатам, и подход (методологию), используемый для их разработки, интеграции и проверки. Другими словами, WBS — это организованный список задач.

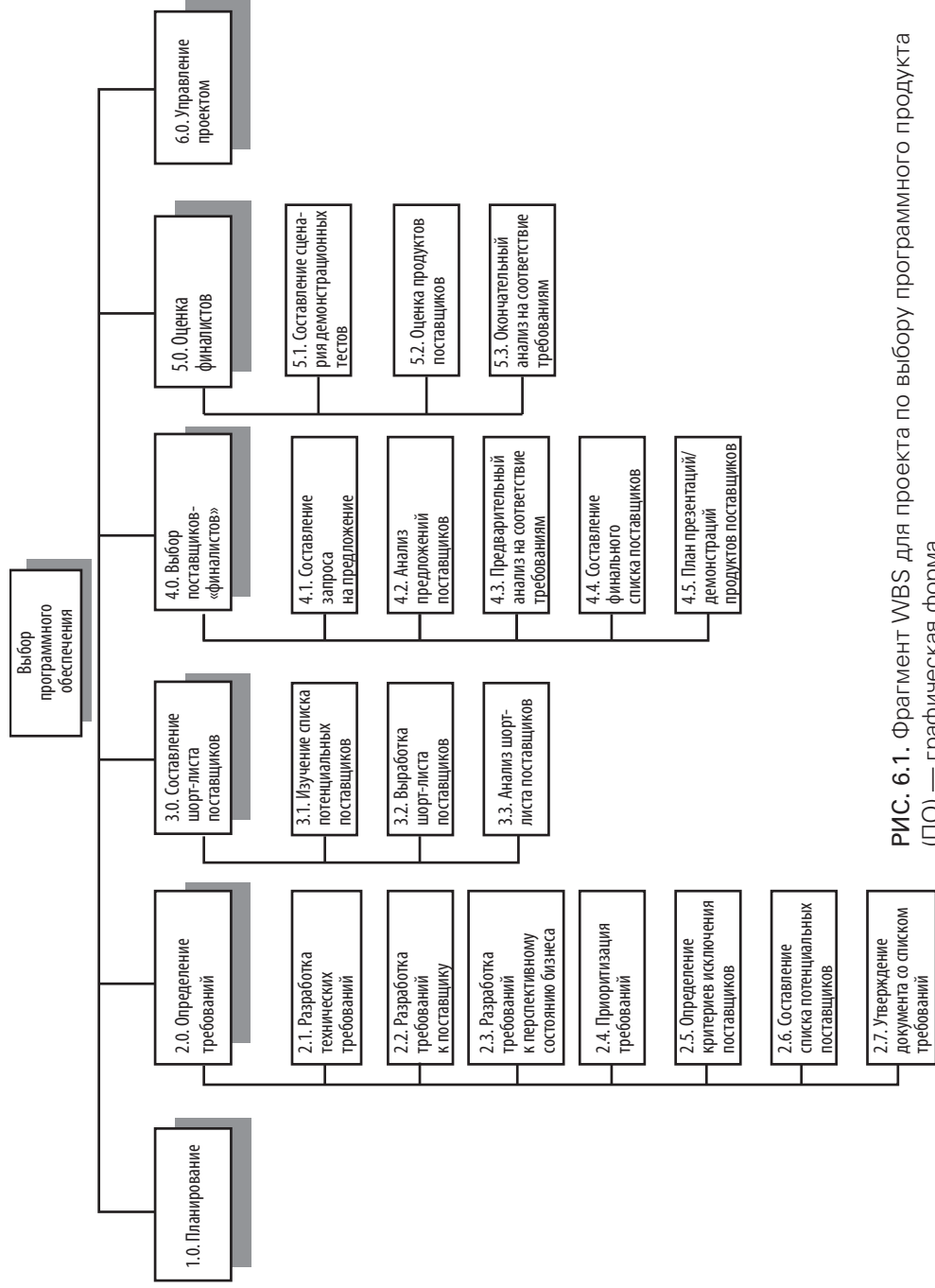


Рис. 6.1. Фрагмент WBS для проекта по выбору программного продукта (ПО) — графическая форма

<input type="checkbox"/> Проект по отбору ПО
<input type="checkbox"/> 1. Планирование
1.1. Определение стратегий отбора
1.2. Составление финального расписания
<input type="checkbox"/> 2. Определение требований
2.1. Разработка технических требований
2.2. Разработка требований к поставщику
2.3. Разработка требований к перспективному состоянию бизнеса
2.4. Приоритизация требований
2.5. Определение критериев исключения поставщиков
2.6. Составление списка потенциальных поставщиков
2.7. Утверждение документа со списком требований
<input type="checkbox"/> 3. Составить короткий список поставщиков
3.1. Изучить длинный список поставщиков
3.2. Составление шорт-листа поставщиков
3.3. Анализ шорт-листа поставщиков
<input type="checkbox"/> 4. Выбор поставщиков
4.1. Составление запроса на предложение
4.2. Анализ предложений поставщиков
4.3. Предварительный анализ на соответствие требованиям
4.4. Составление финального списка поставщиков
4.5. План презентаций/демонстраций продуктов поставщиков
<input type="checkbox"/> 5. Оценка финалистов
5.1. Составление сценария демонстрационных тестов
5.2. Оценка продуктов поставщиков
5.2.1. Оценка технических характеристик продуктов
5.2.2. Оценка потенциальных поставщиков
5.3. Окончательный анализ на соответствие требованиям
5.4. Оценка результатов окончательного анализа
5.5. Составление финальных рекомендаций
<input type="checkbox"/> 6. Управление проектом

РИС. 6.2. Фрагмент WBS для проекта по отбору ПО

С ее помощью мы получаем четкую картинку, которая позволяет нам и, самое главное, нашим стейкхолдерам увидеть всю работу, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта. Возможно, теперь вы понимаете, как важна WBS с точки зрения управления ожиданиями.

Кроме того, вы получаете главное секретное оружие для управления крупными и сложными проектами, с которыми, кажется, невозможно справиться. Вы разбиваете работу на относительно небольшие части и управляете множеством мелких компонентов.

Я не буду тратить время на объяснения, как создать WBS и как разбить крупный проект на части, потому что я уверен, что люди с аналитическим складом ума способны сделать это без чужих наставлений. К тому же особенности разбивки работы зависят от специфики организации и отрасли. На самом деле многие организации используют стандартные шаблоны WBS. Таким образом обеспечивается то, что любой новый проект включит в себя все рекомендованные «стандартные» мелкие работы.



**СОВЕТ** Всегда проясняйте смысл используемых терминов, обсуждая их с вашей командой и стейкхолдерами проекта.

Для официального закрепления терминов, используемых на проекте, стоит подумать о создании специального документа-гlossария.

Тем не менее я здесь потрачу время на то, чтобы убедиться, что вы понимаете терминологию и как этот шаг планирования вписывается в общий процесс разработки расписания проекта, и рассмотрю удачные примеры разработки WBS.

## Разве WBS и расписание проекта не одно и то же?

Многие компании считают WBS, план проекта, расписание проекта и план работ одним и тем же. Теперь вы знаете, что эти термины отражают разные элементы проектного управления и не должны использоваться в качестве синонимов. Тем не менее, как и все, что является не слишком правильным, эта тенденция возникла не просто так. Нам следует разобраться в причинах ее возникновения. В данном случае это поможет вам понять, почему проекты становятся проблемными.

Когда вы думаете о процессе составления расписания (рис. 6.3), в первую очередь стоит определить всю необходимую работу (подробные задачи).

После того как определены отдельные рабочие задачи, возможно установить, какие ресурсы необходимы для выполнения каждой из них, сколько трудозатрат потребует каждая задача (подробности этого процесса будут обсуждаться в главе 7 «Оценка работ») и каковы логические зависимости между задачами (об этом речь пойдет в главе 8 «Разработка плана-графика (расписания) проекта»). На данный момент вы можете приступить к первой стадии разработки расписания проекта.

Звучит вполне логично. Но в чем же тогда проблема?

Как правило, проблемы кроются в использовании и применении программного обеспечения для календарного планирования, такого как Microsoft Project. Ниже представлен распространенный сценарий.

- Менеджера Джо просят составить план работ по проекту.
- Джо открывает Microsoft Project и начинает вводить и упорядочивать задачи, которые необходимо выполнить.
- Джо вводит предварительные сроки, даты начала и окончания самых важных или обозримых задач.
- Джо отправляет свою работу на оценку своему боссу.

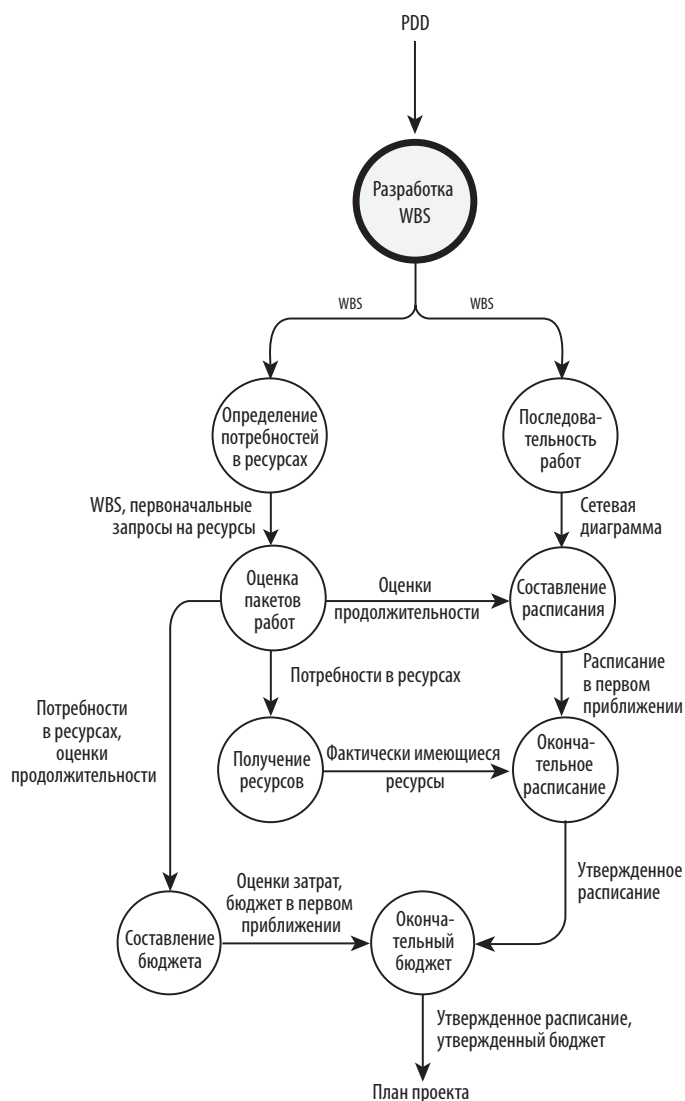


РИС. 6.3. Роль WBS в разработке расписания проекта



**ПРИМЕЧАНИЕ** Избегайте скоропалительных суждений о текущей практике работы, процессах или вовлеченных в них людях, пока не разберетесь, почему работа выполняется именно таким образом или почему сложилась такая практика.

Данный подход позволит сосредоточиться на результатах, улучшит вашу способность предлагать альтернативные решения, повысит эффективность в запуске перемен и улучшит отношения со всеми стейкхолдерами.



Так что же Джо показал своему начальнику? WBS? В составленном документе перечислены рабочие задачи. Расписание проекта? Он создал документ в Microsoft Project. План работы? Именно это его и просил подготовить босс. В лучшем случае Джо составил WBS, в которую входят только высокоуровневые обобщенные (которые состоят из более мелких частей) рабочие элементы и предварительные графики только основных этапов проекта. Этот пример показывает, как ненадлежащее планирование проекта и составление расписания в сочетании с неумелым использованием специализированного ПО может привести к путанице в терминологии.

Таблица 6.1 содержит термины и факторы, которые ведут к путанице в использовании этих терминов.

**ТАБЛИЦА 6.1.** Термины, используемые в процессе планирования проекта

Термин	Описание	Ключевые факторы	Примечания
План проекта	Всеобъемлющий документ, основа выполнения и контроля проекта	Часто неверно используется для описания расписания проекта или плана работ	Многие думают, что программы для календарного планирования можно использовать для управления проектами в целом
План-график (расписание) проекта	Показывает, когда и кем будет выполнена работа. Является документом, согласно которому ведутся все работы в рамках проекта	Многие «расписания» скорее похожи на списки задач (WBS) из-за ненадлежащим образом отраженных в них взаимозависимостей задач и распределения ресурсов	Многие проектные менеджеры не умеют пользоваться ПО для календарного планирования. Не все умеют составлять расписание и проводить его оценку
План работ	Общее понятие, описывающее остальные термины из этой таблицы	Обычно используется как синоним расписания проекта	Необходимо заранее прояснить смысл всех терминов
WBS	Иерархическое представление работ, которые необходимо выполнить	WBS часто составляют с помощью программного обеспечения для календарного планирования (Microsoft Project). Шаблоны WBS часто создаются и сохраняются в этом ПО (Microsoft Project)	Использовать ПО для календарного планирования допустимо при условии, что вы хорошо разбираетесь во всех процессах

## Главные различия между WBS и расписанием проекта

К главным различиям между WBS и расписанием проекта относятся:

- **Взаимозависимости задач.** В отличие от расписания проекта WBS их не показывает.
- **Запланированные задачи.** WBS не показывает, когда возникают задачи. Расписание проекта содержит даты начала и окончания каждой задачи.
- **Распределение задач по исполнителям.** В отличие от расписания проекта WBS не показывает, кто будет выполнять конкретную задачу.

## Типы структур декомпозиции работ

Еще один фактор, влияющий на понимание концепции WBS, заключается в том, что многие компании используют другие структуры декомпозиции работ и соответствующие обозначения, которые могут вас запутать. Таким образом, чтобы лучше понять значение WBS, вы должны знать другие типы структур декомпозиции и их отличия от WBS. Они перечислены в табл. 6.2.



**ВНИМАНИЕ** Любую задачу, не указанную в WBS, следует считать работой, выходящей за рамки проекта.

ТАБЛИЦА 6.2. Типы структур декомпозиции работ

Обозначение	Описание	Примечания
CWBS	Контрактная WBS (Contractual Work Breakdown Structure)	Определяет уровень отчетности между продавцом и покупателем. CWBS не так подробна, как WBS, используемая для управления текущей работой
OBS	Декомпозиция работ внутри организации (Organizational Breakdown Structure)	Соотносит рабочие компоненты с организационными подразделениями
RBS	Структура декомпозиции ресурсов (Resource Breakdown Structure)	Соотносит отдельные работы с сотрудниками
BOM	Ведомость материалов (Bill of Materials)	Описывает физические компоненты, необходимые для работ по проекту
PBS	Структура декомпозиции проекта (Project Breakdown Structure)	PBS и WBS — одно и то же. Этот термин используется лишь в тех областях, в которых понятие WBS ошибочно используется для описания ведомости материалов

# Почему WBS так важна?

PMI считает WBS самым важным инструментом проектного менеджера. Почему?

Больше, чем любой другой инструмент проектного управления, WBS закладывает основу для определения и организации работ, необходимых для достижения задач проекта. С помощью WBS вы структурируете, распределяете, планируете, отслеживаете и отчитываетесь за целевые результаты проекта. С помощью WBS вы успешно представляете и доносите информацию о работе по проекту до всех стейкхолдеров. Хорошо составленная WBS обеспечивает проектному менеджеру следующие преимущества.



**СОВЕТ** Корректно составленную WBS можно использовать как шаблон для схожих проектов в будущем.

- **Лучшее управление компонентами.** WBS — это механизм для управления проектом любого размера и сложности. Благодаря WBS вы можете управлять частями (рабочими пакетами), а не всем проектом сразу.
- **Чем лучше описаны работы, тем меньше изменений.** WBS позволяет определить все необходимые работы по проекту, причем в нее входят только те работы, которые являются действительно необходимыми. Она сокращает число тех, которые могут быть упущены из виду, а также моментов, когда возникают восклицания типа «Ох, об этом-то я и не подумал!»
- **Чем лучше оценки, тем точнее планирование.** WBS повышает точность оценок затрат, сроков и необходимых ресурсов.
- **Лучший контроль.** WBS определяет основу для оценки и контроля результатов.
- **Четкие обязанности.** WBS упрощает распределение обязанностей как на индивидуальном, так и организационном уровне.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Основные конечные результаты проекта должны быть обозначены в его описании. Скорее всего, они станут элементами второго уровня в WBS.

Единого способа составления WBS нет. Декомпозиция должна быть организована таким образом, чтобы подчеркнуть самые важные аспекты и донести содержание проекта до стейкхолдеров.

- **Участие стейкхолдеров в определении рамок проекта.** WBS облегчает достижение заинтересованности стейкхолдеров в проекте,

их понимание рамок проекта, подходов к его реализации, требуемых трудозатрат и увязки отдельных рабочих задач с целями всего проекта.

- **Большая интеграция отдельных управленческих задач между собой.** WBS предоставляет механизм, который позволяет напрямую связывать отдельные работы с расписанием, бюджетом и планами распределения ресурсов.
- **Лучшие командные результаты.** С помощью WBS сотрудники лучше понимают, как их работа вписывается в общий проект и влияет на работу других членов команды. Им проще сосредоточиться на результатах.
- **Вовремя выявленные факторы риска.** С помощью декомпозиции работ можно провести более полноценный и эффективный анализ рисков во время планирования проекта.
- **Возросшая уверенность.** Когда люди знают, что работа по проекту тщательно определена, структурирована и вполне выполнима, их степень уверенности в успехе проекта возрастает.

## Процесс построения WBS

Теперь вы знаете, что такое WBS и какую роль она играет в проекте. Давайте рассмотрим ключевые техники и принципы ее составления.

В целом мы как менеджеры часто делим работу на отдельные элементы, и этот процесс кажется вполне логичным. Тем не менее в процессе создания WBS есть две распространенные сложности:

- Где мне начать?
- Когда мне остановиться?

### Начало

Чтобы начать процесс декомпозиции работ, ответьте на следующие вопросы.

- Находится ли в вашем распоряжении шаблон WBS, который вы можете сейчас использовать? Он может быть частью общей методологии проектного управления, которую вы освоили, или вы просто можете позаимствовать его из какого-то вашего прошлого проекта.
- Каковы основные конечные результаты проекта?

- Каков подход к проекту? Жизненный цикл проекта? Главные фазы проекта?
- Обдумайте проект целиком. Как выглядит его окончание?
- Можете ли вы разложить какие-то элементы WBS на составные части?
- Как будут достигнуты конечные результаты? Какие процессы и методы будут использованы?
- Как вы обеспечите допустимое качество результатов и процесса?
- Позволяет ли имеющийся уровень детализации сделать адекватные оценки затрат и сроков?

## Рекомендации по выработке эффективной WBS

Ниже представлены рекомендации для составления WBS, которые следует учитывать в вашей работе.



**ПРИМЕЧАНИЕ** WBS всегда должна определяться как минимум на один уровень ниже, чем требуется для целей управленческой отчетности. Это позволит вам выявить источники возможных проблем или отклонений.

В целом, чем подробнее WBS, тем точнее расчеты и выше контроль. Тем не менее нужно соблюдать баланс. Слишком много деталей повлекут ненужные затраты на сбор данных, отслеживание работ и отчеты. Слишком мало деталей повлекут за собой рост рисков, и вы не сможете эффективно управлять проектом.

- Все работы по проекту должны быть включены в WBS.
- WBS должна быть направлена на достижение конечных результатов проекта.
- Все эти результаты должны быть четко обозначены в WBS.
- WBS необходимо разрабатывать с командой проекта.
- WBS необходимо обновлять по мере выполнения проекта.
- WBS представляет собой нисходящую декомпозицию. Она логична: сводные задачи должны сопровождаться задачами более низкого уровня.
- WBS должна подчеркивать самые главные аспекты проекта и доносить общий смысл проекта до ваших стейкхолдеров.
- Самый нижний уровень WBS — это уровень пакетов работ или операций, который используется для разработки расписания и сметы затрат. Это такой уровень, на котором возможно точно рассчитать трудозатраты и расходы.



**ВНИМАНИЕ** Менеджеры многих проблемных проектов составляют WBS со слишком объемными элементами. Если каждый элемент нижнего уровня нужно завершать в рамках стандартного отчетного периода (каждую неделю или каждые две недели), вам будет гораздо легче отслеживать ход работ и корректировать их.

- Для лучшей управленческой отчетности по затратам и ресурсам каждому элементу WBS присваиваются уникальные идентификаторы.
- Элементы WBS должны соответствовать структурам организации и требованиям бухгалтерии.
- Система кодирования должна четко отражать иерархическую структуру.
- Анализируйте и корректируйте WBS до тех пор, пока все ключевые стейкхолдеры проекта не будут удовлетворены.
- Каждый элемент WBS связан с каким-то одним конечным результатом и должен представлять собой совокупность элементов более низкого уровня WBS.
- У каждого элемента WBS только один «родительский» элемент.
- Верхние уровни WBS отражают главные результаты или фазы проекта.
- WBS должна включать в себя задачи и мероприятия по управлению проектом.
- WBS должна включать в себя и выделять любую работу, необходимую для интеграции компонентов и результатов.
- WBS должен учитывать любой результат, который передан на субподряд или за который отвечает какая-либо внешняя организация.
- В WBS должны содержаться все работы, обеспечивающие полноту, корректность и приемлемость результатов.
- Глубина WBS зависит от трех факторов:
  - величины проектных рисков;
  - требования к отчетности;
  - баланс «контроль — издержки».



**ПРИМЕЧАНИЕ** Это серьезные рекомендации, но они не являются обязательными правилами.

Самое главное — привести объем пакетов работ до уровней, позволяющих эффективно управлять и контролировать проект. И еще раз: следует устанавливать их максимальный размер так, чтобы он соответствовал вашему стандартному отчетному периоду.

Степень детализации пакета работ на самых нижних уровнях WBS зависит от конкретных обстоятельств и определяется тем, что нужно менеджеру для эффективного управления проектом и контроля за ним.

В крупных проектах уровень пакета работ может отражать трудозатраты в размере нескольких сотен часов. В таких случаях предполагается, что команды, закрепленные за этими пакетами работ (или подпроектами), определяют подробные задачи и меры, необходимые для выполнения этого пакета. С практической точки зрения эти команды должны составить свои декомпозиции работ, которые позже будут включены в общую WBS.

## Знать, когда остановиться

Это еще один аспект разработки WBS, часто вызывающий вопросы. Чтобы понять, достаточно ли детализирована ваша WBS, ответьте на следующие вопросы для каждого элемента нижнего уровня.

- Можно ли оценить, добавить в расписание, определить бюджет и назначить ответственную сторону для каждого элемента нижнего уровня?
- Нужна ли вам бóльшая детализация, чтобы упростить расчет трудозатрат, распределение работ по исполнителям, отслеживание расходов или оценку хода работы по проекту?
- Существуют надежные правила, связанные с размером пакета работ. Самые распространенные из них — правила 8/80 и 4/40. Первое предполагает, что на выполнение любой задачи должно требоваться не меньше 8 и не больше 80 часов, второе — не меньше 4 и не больше 40 часов.
- Кроме того, выполните декомпозицию элемента нижнего уровня, если:
  - работу нельзя выполнить за стандартный отчетный период;
  - определенные части рабочего элемента сопряжены со специфическими рисками;
  - за работу отвечают два и больше сотрудников/групп;
  - работа предполагает более чем один результат;
  - работа предполагает более чем один рабочий процесс;
  - внутри элемента предусматривается время простоя;
  - потребности в ресурсах для рабочего элемента выше имеющихся в распоряжении.

Важность WBS нельзя переоценить. Ее корректность и полнота напрямую влияет на то, как точно мы определим потребности в ресурсах, оценим трудозатраты и выстроим последовательность работ. Вот почему WBS является основой для составления расписания и прочих задач по планированию.

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- WBS — логическая декомпозиция всех работ, которые нужно выполнить по проекту.
- WBS — это не расписание проекта и не проектный план.
- WBS должна составляться с проектной командой.
- WBS — важный инструмент проектного менеджера.
- Избегайте скоропалительных суждений о текущих рабочих процессах или вовлеченных в них людях, пока не разберетесь, почему работа выполняется именно таким образом или почему сложилась такая практика.
- Как оценивать WBS.
- Как избежать типичных проблем и сложностей, связанных с разработкой WBS.
- WBS — это основа для составления реалистичного расписания, определения потребностей в ресурсах по проекту и точного бюджета.
- Пакеты работ, включенные в WBS, должны быть достаточно детализированы для эффективного управления и контроля.
- Максимальный размер пакета работ в WBS должен соответствовать стандартному отчетному периоду для проекта.





Диаграмма на рис. 6.4 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

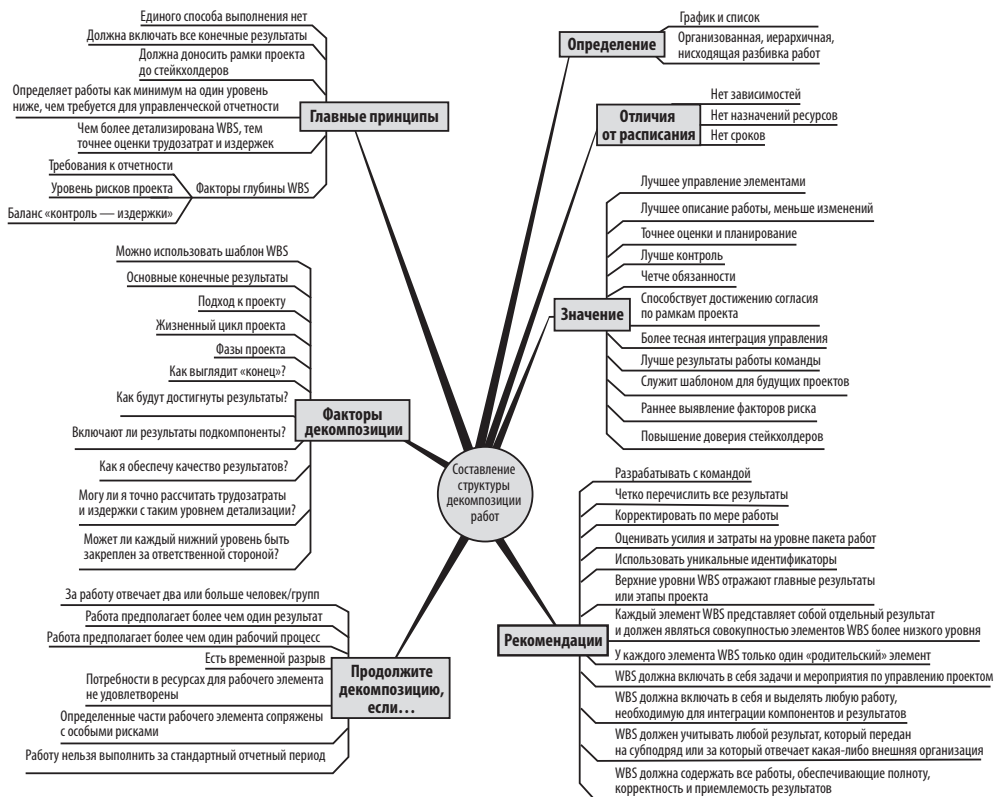


РИС. 6.4. Обзор разработки структуры декомпозиции работ

**В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:**

- Поймете, как оценка работ по проекту влияет на его успех.
- Узнаете, как процесс оценки позволяет управлять рисками проекта.
- Рассмотрите распространенные причины плохих оценок и способы их избежать.
- Познакомитесь с обзором основных методик и методов оценки.
- Поймете эффективность метода восходящей оценки.
- Узнаете, какая информация необходима для составления оценки.
- Поймете, как следует работать в условиях неопределенности.
- Познакомитесь с лучшими практиками оценки успешных проектов.



## ОЦЕНКА РАБОТ

Оценка. Пожалуй, нет другого процесса, который яснее отражал бы сложности проектного управления. Менеджер проекта должен общаться со старшим руководством и клиентами, чтобы приблизительные оценки не превращались в его цели. Ему также следует советоваться с экспертами в конкретных областях и просто знающими специалистами, чтобы прийти к максимально точной оценке работы, которая никогда не выполнялась в данных условиях с помощью этих инструментов и этими людьми; оценить риски; познакомить стейкхолдеров с процессом оценки; постоянно следить за сохранением баланса между фактором времени, затратами и требуемым качеством. Если ваша организация не уделяла достаточного внимания процессам оценки, скорее всего, вам придется выполнять все вышеописанное. Теперь понятно, почему мы так любим свою работу. Вам понадобился бы целый грузовик, чтобы вместить багаж знаний, необходимый для оценки.

Этот багаж был накоплен в ходе сложных обсуждений, рос из недопониманий, ощущения, что ты ничего не контролируешь, и предыдущих неудачных проектов. Современный рынок изобилует образовательными курсами и книгами, посвященными исключительно процессу оценки. Что и говорить о многочисленных психологах, которые помогут вам восстановить эмоциональную гармонию и психическое здоровье (шучу — не все так плохо).

В этой главе мы покажем вам, как взять процесс оценки под свой контроль. Это выполнимо. Во-первых, мы рассмотрим, как оценка работы вписывается в общий процесс составления расписания проекта и почему она является неотъемлемой частью риск-менеджмента на проекте. Мы затем изучим важнейшие методы оценки и поймем, как их использовать. Наконец, мы обсудим главные причины неудач в оценках и полезные рекомендации, которые помогут вам повысить точность ваших оценок и не ошибиться, если вы делаете их в первый раз.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Корректные оценки закладывают основу для реалистичного расписания и бюджета проекта.

## Следующий шаг в процессе составления расписания

Прежде чем мы углубимся в детали процессов оценки, давайте убедимся, что у нас есть четкое представление о том, какое место она занимает при составлении расписания и в общем планировании. Если вас вдруг кто-то попросит оценить работу по проекту, какая минимальная информация вам понадобится? Вы должны знать, для чего нужна эта оценка, то есть какую работу необходимо выполнить. А еще вы должны знать, кто ее будет выполнять, то есть какой тип ресурсов для этого потребуется. Это, в частности, то, что показано на рис. 7.1. Оценку работы нужно производить после того, как вы определили всю необходимую работу и поняли, какие ресурсы нужны для выполнения проекта.

Выглядит достаточно просто, не так ли? Тогда почему это в действительности так сложно? Что ж, мы еще поговорим об этом, но я сразу скажу, что большинство проблем возникает по двум причинам. Часто нет ясного или полного понимания, какую именно работу должен сделать специалист, выполняющий оценку, а взаимосвязь между оценкой работы и человеком, выполняющим ее, не определена или не коммуницируется. Кроме того, существует проблема оценки той работы, которая ранее не делалась именно в таких условиях.

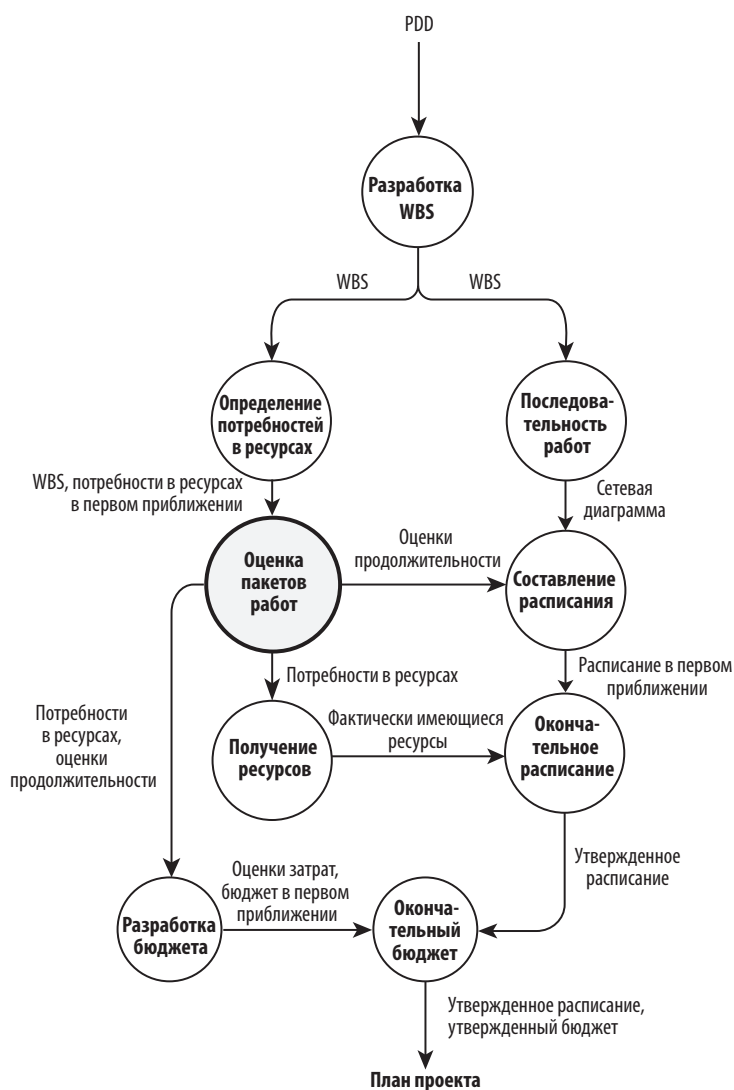


РИС. 7.1. Оценка работы как шаг в составлении расписания проекта

И все же оценка работы — основа планирования проекта. Оценки позволят нам определить затраты на проект (см. главу 9 «Составление бюджета проекта»), выработать его расписание (глава 8 «Разработка плана-графика (расписания) проекта») и выявить главные риски, связанные с ним. Эта взаимосвязь отражена на рис. 7.2.

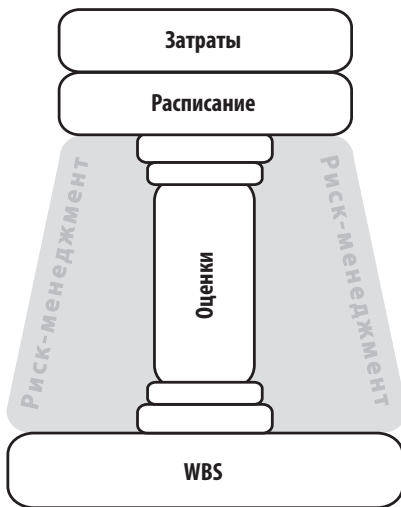


РИС. 7.2. Основополагающая роль, которую WBS и оценки работы играют в общем процессе планирования

## Управление рисками, управление оценками

Здесь кроется главная проблема. Как работать в условиях неопределенности, которые естественным образом связаны с процессом оценки? Поскольку оценки формируют основу для расписания и бюджета проекта, вы должны применять методы и подходы, которые позволят вам эффективно управлять рисками и ожиданиями ваших стейкхолдеров.

Хотя тема оценки и рисков может легко скатиться в обсуждение статистических методов, в теорию вероятностей, в разговоры о стандартных отклонениях, асимметричных распределениях и анализе по методу Монте-Карло, мы не будем углубляться в эти сложные темы. Во многих реальных ситуациях подобные продвинутые концепции и методики не используются для оценок работ и управления связанными с ними рисками, а поэтому они находятся за рамками этой книги. Мы постараемся понять, какое влияние оценка работы оказывает на общий подход к риск-менеджменту и как минимизировать риски.

Оценка работы — фундаментальный этап анализа рисков. Вы не только оцениваете трудозатраты, но и выявляете те допущения, которые лежат

в основе всех оценок, как и основные факторы рисков, которые могут повлиять на точность оценок. Схематично это отражено на рис. 7.3.



РИС. 7.3. Оценки — это ключевые входные данные для составления расписания, разработки бюджета и управления рисками

## Причины проблем и ошибок в оценках

Прежде чем мы рассмотрим ключевые подходы и методы оценки, которые позволят наилучшим образом спланировать проект и управлять рисками, давайте обсудим типичные ошибки, совершаемые в процессе оценки.

- **Неадекватное описание работы.** Главная причина неточной оценки — ненадлежащее описание работы, которую предстоит выполнить. Сюда относятся:
  - оценки, основанные на приблизительных или неполных требованиях;
  - оценки на основе незавершенной работы. Какие-то рабочие элементы (пакеты работ) не учтены в WBS;
  - оценки, основанные на недостаточно детализированной декомпозиции работ;
  - оценки, составленные без учета требований стандартов, уровня качества и критериев завершения пакета работ.
- **Проведение оценки «не теми» людьми.** Другая причина неточных оценок заключается в том, что оценку проводили не те люди. Хотя примерные оценки на ранних стадиях описания и планирования, сделанные

на уровне руководства, вполне приемлемы, но когда дело доходит до твердых обязательств, оценки должны составлять люди, имеющие опыт в этой сфере (или хотя бы их следует привлечь к перепроверке сделанных оценок).

- **Плохое коммуницирование.** Оно затрудняет процесс составления оценок и может заключаться в следующем:
  - сотрудник, работавший над оценкой, не получил всю необходимую информацию;
  - не было проверено, на основе каких допущений о доступности ресурсов и других факторов этот сотрудник сформировал свои оценки;
  - не все стейкхолдеры получили информацию о допущениях, сделанных при оценке.
- **Использование неверных методик.** Мы подробно поговорим об этом далее. Эта категория включает в себя следующее:
  - бюджет был составлен на основе нисходящих или неточных оценок. Не были сделаны восходящие оценки;
  - не запрашивался диапазон оценок или несколько оценок;
  - в процесс оценки не была вовлечена проектная команда;
  - при оценке не учитывался опыт аналогичных проектов.
- **Проблемы с ресурсами.** Эта категория связана с аспектом плохой коммуникации. И все же это особый случай, который в действительности не является проблемой самого процесса оценки. Имеются в виду случаи, когда либо человек, которому поручена какая-то работа, не справляется с ней, либо возникли проблемы с качеством материалов, оборудования или инструментов, влияющие на результаты. Без задокументированных допущений эти проблемы могут показаться стейкхолдерам следствием неточных оценок.
- **Отсутствие резервов на случай непредвиденных обстоятельств.** Во многих случаях, особенно в проектах, связанных с новыми технологиями или процессами, в оценках должным образом не учитываются соответствующие факторы риска. Необходимо определить и внести в расписание и бюджет проекта степень неопределенности конкретных оценок как часть буфера на случай чрезвычайных ситуаций или как резерв менеджмента.
- **Решения руководства.** Во многих ситуациях давление со стороны высшего руководства и его решения влияют на степень точности оценок. В эту категорию входят следующие моменты:

- высшее руководство формирует показатели бюджета на основе предварительных и очень общих оценок и не учитывает диапазон их разброса;
- высшее руководство не желает тратить время или ресурсы на составление подробных восходящих оценок;
- сотрудник, производящий оценку, ориентируется на ожидания руководства, а не на фактические требуемые трудозатраты;
- руководство требует занижить оценки, чтобы уложиться в бюджет или график;
- руководство решает, что работа должна быть сделана с меньшими затратами, чем предполагалось при оценке;
- руководство не выделяет или не использует резервы для реагирования на риски или неопределенности.

## Эффективные методики оценки

Существует несколько методик оценки, о которых вы должны знать. Они сведены в табл. 7.1 вместе с их главными характеристиками.

ТАБЛИЦА 7.1. Техники оценки

Техника оценки	Главные характеристики	Примечания
Оценка по аналогии (нисходящая)	Используется на ранних фазах планирования, а также при выборе проекта. Базируется на информации (фактических данных) о продолжительности предыдущих проектов	Надежный метод, если WBS для текущего проекта почти полностью совпадает с WBS предыдущих проектов
Восходящая оценка	Используется для составления детализированных оценок. Позволяет составить оценку самого низкого уровня WBS (пакета работ). Отличается наибольшей точностью	Лучшая методика выявления факторов риска. Требует наибольших временных и денежных вложений
Оценка распределения трудозатрат	Задает процентные соотношения фаз проекта. Например: Фаза инициации — 10 % Фаза планирования — 10 % Фаза разработки — 20 % Фаза проектирования — 40 % Фаза развертывания — 20 %	Применяется в организациях, которые используют единую методологию и/или выполняют схожие проекты. Может применяться, если для одной из главных фаз проекта собрано достаточно информации



Техника оценки	Главные характеристики	Примечания
Эвристическая оценка	Основана на опыте и эмпирических правилах. Часто используется, когда отсутствуют данные о ранее выполненных проектах	Другие названия: метод Дельфи и экспертная оценка
Параметрическая оценка	Использует данные, полученные в результате выполнения предыдущих проектов, и статистические зависимости. Составляется путем определения числа рабочих единиц и продолжительности/трудозатрат в расчете на одну единицу. К примерам относятся следующие: <ul style="list-style-type: none"> <li>• строки кода для разработки ПО;</li> <li>• площадь территории для строительства объекта;</li> <li>• число узлов для сетевой миграции</li> </ul>	Другое название: количественная оценка. Может использоваться в сочетании с другими методиками
Поэтапная оценка	Предполагает оценку проекта по фазам. Дает детализированную восходящую оценку для следующей фазы и предварительную нисходящую оценку для остальных фаз. Лучшая техника для проектов с большими рисками, управляемых с помощью гибких (agile) подходов	Добавляет переоценку в управленческий подход. Отлично подходит для оценки ресурсов и управления рисками

Для каждого подхода к оценке существует один или несколько методов, которые также можно использовать. Таблица 7.2 содержит информацию об этих методах и их ключевые характеристики.

ТАБЛИЦА 7.2. Методы оценки

Метод оценки	Главные характеристики	Примечания
Экспертная оценка	Основана на опыте узкопрофильных специалистов в целевой рабочей области	Наиболее эффективна в сочетании с нисходящей оценкой
Информация, накопленная в результате выполнения предыдущих проектов	Основана на фактической продолжительности предыдущих проектов. Три типа: проектные файлы, коммерческие базы данных, знания и опыт членов проектных команд	Лишь немногие организации аккуратно фиксируют и сохраняют эту информацию. Воспоминания членов проектных команд — наименее надежный метод. Такая информация критична для повышения точности оценок в организации

ТАБЛИЦА 7.2 (окончание)

Метод оценки	Главные характеристики	Примечания
Метод средневзвешенного значения (техника оценки и контроля проекта PERT = Program Evaluation and Review Technique)	Использует три оценки для каждой задачи (для получения ее средневзвешенного значения): оптимистичную (О), самую вероятную (СВ) и пессимистичную (П). Оценка = $(O + 4СВ + П) / 6$ . Для каждой задачи рассчитывается своя оценка	Обычно используется в крупных проектах, сопряженных с высокими рисками. Отличная техника управления рисками. Предполагает большие временные затраты
Факторы риска	Корректировка первоначальной оценки с учетом факторов риска. Используется в сочетании с другими методами	Распространенные факторы риска, влияющие на оценку трудозатрат, включают сложность работ (техническую, процессную), влияние организационных изменений, требования (изменчивость, качество) и ресурсы (навыки, затраты и т. д.)
Командная (консенсусная) оценка	Задействуются несколько узкопрофильных специалистов для составления независимых оценок. Для урегулирования разногласий и расхождений в оценках, выработки окончательных согласованных оценок используется координационное совещание	Идеально подходит для определения допущений и других факторов риска. Позволяет избежать ситуации, когда оценку делает всего один человек. Позволяет учитывать несколько точек зрения. Опыт разных специалистов дополняет друг друга



**СОВЕТ** Существует две причины, по которым оценку должен составлять (или утверждать) человек, выполняющий работу: это повышает точность оценки и степень заинтересованности в успехе проекта.

Как и в случаях других мероприятий по планированию, оценки трудозатрат корректируются по мере поступления новых данных о проекте. Каждый проект (или фазу проекта) нужно оценивать не меньше трех раз. Каждая такая оценка повышает степень точности. Чтобы разобраться в этой концепции и познакомить с ней других сотрудников вашей организации, давайте рассмотрим три уровня точности оценок, которые выделяет PMI.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Я уверен, что применение информации о прошлом опыте при оценке трудозатрат — распространенная повседневная практика в вашей жизни... или нет.

Это хороший пример, почему навыки лидерства, переговоров и коммуникации так важны для проектных менеджеров.

ТАБЛИЦА 7.3. Уровни точности оценок

Уровень	Диапазон точности	Обычно используется
Порядок величины	От –25 % до +75 %	Фаза инициации (определения)
Примерная	От –10 % до +25 %	Фаза планирования <sup>1</sup>
Точная	От –5 % до +10 %	Фаза планирования

## Лучшие практики

Вы познакомились с доступными методиками оценки, а также со связанными с ними распространенными ошибками. Теперь давайте рассмотрим лучшие практики оценки в успешных организациях и проектах.

- Оценки должны основываться на декомпозиции работ, представленной в WBS.
- Оценки должны составлять (или утверждать) люди, выполняющие конкретные работы.
- Величины оценок трудозатрат для элементов нижнего уровня WBS должны быть меньше стандартных отчетных периодов для проекта (обычно одна или две недели).
- Как обсуждалось в главе 6 «Разработка структуры декомпозиции работ (WBS)», если оценка трудозатрат, соответствующих какому-то элементу WBS, превышает отчетный период, то это говорит о том, что такой элемент следует подвергнуть дальнейшей декомпозиции.
- В основе оценки должна лежать информация о прошлых проектах и экспертное суждение.
- На оценки влияют способности и характеристики ресурсов (людей и материалов), закрепленных за задачами.
- На оценки влияют выявленные риски проекта. Они должны быть скорректированы в соответствии с этими рисками.
- При оценке чего-то непредсказуемого или рискованного, а также при низком уровне доверия к оценке следует применять ограниченные во времени и экспериментальные модели, чтобы быстро повысить уровень знаний и точность оценки.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Управление (планирование) по методу критической цепи — это методика оценки и планирования работы, приобретающая все большую популярность. Мы подробно рассмотрим этот подход в главе 25 «Скучно не бывает никогда».

- Все положения и допущения, используемые при оценке, необходимо задокументировать в плане проекта.
- Пригласив узкопрофильного специалиста составить оценку, обязательно предоставьте ему следующую информацию и документы:
  - PDD (контекст, подход, допущения и ограничения);
  - WBS;
  - применяемые стандарты, уровни качества и критерии завершения для пакета работ.
- Пригласив узкопрофильного специалиста составить оценку, попросите его предоставить вам следующую информацию по результатам его работы:
  - диапазон оценки (а не только одно ее значение);
  - факторы, определяющие этот диапазон;
  - предполагаемый уровень ресурсов, требуемые навыки и продуктивность;
  - предполагаемый уровень качества и приемлемые критерии завершения.
- Оценки должны быть даны в привязке к конкретным временным рамкам.
- Для управления проектами, сопряженными с высокими рисками, рекомендуется применять следующие методики оценки:
  - поэтапные и восходящие методы;
  - методы средневзвешенного значения и командной, консенсусной оценки.
- Для проектов, сопряженных с высокими рисками, рассмотрите вариант передачи этапа планирования сторонней компании (на аутсорсинг), если у организации нет значимого опыта или знаний процессов.
- Оценки времени и затрат по проекту должны быть основаны на его реальных потребностях, а не продиктованы высшим руководством. Проектный менеджер должен работать с руководством, чтобы урегулировать любые разногласия в этих вопросах.
- Для учета рисков и любых существующих факторов неопределенности необходимо добавить в расписание проекта или в оценки сроков отдельных задач резервы по времени.
- Информация о прошлых проектах позволяет улучшить оценки. Если вы не оцениваете текущую работу, вы не получите данные, позволяющие повышать точность оценки.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

- Точная оценка требует временных и денежных затрат.
- Любые методики оценки улучшают результаты, если использовать их последовательно и учитывать опыт прошлых проектов.
- Чтобы выявить систематику в процессах, оценки необходимо сравнивать с текущими результатами.
- Можно применять несколько методов оценки одновременно. Самое сложное — понять, когда какой из них следует использовать и какой уровень точности требуется для принятия текущего решения.
- Многие данные и факторы, которые проектная команда не может контролировать, например меняющиеся спецификации, текучка в команде и неудачные технологии, могут сделать первоначальные оценки недействительными.
- Проектные менеджеры не должны работать в одиночку при составлении оценок.
- Организации должны уделять большое внимание процессам оценки, чтобы со временем повысить их точность.
- Все стейкхолдеры несут ответственность за оценки.



Диаграмма на рис. 7.4 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

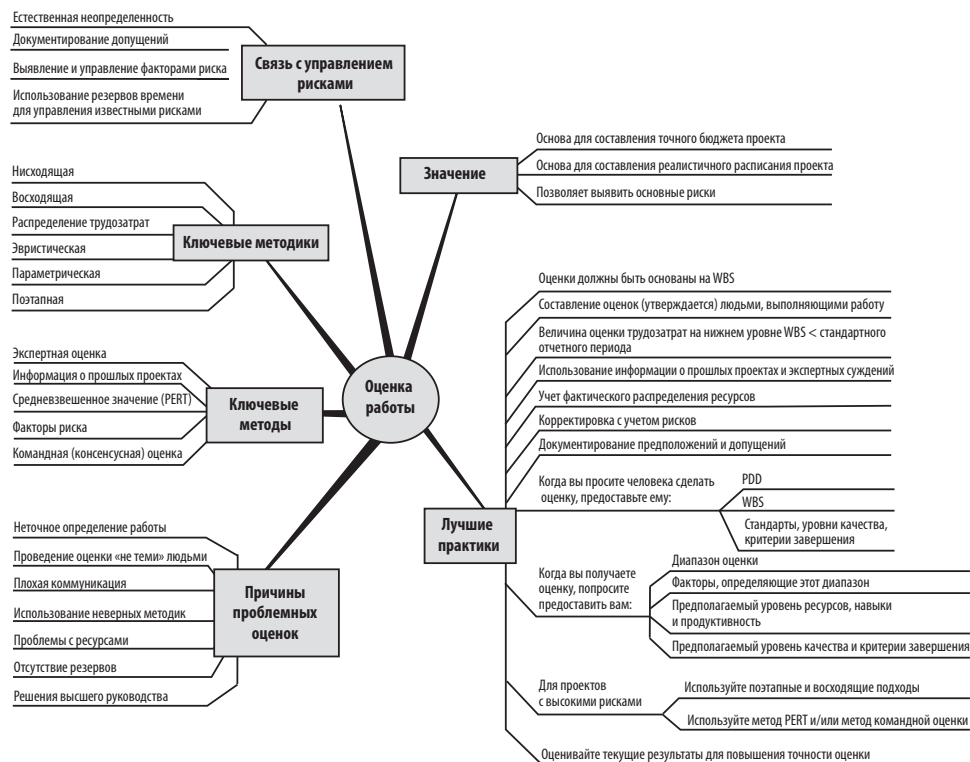


РИС. 7.4. Обзор процесса оценки работ

### В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему расписание так важно для успешного выполнения проекта.
- Рассмотрите процесс создания реалистичного расписания.
- Узнаете характеристики хорошего расписания.
- Узнаете, как избежать распространенных ошибок при составлении расписания, которые может допустить даже опытный проектный менеджер.
- Познакомитесь с вариантами эффективной презентации расписания.

8



## РАЗРАБОТКА ПЛАНА-ГРАФИКА (РАСПИСАНИЯ) ПРОЕКТА

Обычный среднестатистический человек, как правило, связывает с понятием «управление проектом» одно единственное действие — планирование, основным результатом чего должен быть план-график (расписание) проекта. Тем не менее найти проектного менеджера, который сможет грамотно его разработать, непросто. И это является общей слабостью многих из них, хотя планирование является одним из двух основных технических аспектов проектного управления.

Почему так сложилось? Из своего опыта я могу назвать не меньше четырех причин: нехватка времени на тщательное планирование, нехватка образования в сфере составления расписания проекта, недостаточная подготовка в использовании специализированного ПО и убежденность в том, что детализированное расписание необязательно. На мой взгляд, эта проблема — одна из главных причин, по которой многие организации открывают так называемые «проектные офисы» — внутренние подразделения, создаваемые для поддержки и управления проектной деятельностью с целью улучшения ее результатов. Нереалистичный план-график негативно влияет на управление ресурсами и на решения по инвестированию в проект.

Конечно, вы, читатели этой книги, познакомитесь с должным процессом составления детализированного расписания и поймете, почему оно так важно. Кроме того, вы рассмотрите множество инструментов, которые позволят вам обосновать время, требуемое для выполнения проекта. В сочетании со знанием соответствующего программного обеспечения вы получите главное преимущество успешных проектных менеджеров и станете ключевым активом для ваших стейкхолдеров. Теперь давайте рассмотрим общий процесс составления расписания.

В этой главе мы подчеркнем значимость плана-графика проекта, пошагово разберем процесс составления реалистичного расписания и узнаем, в каких областях обычно происходит путаница. Это позволит разработать такое расписание, в которое ваши стейкхолдеры поверят и которое они утвердят. А у вас появится основа для надлежащего контроля проекта.

## Значение проектного расписания

Расписание проекта — это инструмент, который объединяет все рабочие задачи, их зависимости, приблизительные сроки и выделенные ресурсы. Примеры фрагментов расписаний представлены в таблицах на рис. 8.1 и 8.2. В большинстве случаев используется специализированное программное обеспечение для календарного планирования, такое как Microsoft Project. Для тех менеджеров, которые работают в этой системе, я расскажу, как использовать этот инструмент наилучшим образом, в главе 23 «Как извлечь максимум пользы из Microsoft Project».

Как уже упоминалось ранее, расписание проекта часто ошибочно называют планом проекта. Хотя это технически и неправильно, легко понять, почему происходит такая терминологическая путаница. Расписание проекта служит главной точкой интеграции для многих, если не для всех ваших мероприятий по планированию. Расписание проекта отражает (или должно отражать, когда процесс составления расписания завершен), следующее:

- Структуру декомпозиции работ (WBS).
- План ресурсов.
- Оценки трудозатрат.
- Важнейшие контрольные точки.
- Распределение ответственности (матрицу RASIC).
- План управления качеством.



- План управления рисками.
- План управления коммуникациями.
- План управления поставками.
- План управления (обучения) персоналом.

№	Задача	Работа	Продолжительность	Начало	Окончание	Задача-продолжающаяся	Ресурсы
1	<b>Проект по отбору ПО</b>	1122 часа	46,5 дней	Пн, 12.01.2004	Пн, 16.03.2004		
1	<b>1. Планирование</b>	12 часа	2 дня	Пн, 12.01.2004	Вт, 13.01.2004		
2	1.1 Определить стратегию отбора	24 часа	8 часов	Пн, 12.01.2004	Пн, 12.01.2004		
3	1.2 Составить финальное расписание	8 часов	8 часов	Вт, 13.01.2004	Вт, 13.01.2004		
4	<b>2. Определить требования</b>	144 часа	11 дней	Ср, 14.01.2004	Ср, 26.01.2004	1	Управляющий проектом
5	2.1 Разработать техническое требование	24 часа	24 часа	Ср, 14.01.2004	Пн, 16.01.2004		Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
6	2.2 Разработать требования к поставщикам	16 часов	8 часов	Пн, 19.01.2004	Пн, 19.01.2004	5	Технический консультант, бизнес-аналитик
7	2.3 Разработать требования к поставщику системы	16 часов	16 часов	Вт, 20.01.2004	Ср, 21.01.2004	6	Бизнес-аналитик
8	2.4 Провести интервью с поставщиком	48 часов	16 часов	Чт, 22.01.2004	Пн, 23.01.2004	5, 6, 7	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
9	2.5 Определить критерии выбора поставщика	12 часов	4 часа	Пн, 26.01.2004	Пн, 26.01.2004	8	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
10	2.6 Составить список потенциальных поставщиков	12 часов	4 часа	Пн, 26.01.2004	Пн, 26.01.2004	9	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
11	2.7 Утвердить документ с требованиями	16 часов	16 часов	Вт, 27.01.2004	Ср, 28.01.2004	10	Бизнес-аналитик
12	<b>3. Выработать шорт-лист поставщиков</b>	56 часов	7 дней	Вт, 27.01.2004	Ср, 04.02.2004		
13	3.1 Изучить поставщиков из шорт-листа	40 часов	5 дней	Вт, 27.01.2004	Пн, 02.02.2004	10	Технический консультант
14	3.2 Определить шорт-лист поставщиков	8 часов	1 день	Вт, 03.02.2004	Вт, 03.02.2004	13	Технический консультант
15	3.3 Провести интервью с шорт-лист поставщиков	8 часов	1 день	Ср, 03.02.2004	Ср, 03.02.2004	14	Технический консультант
16	<b>4. Составить список поставщиков-фаворитов</b>	128 часов	18,5 дней	Чт, 29.01.2004	Вт, 24.02.2004		
17	4.1 Разработка запроса на предложение	64 часа	8 дней	Чт, 29.01.2004	Пн, 09.02.2004	4	
18	4.1.1 Составить запрос на предложение	32 часа	32 часа	Чт, 29.01.2004	Вт, 03.02.2004		Бизнес-аналитик
19	4.1.2 Утвердить запрос на предложение	24 часа	24 часа	Ср, 04.02.2004	Пн, 06.02.2004	18	Бизнес-аналитик
20	4.1.3 Раздать запрос на предложение	8 часов	8 часов	Пн, 09.02.2004	Пн, 09.02.2004	19	Бизнес-аналитик
21	<b>4.2 Провести интервью с поставщиками</b>	24 часа	1,5 дня	Пн, 16.02.2004	Ср, 18.02.2004	17 функций, спецификация – 5 дней	
22	4.2.1 Провести интервью с поставщиками	8 часов	8 часов	Пн, 16.02.2004	Пн, 16.02.2004		
23	4.2.2 Провести интервью с поставщиками	16 часов	8 часов	Вт, 17.02.2004	Вт, 17.02.2004	22	Технический консультант, бизнес-аналитик
24	4.2.3 Провести интервью с поставщиками	8 часов	4 часа	Ср, 18.02.2004	Пн, 18.02.2004	23	Технический консультант, бизнес-аналитик
25	4.3 Разработать схему предварительного анализа на соответствие требованиям	16 часов	16 часов	Ср, 18.02.2004	Пн, 20.02.2004	21	Технический консультант
26	4.4 Составить список поставщиков для проведения демонстраций	8 часов	8 часов	Пн, 20.02.2004	Пн, 23.02.2004	25	Технический консультант
27	4.5 Запланировать демонстрацию	8 часов	8 часов	Пн, 23.02.2004	Вт, 24.02.2004	26	Руководитель проекта
28	<b>5. Оценить фаворитов</b>	480 часов	25,5 дней	Вт, 16.02.2004	Вт, 16.03.2004		
29	5.1 Составить список критериев для оценки поставщиков	48 часов	24 часа	Вт, 16.02.2004	Чт, 12.02.2004		Технический консультант, бизнес-аналитик
30	<b>5.2 Оценить предложение</b>	128 часов	8 дней	Вт, 24.02.2004	Пн, 05.03.2004	16	
31	5.2.1 Оценить технические характеристики	128 часов	6 дней	Вт, 24.02.2004	Ср, 03.03.2004		
32	5.2.1.1 Рабочая сессия – поставщик А	12 часов	4 часа	Вт, 24.02.2004	Вт, 24.02.2004	16	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
33	5.2.1.2 Рабочая сессия – поставщик В	12 часов	4 часа	Ср, 25.02.2004	Вт, 25.02.2004	32	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
34	5.2.1.3 Демонстрация – поставщик А	48 часов	16 часов	Ср, 25.02.2004	Пн, 27.02.2004	32, 29, 27, 33	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
35	5.2.1.4 Демонстрация – поставщик В	48 часов	16 часов	Вт, 02.03.2004	Вт, 02.03.2004	34	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
36	5.2.1.5 Оценка демонстраций	8 часов	8 часов	Вт, 02.03.2004	Ср, 03.03.2004	35	Бизнес-аналитик
37	<b>5.2.2 Общая оценка поставщиков</b>	96 часов	8 часов	Вт, 24.02.2004	Ср, 05.03.2004		
38	5.2.2.1 Провести интервью с поставщиками	48 часов	16 часов	Вт, 24.02.2004	Чт, 26.02.2004	16	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
39	5.2.2.2 Изучить сайты поставщиков	48 часов	16 часов	Ср, 03.03.2004	Пн, 05.03.2004	31	Технический консультант, бизнес-аналитик, руководитель проекта
40	<b>5.3 Провести окончательный анализ на соответствие требованиям</b>	80 часов	5 дней	Пн, 05.03.2004	Пн, 12.03.2004	30	
41	5.3.1 Провести анализ соответствия/несоответствия для каждого поставщика	16 часов	8 часов	Пн, 05.03.2004	Пн, 06.03.2004		Технический консультант, бизнес-аналитик
42	5.3.2 Оценить риски на каждом этапе	16 часов	8 часов	Пн, 06.03.2004	Вт, 09.03.2004	41	Технический консультант, бизнес-аналитик
43	5.3.3 Составить предварительное расписание и ориентировочный бюджет	16 часов	8 часов	Вт, 09.03.2004	Ср, 10.03.2004	42	Технический консультант, бизнес-аналитик

РИС. 8.1. Пример фрагмента расписания в табличной форме

Помимо выполнения жизненно важной интегрирующей функции, план-график важен для менеджера проекта еще и потому, что он:

- Является основой для бюджета проекта. Поскольку многие затраты по вашему проекту связаны с фактором времени (мы подробно поговорим об этом в главе 9 «Составление бюджета проекта»), расписание проекта влияет на ваш бюджет. Если расписание составлено неточно, бюджет с большой вероятностью также окажется некорректным.
- Определяет график выделения ресурсов. Расписание влияет на сроки ваших потребностей в ресурсах. Особенно в тех организациях, в которых одни и те же ресурсы используются в разных проектах или управляются централизованно, точность расписания является основой эффективного управления ресурсами.

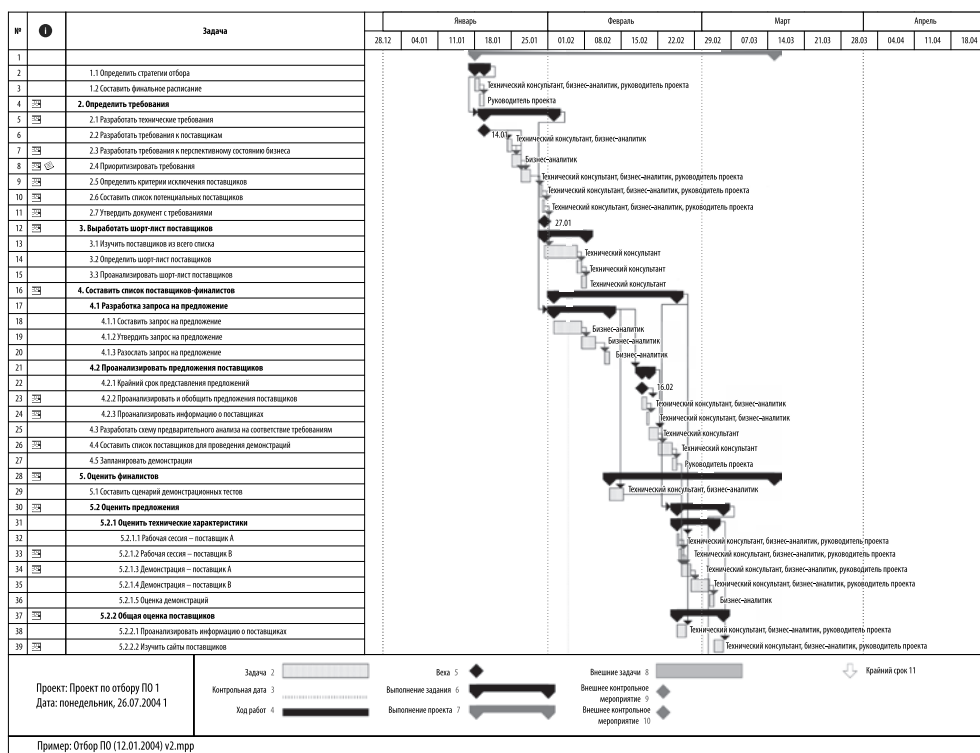


РИС. 8.2. Пример фрагмента расписания в форме диаграммы Ганта

- **Играет большую роль в управлении ожиданиями.** Точное расписание станет лучшим инструментом для управления ожиданиями стейкхолдеров с точки зрения баланса между временем, расходами и качеством. Хорошо проработанное расписание показывает самую раннюю дату окончания проекта с учетом текущих требований и ограничений проекта. Это неоценимый инструмент при обсуждении окончательного варианта расписания с высшим руководством или клиентами и при оценке влияния любых изменений факторов, влияющих на сбалансированность проекта.
- **Позволяет измерять показатели, отражающие ход выполнения работ по проекту.** С помощью хорошо проработанного и утвержденного проектного расписания вы формируете отправную точку для всего хода выполнения проекта. Мы подробно поговорим об этом в главе 10 «Контролирование проекта».
- **Предоставляет возможность для анализа по типу «что, если».** Другая важная возможность, которую дает точное расписание, — это

способность проводить в ходе выполнения проекта анализ типа «что, если». В любой момент может произойти событие, которое негативно повлияет на ход его работ. В таких случаях вы должны знать, какие меры необходимо предпринять, чтобы вернуть проект в рамки графика. Без точного расписания вы не сможете быстро определить последствия применения таких методов сжатия проекта, как быстрый проход<sup>1</sup>, сжатие<sup>2</sup> или ограниченное использование сверхурочных работ.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Хотя для анализа типа «что, если» можно использовать любое ПО для календарного планирования, Microsoft включила этот инструмент в Microsoft Project Professional еще в версии 2010 года. Теперь пользователь может деактивировать задачи в главном файле с расписанием проекта. Подробнее об этом — в главе 23.

## Цель процесса составления расписания

Для описания расписания проекта, который мы хотим составить, я использовал такие выражения, как «реалистичное» и «хорошо проработанное». Прежде чем продолжить, давайте проясним, в чем заключается цель процесса составления расписания. Результат этого процесса — расписание проекта, удовлетворяющее следующим критериям.

- **Полнота.** Расписание должно отражать всю работу, которую необходимо выполнить. Вот почему так важны качество и завершенность WBS.
- **Реалистичность.** Расписание должно быть реалистичным в отношении сроков и времени выполнения работ.
- **Согласованность.** Расписание должно быть согласовано и одобрено всеми членами команды и стейкхолдерами.
- **Формальность.** Расписание должно быть официально задокументированным формальным документом.

<sup>1</sup> Быстрый проход (от англ. «Fast Tracking») — это метод сжатия расписания проекта, который изменяет логику выполнения работ и предполагает их параллельное выполнение («наложение»). В обычной ситуации эти работы выполнялись бы последовательно. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Сжатие (от англ. «Crashing») — уменьшение общей длительности проекта путем анализа альтернатив для достижения максимального уменьшения длительности выполнения работ при наименьших затратах. Стандартный подход к сжатию расписания включает снижение длительности плановых операций и увеличение ресурсов, выделяемых на них. — *Примеч. науч. ред.*

Изучив этот список, вы, скорее всего, уже поняли, почему многие проекты с самого начала становятся проблемными. Хотя разные факторы могут негативно повлиять на ход выполнения проекта и вынуждать вносить коррективы в планы или предпринимать какие-то действия по исправлению ситуации, плохо составленное расписание не должно входить в их число. Эта глава и книга в целом помогут вам составлять качественные планы-графики проектов.

## Ключевые исходные данные для составления расписания

Первый шаг составления расписания — оценить исходные данные. Давайте убедимся, что хорошо понимаем, на каком этапе общего процесса составления расписания и планирования мы находимся. Для составления расписания нам понадобится пять ключевых элементов.

- **WBS** — систематизированный список задач, работы, которую необходимо выполнить (что было обсуждено в главе 6 «Разработка структуры декомпозиции работ (WBS)»).
- **Оценки трудозатрат** — оценки необходимых трудозатрат и времени на выполнение каждой задачи (глава 7 «Оценка работ»).
- **Зависимости задач** — логические связи между рабочими задачами. Мы поговорим о них в этой главе.
- **Ресурсы** — персонал и оборудование, необходимое для выполнения работ (часть II «Планирование проекта». Мы также поговорим о ресурсах в этой главе).
- **Реагирование на риски** — меры реагирования на неопределенность, связанную с оценками трудозатрат и ресурсов. Обычно выражаются в форме резервов времени в расписании (буфер на случай непредвиденных обстоятельств).

Два элемента входных данных (WBS и оценки пакетов работ) особенно важны и сложны, поэтому я посвятил им отдельные главы. В этой главе мы объединим эти элементы с остальными тремя (выстраивание последовательности работ, составление и утверждение расписания) с целью составления реалистичного расписания, как схематически изображено на рис. 8.3.

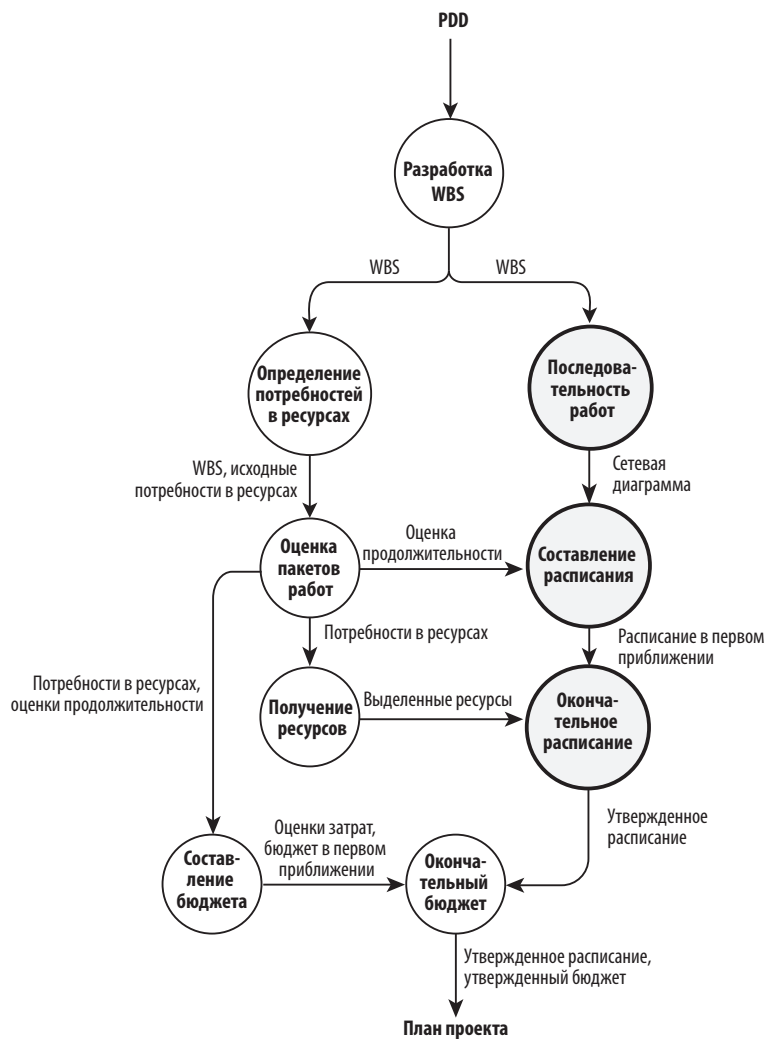


РИС. 8.3. Элементы процесса составления расписания, которые рассматриваются в этой главе



**ПРИМЕЧАНИЕ** Принимая во внимание объем исходных данных, необходимость достижения компромиссов и получения откликов, можно со всем основанием утверждать, что составление расписания должно быть по своей природе итеративным процессом.

Будьте готовы постоянно переоценивать этот процесс и уточнять исходные данные до тех пор, пока не получите окончательное и утвержденное расписание.

## Разработка расписания

Давайте рассмотрим ключевые шаги составления расписания проекта, схематично представленные на рис. 8.4. Мы подробно рассмотрим некоторые из них.



РИС. 8.4. Десять шагов при составлении расписания

1. **Определите рабочие задачи (WBS).** Определите рабочие задачи, которые необходимо выполнить. Мы говорили о них в главе 6, но вам понадобится перепроверить эту информацию в ходе составления расписания.
2. **Оцените трудозатраты, необходимые для выполнения каждой рабочей задачи.** С учетом конкретных типов ресурсов оцените трудозатраты для каждой задачи. Об этом шла речь в главе 7, но вам придется перепроверять оценки до тех пор, пока распределение ресурсов не будет утверждено.
3. **Определите зависимости между задачами (составьте сетевую диаграмму).** Определите, какие задачи нужно выполнить, прежде чем приступить к другим, а какие можно выполнять одновременно (параллельно).
4. **Распределите ресурсы на выполнение рабочих задач.** Определите, какую роль будет выполнять каждый член команды, и оборудование, которое потребуется для выполнения каждой задачи.

5. **Составьте предварительное расписание.** Если оно еще не составлено, объедините все исходные данные с помощью какой-либо программы календарного планирования.
6. **Проведите проверку на реалистичность.** Многие менеджеры упускают этот ключевой шаг в составлении реалистичного расписания. Он включает в себя оценку распределения ресурсов и календарного плана.
7. **Сократите расписание.** На этом шаге вы определяете критический путь и ищите способы сократить время на выполнение задач, лежащих на критическом пути.
8. **Добавьте реакции на риски.** Если какие-либо действия, являющиеся реакциями на риски, требуют для выполнения любой из задач дополнительного времени, убедитесь, что вы действительно добавили в расписание такой временной резерв (привязав его к подобным задачам или ко всему расписанию).
9. **Проверьте расписание.** На этом важном шаге проект расписания представляется для ознакомления и оценки. Его как минимум должны внимательно изучить и дать свои отклики члены проектной команды, а потом ключевые стейкхолдеры (руководство, клиенты).



**ВНИМАНИЕ** Основная проблема нереалистичных расписаний заключается в том, что в них не были учтены все логические зависимости. Как правило, такое расписание предусматривает более раннюю дату завершения проекта, чем это возможно в действительности.

10. **Завершите разработку расписания.** Учтите все замечания стейкхолдеров, скорректируйте распределение ресурсов, сформулируйте окончательные варианты реакций на риски и факторы успеха. После этого добейтесь официального одобрения и утверждения расписания.

Давайте подробнее рассмотрим некоторые из основных шагов этого процесса.

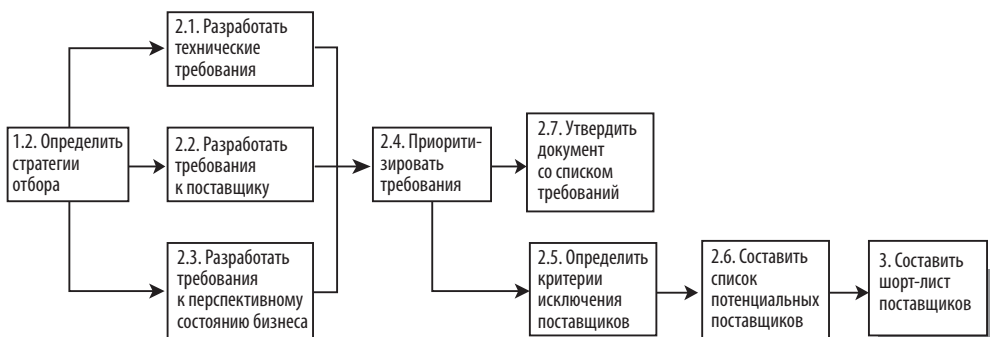


**СОВЕТ** Изучите программы для календарного планирования. Многие нереалистичные расписания — дело рук менеджеров, которые не понимают, как эффективно пользоваться этим инструментом. Тем, кто использует Microsoft Project, я рекомендую внимательно изучить главу 23 этой книги.

## Выявление зависимостей задач (упорядочение работ)

На этом шаге мы определяем, что необходимо выполнить в первую очередь и что можно выполнять одновременно. Мы хотим отразить логические за-

висимости между задачами в WBS. Традиционным методом этого является сетевая диаграмма, пример которой представлен на рис. 8.5.



**РИС. 8.5.** Пример фрагмента сетевой диаграммы, показывающей логический порядок задач

В отличие от многих вводных книг по проектному управлению я не собираюсь посвящать пять-десять страниц традиционным темам сетевых диаграмм — таким как их типы («работы в узлах», «работы на дугах», метод графической оценки и анализа GERT), типы зависимостей (финиш — старт, старт — финиш, старт — старт, финиш — финиш) или математические методики составления расписания (метод критического пути, метод оценки и анализа программ PERT или метод Монте-Карло). Почему? Если только вы не работаете в специализированной сфере, эти подходы используются довольно редко, и многие программы для календарного планирования позаботятся обо всем сами (если вы знаете, как ими пользоваться). Но если вы планируете стать сертифицированным специалистом PMP, вам все же придется разобраться в этих концепциях.

Основная идея заключается в том, чтобы визуально изучить свою работу и представить, в каком порядке (последовательности) ее нужно выполнять. Это задача на логику. Не думайте о ресурсных ограничениях. Просто сосредоточьтесь на логической последовательности работ. Выполнив эту задачу, вы захотите прояснить три вещи.



**ВНИМАНИЕ** Не вводите даты начала и окончания задач. Они создают ограничения в программе для календарного планирования и могут привести к неожиданным результатам.

Если у вас задана жесткая фиксированная дата окончания, которую необходимо соблюсти, используйте отдельную промежуточную задачу. Если вы работаете в Microsoft Project, используйте такой атрибут задачи, как дедлайн.



- Для каждой задачи: какие другие задачи необходимо выполнить в первую очередь?
- Для проекта: какие задачи можно выполнить одновременно (параллельно)?
- Для проекта: каковы ваши зависимости от внешних факторов? Какие задачи предполагают, что до их начала нужно, чтобы произошли какие-либо события или были выполнены задачи, которые являются внешними по отношению к проекту?



**СОВЕТ** При разработке расписания постарайтесь придерживаться командного подхода. Тому есть два причины: качество расписания будет выше, а команда будет воспринимать его как «свое».

Очень полезны инструменты совместной работы, например MindManager от Mindjet.

## Составление предварительного расписания

Теперь, когда мы получили исходные данные (WBS, зависимости задач, оценки трудозатрат и распределение ресурсов), мы готовы составить предварительное расписание. При этом следует учесть следующее:

- Воспользуйтесь какой-либо программой для календарного планирования, которой вы в должной мере владеете.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Расписание считается предварительным до тех пор, пока не подтверждено выделение ресурсов.

### ВАЖНОСТЬ ПРОГРАММ ПЛАНИРОВАНИЯ

Если вы не сторонник компьютерных программ для планирования или вам нужно убедить кого-то в их пользе, обратите внимание на следующие преимущества, которые дают такие программы, и предоставляемые ими возможности:

- Анализ критического пути.
- Календари проекта и ресурсов.
- Расчет расписания.
- Выравнивание ресурсов.
- Поддержка анализа типа «что, если».
- Поддержка нисходящего планирования.
- Управление целевым планом.

- Если вы выполнили предыдущие шаги, то этот вам будет сделать гораздо проще. Для каждой задачи, которая входит в ваше расписание, введите следующую информацию:
  - название задачи;
  - оценки трудозатрат;
  - задача-предшественник;
  - выделенные ресурсы
- Выявите зависимости между работой, длительностью, ресурсами и продуктивностью.



**ВНИМАНИЕ** Ресурсы, которые оказались выделены сразу на несколько задач<sup>1</sup>, и несогласованные календари в расписании — самые частые причины нереалистичных расписаний проектов.

Длительность задачи зависит от количества выделенных на ее выполнение ресурсов (и их продуктивности).

- С помощью программы календарного планирования определите критический путь. Зачастую разные программы выделяют задачи, лежащие на критическом пути, например, обозначая их красным шрифтом.

Критический путь — самый длинный путь в вашей сети. Он отражает минимальное количество времени, которое необходимо для выполнения проекта.

- Хотя общий процесс составления расписания должен выполняться совместно с командой, в силу особенностей программы планирования само расписание обычно создается одним человеком.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В реальном мире проектные менеджеры нередко вынуждены составлять расписание в соответствии с жестко заданными датами этапов или не зная всех подробностей работы. Вы найдете полезные рекомендации на этот счет в главе 24 «Когда мы попадаем в реальные условия».

---

<sup>1</sup> Автор использует англоязычный термин *resource overallocation*, который на русский язык часто переводится как «превышение доступности ресурсов». Ситуация «превышения доступности ресурсов» возникает вследствие ошибок планирования, когда по какой-то причине данный ресурс (человеческий или материальный) направляется на решение нескольких задач, в которых он (этот ресурс) физически не может быть задействован так, как это предполагается. Например, какому-либо сотруднику поручается одновременное выполнение каких-то взаимоисключающих поручений. Или какое-то оборудование или инструмент предполагается использовать в разных местах и в такие сроки, что его просто невозможно будет переместить из одного места в другое. — *Примеч. науч. ред.*

## Проверка на реалистичность

На этом шаге вы должны убедиться, что расписание реалистично и соответствует организационной культуре. В первую очередь нужно проверить правильность распределения ресурсов и использования календарей.

В первом случае вы должны сделать две вещи: устранить ошибки в распределении работ и оптимизировать использование ресурсов в целом.

Эта действие часто называется выравниванием ресурсов. Многие программы планирования имеют встроенные механизмы выполнения этой функции, однако будьте внимательны — это не всегда делается корректно. Вы рискуете получить неоптимальное расписание.

Я рекомендую выравнивать распределение ресурсов вручную, особенно если вы новичок. Так вы глубже освоите используемое программное обеспечение и лучше поймете свое расписание.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Единственный способ сократить расписание — сжать время критического пути.

Оцените план-график выделения человеческих ресурсов и определите задачу, выполнение которой требует время, превышающее максимальное количество рабочих часов в день или неделю. Другими словами, если аналитик Джо должен проработать 16 часов в понедельник, у вас сложились нереалистичные ожидания. Необходимо произвести корректировки. В таком случае у вас три варианта действий.

- Используйте другие ресурсы. Поручите выполнение нескольких текущих задач свободному сотруднику.
- Выясните связь текущей задачи с задачей-предшественником. Если Джо — единственный, кто должен выполнить все эти задачи, увяжите начало одной с окончанием другой (других).
- Измените приоритет задачи. Тогда программа планирования сама выравнивает ресурсы.

Чтобы проверить, как используются календари, ответьте на следующие вопросы.

- Учтены ли нерабочие дни (праздники и выходные)?
- Соответствует ли количество рабочих часов в день ожиданиям организации? Предполагается ли работать продуктивно восемь часов в день или эта цифра другая?

- Составлены ли индивидуальные календари для ресурсов, работающих неполный рабочий день или имеющих особый рабочий график?

## Сокращение расписания

В большинстве случаев ваше предварительное расписание не будет вынесено на утверждение стейкхолдерам. В силу их ожиданий или каких-то задаваемых извне крайних сроков вам придется «сжать» или сократить расписание, не сузив при этом рамки проекта. Для этого следует внимательно проанализировать критический путь.



**СОВЕТ** Вы также можете применить методы сокращения расписания уже в процессе исполнения проекта — в качестве мер корректировки отклонений от расписания.

Четко задокументируйте и донесите до стейкхолдеров все допущения и предположения, используемые при составлении расписания.

Критический путь определяет самую раннюю (ближайшую) дату завершения проекта с учетом текущих зависимостей задач и заданных сроков. Как проектный менеджер вы должны четко знать, какие задачи лежат на критическом пути. Это объясняется двумя причинами.

- Если вы сократите критический путь (или как-то измените его), вы сможете завершить проект раньше.
- Любые задержки в завершении задач, лежащих на критическом пути, приведут к задержке завершения всего проекта.

Распространенные методы описаны в табл. 8.1.

ТАБЛИЦА 8.1. Методы сжатия расписания проекта

Метод	Описание	Особенности
Сжатие	Ресурсы добавляются на выполнение только тех задач, которые лежат на критическом пути	Некоторые задачи невозможно выполнить быстрее без увеличения объема ресурсов, что нередко ведет к дополнительным расходам, которые могут нивелировать любую экономию времени
Быстрый проход	Одновременное выполнение задач, лежащих на критическом пути	Это очень рискованный способ, повышающий вероятность переделок и доработок
Модификация процессов	Повышение продуктивности при использовании других процессов, технологий или оборудования	Новые подходы могут повысить риски. Использование лучших процессов не всегда возможно

Метод	Описание	Особенности
Использование сверхурочных работ	Повышение числа часов в день или неделю, выделяемых на работы над задачами проекта	Сверхурочные работы могут быть наиболее эффективны, когда к ним прибегают только в течение ограниченного периода времени. Слишком частое использование этого метода может привести к снижению мотивации, командного духа и к ухудшению качества работы

## Проверка расписания

В нашем стремлении получить реалистичное расписание и добиться того, чтобы стейкхолдеры ощущали его «своим», вы должны перепроверить расписание как минимум с двумя их группами и при возможности получить его оценку с какой-либо незаинтересованной стороны.

- **Командная оценка.** Во-первых, обсудите расписание с членами вашей команды. Попросите их дать отклики и замечания по всем его аспектам: полноты списка задач, корректности распределения ресурсов, логичности последовательности задач, реальности учитываемых факторов и так далее. При необходимости скорректируйте расписание.
- **Оценка качества.** Эту оценку не всегда возможно провести, но по возможности попросите опытного специалиста по планированию проверить ваше расписание, прежде чем отправлять его стейкхолдерам. Это особенно полезно, если вы новичок.
- **Оценка с участием стейкхолдеров проекта.** Ознакомьте ключевых стейкхолдеров с проектом расписания. Побуждайте их задавать вопросы и попросите их дать свои отклики и замечания по всем аспектам: распределения ресурсов, реакция на риски, ключевым этапам и так далее. Самое главное в этом шаге — форма и манера презентации расписания (будьте очень дружелюбны), а также проведение интерактивного обсуждения в режиме реального времени.

## Презентация расписания

Одним из элементов планирования проекта и управления им, который часто упускается из виду, является должное информирование различных стейкхолдеров о расписании проекта. Хотя его презентация для своей команды возможна в детализированной табличной форме, для стейкхолдеров я рекомендую подготовить визуальную презентацию только основных

важнейших моментов. Распространенные способы презентации расписания проекта сведены в табл. 8.2.

**ТАБЛИЦА 8.2.** Способы презентации расписания проекта

Метод	Ключевые характеристики	Преимущества	Примечания
Диаграмма основных этапов	Это столбчатая диаграмма, которая содержит даты начала и окончания, главные результаты и ключевые внешние зависимости	Отражает точки принятия ключевых решений и завершений задач, а также любые внешние зависимости	Также используются таблицы этапов (та же информация, только в форме таблицы, а не диаграммы)
Диаграмма Ганта	Эта столбчатая диаграмма показывает различные уровни WBS	Легкая для восприятия, включает в себя WBS и показывает текущий ход работ в сравнении с оценками	Как правило, не показывает взаимозависимости
Обобщенный график	Сочетает в себе аспекты диаграммы основных этапов и диаграммы Ганта	Отражает критический путь, важнейшие этапы и относительную длительность основных задач. Хорошо подходит для презентаций руководству	С 2010 года Microsoft Project предлагает новую функцию — Timeline View (представление временной шкалы). С ее помощью можно легко воспользоваться этим методом
Сетевая диаграмма	Сетевая диаграмма использует узлы и стрелки. Информация о датах добавляется к узлу, соответствующему каждой операции	Отражает критический путь и показывает логику (поток задач) проекта	Для обычных презентаций обычно используется уровень обобщенных задач WBS. В противном случае сетевая диаграмма потребует демонстрацию на большом экране
Модифицированная WBS	Использует WBS проекта с добавлением информации о статусе к каждому узлу	Показывает ход работ по отношению к первоначальной структуре декомпозиции работ. Легка для восприятия	Схожа с таким типом презентации, как сетевая диаграмма

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

- Разработка расписания — это итеративная задача, требующая командной работы.
- Расписание проекта является важным компонентом плана проекта и включает в себя все ключевые мероприятия по планированию.
- Расписание проекта определяет бюджет проекта и график выделения ресурсов.
- Расписание проекта — самый эффективный инструмент управления ожиданиями с учетом ключевых факторов успеха (время, затраты и качество).
- Пять ключевых исходных данных для расписания — это WBS, оценки трудозатрат, зависимости задач, выделенные и распределенные ресурсы и предусмотренные реакции на риски.
- Многие ошибки нереалистичных расписаний связаны с ненадлежащим процессом разработки расписания и отсутствием знаний и опыта работы с программами для календарного планирования.
- Необходимо документировать и четко коммуницировать все предположения и допущения, сделанные в процессе планирования.



Диаграмма на рис. 8.6 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

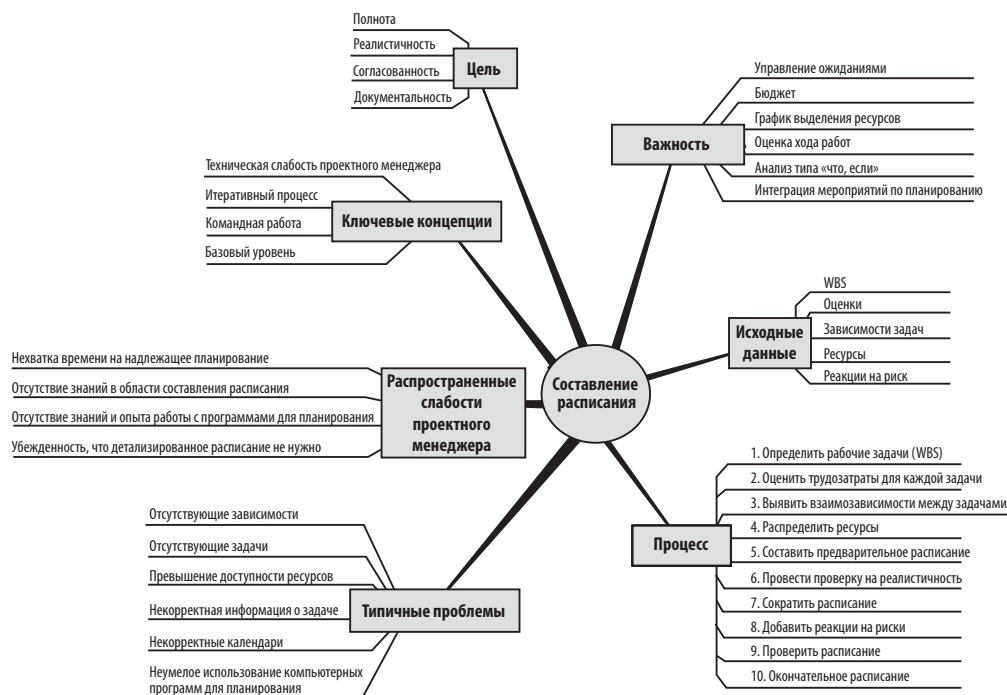


РИС. 8.6. Обзор процесса составления расписания



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему бюджет важен для успеха проекта.
- Изучите процесс составления реалистичного бюджета.
- Научитесь ключевым принципам бюджетирования.
- Узнаете, какие ошибки совершают многие менеджеры при составлении бюджета проекта.

# 9



# СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА

Завершение проекта в рамках бюджета — один из ключевых факторов его успеха. Но для многих менеджеров, особенно для тех, кто управляет проектами, которые не выходят за пределы одной организации, этот фактор является самым непонятным. Тому есть несколько причин, которые варьируются в зависимости от отрасли. Во многих случаях проблема кроется в организационных структурах управления, а также во внутренней политике бюджетирования и контроля расходов.

В нынешнее время повышенной ответственности за решения о том, в какие проекты следует вкладывать средства, давайте представим, что вы должны составить бюджет проекта и отслеживать расходы в его рамках по мере выполнения проекта.

Поскольку эта книга — введение в сферу проектного управления, мы не будем обсуждать сложные финансовые темы. Вместо этого мы сосредоточимся на важных основах выработки проектного бюджета. В этой главе вы поймете, почему бюджет так важен для успеха проекта. Мы рассмотрим процесс и ключевые принципы составления реалистичного бюджета, а также выделим области, в которых менеджеры часто совершают ошибки. Это позволит разрабатывать бюджеты, которые будут внушать доверие вашим стейкхолдерам, и даст основу для эффективного отслеживания затрат и контроля за выполнением проекта.

## Значение бюджета проекта

Даже если вы окажетесь в такой ситуации, когда вам не нужно будет разрабатывать бюджет проекта (например, на вас лежит лишь управление расписанием и рамками проекта), я все равно рекомендую вам сделать две вещи.

- **Составьте бюджет.** Это «упражнение» укрепит ваши навыки в сфере проектного управления, позволит вам быстрее распознать проблемы и подготовит вас к обсуждению данного проекта с высшим руководством.
- **Изучите вопросы, связанные с финансированием проекта.** Это должно быть сделано на стадии его описания, но следует еще раз убедиться, что вы четко понимаете, кто финансирует проект (является его спонсором) и кто принимает связанные с этим финансовые решения. Такое понимание позволит вам эффективно управлять ожиданиями и поможет разобраться в политических аспектах вашего проекта.

Бюджет проекта содержит оценку всех расходов, которые влечет за собой его реализация, и показывает, когда они будут понесены. Это ключевой компонент всего проектного плана. Бюджет важен по следующим причинам.

- **Это способ проверки всего процесса планирования.** Поскольку расписание проекта является главным фактором, определяющим его бюджет, то этот бюджет позволяет проверить достоверность расписания, и наоборот. Взглянув на расписание с позиции расходов, вы сможете увидеть проблемы, связанные с ресурсами или с финансированием, которые ранее не были столь очевидны. При этом данные расписания позволяют проверить бюджет, потому что в нем должно быть отражено, когда понадобится тот или иной ресурс.
- **Это способ оценки результатов.** Проанализировав ход выполнения проекта с учетом затрат, вы сможете лучше оценить актуальные показатели проекта и во многих случаях быстрее выявить проблемы и риски. Это основа продвинутой методики контроля проекта — метода освоенного объема. Мы обсудим ее в главе 10 «Контролирование проекта».
- **Это способ управления ожиданиями.** Бюджет влияет на ожидания стейкхолдеров. Первоначальный бюджет задает ожидания в отношении общих расходов по проекту. Если бюджет сверстан неточно, вас ждут проблемы с ожиданиями. Если бюджет проекта определен заранее

и служит «потолком» всех расходов, у стейкхолдеров сложатся реалистичные ожидания в отношении расписания и рамок проекта.

- **Это инструмент управления денежными потоками.** Ваше расписание влияет на сроки потребностей в ресурсах. В организациях, особенно в тех, в которых ресурсы распределяются по нескольким проектам или управляются централизованно, точность расписания является залогом успешного управления ресурсами.
- **Способ обоснования инвестиций в различные проекты.** Если компания отбирает проект из множества других и возлагает высокие ожидания на доход от инвестиций, очень важно определить базовый план по стоимости проекта и постоянно отслеживать соответствующие показатели.



**ВНИМАНИЕ** Убедитесь, что в бюджете вашего проекта заложены все факторы затрат и полный жизненный цикл проекта.

## Принципы создания эффективного бюджета

Прежде чем вы узнаете подробности составления бюджета проекта, давайте рассмотрим основные принципы этого процесса.

- **Итеративный характер.** Составление бюджета — итеративный процесс, как и все проектное планирование. Различные аспекты планирования проекта взаимосвязаны и имеют естественные циклы обратной связи. Бюджет проекта сильно зависит от политики организации и процесса разработки расписания. В результате создание окончательного бюджета и его утверждение проходит в несколько циклов.
- **Общий жизненный цикл.** Бюджет должен затрагивать весь жизненный цикл проекта. Многие менеджеры не учитывают это, особенно то, что касается операционных фаз.
- **Поэтапность.** Вы должны не только рассчитать общие затраты, но и знать, когда эти затраты возникнут. Это необходимо для управления денежными потоками и общего контроля проекта. Цель проектного бюджетирования — установить базовый план расходов.
- **Полнота.** Бюджет должен учитывать все расходы по проекту. Существует тенденция учета стоимости лишь очевидных ресурсов, необходимых для выполнения проекта (например, расходов на зарплаты

или на покупку нового оборудования). Но бюджет, как и расписание, должен быть полным и реалистичным. В этой главе мы рассмотрим все расходы, которые необходимо учитывать.

- **Наличие резерва.** В бюджет проекта необходимо добавить буфер, так называемый резерв управления. Обычно он необходим для финансирования действий, являющихся реакциями на известные риски, а также для учета факторов неопределенности в сделанных оценках и в процессе общего планирования (невывявленных работ и расходов, необходимости доработок и запросов на изменения). Кроме того, если ваш проект долгосрочный или международный, вам понадобится буфер для монетарных факторов, таких как инфляция и изменение валютных курсов. Разумеется, эти факторы должны быть определены как риски.
- **Задокументированные предположения.** Все предположения и допущения, принимаемые в процессе выработки бюджета, должны быть задокументированы, как и все остальные процессы планирования. Их также необходимо четко донести до стейкхолдеров. Как и все предположения, вы должны зафиксировать их в конкретном документе (в данном случае в таблице бюджета) или добавить в специальный репозиторий проектных допущений (в виде отдельного документа, PDD или плана проекта).

## Составление бюджета проекта

Процесс бюджетирования довольно прост. Трудности кроются в возможных упущениях и в ошибках основы, на которой строится бюджет. В этом разделе мы узнаем подробности составления бюджета и определим его этапы в общем процессе планирования проекта. Они показаны на рис. 9.1.

### Источники затрат, связанных с проектом

Для составления бюджета проекта необходимо в первую очередь выявить связанные с ним затраты. Давайте рассмотрим их источники, которые необходимо учитывать. Они представлены на рис. 9.2.

- **Расходы на оплату труда.** Это один из ключевых элементов бюджетных затрат. Бюджет должен отражать статью расходов на каждого сотрудника или роль (в зависимости от того, что актуально для вашего проекта). В основе затрат лежат ставки зарплат и оценочная продолжительность работы. В отношении рабочей силы, привлекаемой к работам по проекту из сторонних организаций, эти затраты являются ключевым

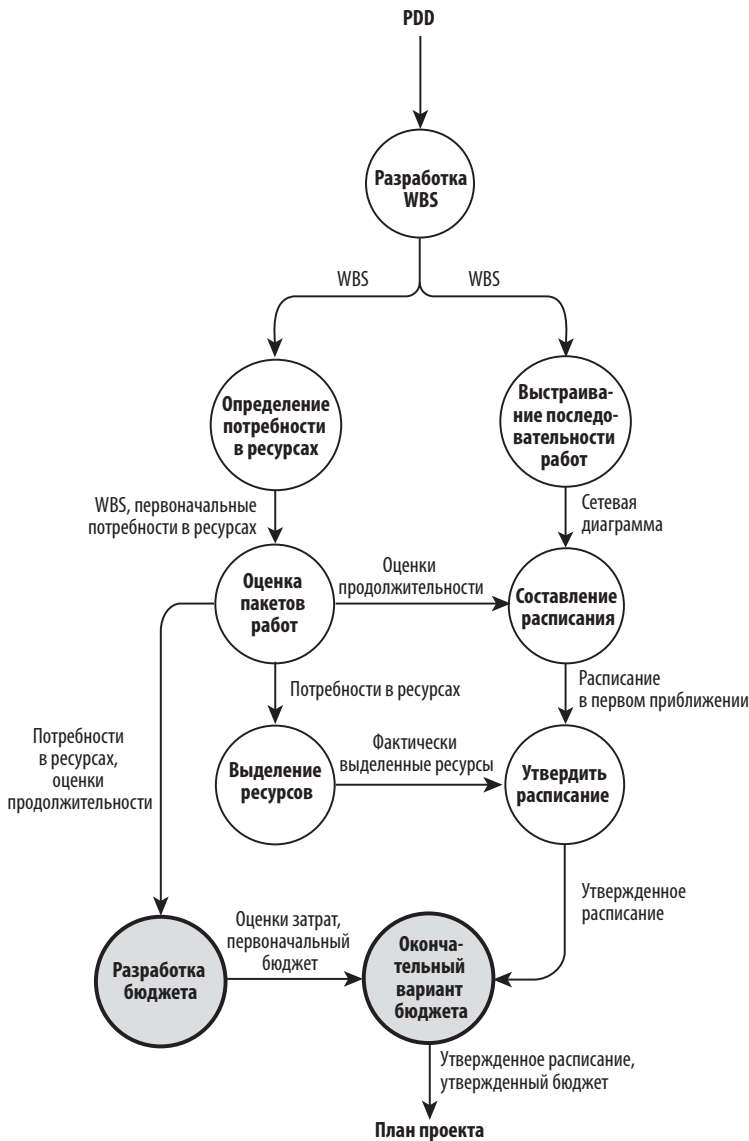


РИС. 9.1. Этапы планирования бюджета

и, как правило, легкодоступным компонентом бизнес-отношений. А вот определить стоимость внутренних людских ресурсов не всегда легко. Во многих организациях кадровая служба или бухгалтерия рассчитывает стандартные ставки оплаты для внутренних ресурсов на основе их ролей.

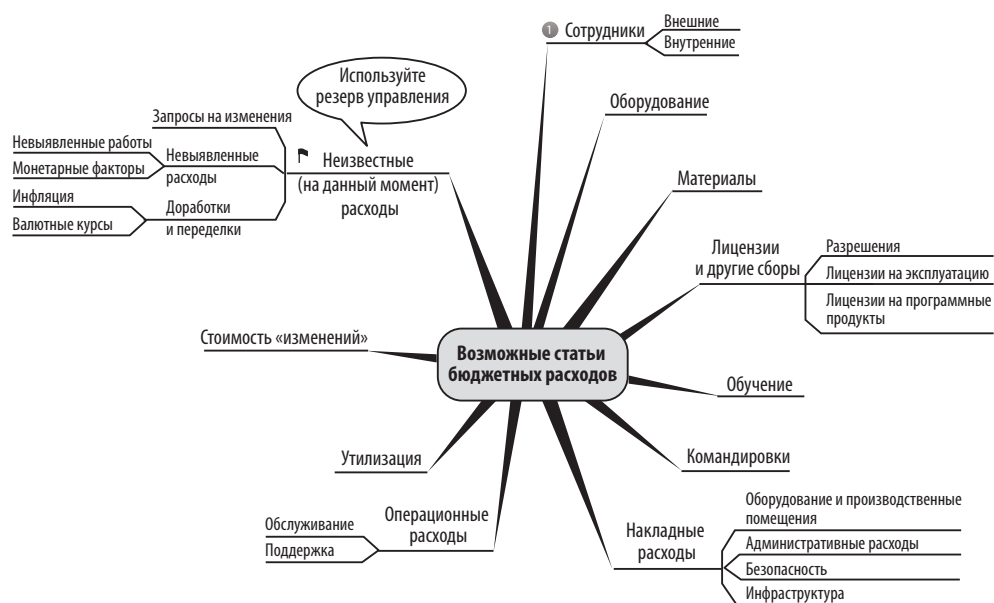


РИС. 9.2. Бюджетные расходы, которые следует учитывать

- **Оборудование.** Эта категория включает инструменты, которые требуются команде проекта для завершения всех работ. Для целей бюджета статья расходов на оборудование должна учитывать два момента:
  - **полнота.** С помощью восходящего подхода к оценке определите все потребности в оборудовании для каждой задачи. Для наукоемких проектов вы должны также учитывать программные инструменты;
  - **текущие или «капитальные» затраты.** Вы вместе с бухгалтерией должны определить порядок списания затрат на оборудование — отнести ли его полную стоимость целиком к расходам по вашему проекту или учитывать использование этого оборудования в работах по проекту в виде амортизационных издержек. Решение зависит от разных факторов, самый распространенный из которых связан с тем, будет ли оборудование использоваться в других проектах.
- **Материалы.** Эта категория включает элементы, которые необходимы для создания продукта. Информация о них обычно указывается в спецификации продукта. С точки зрения отношений с поставщиками вы либо приобретаете, либо подтверждаете расходы на материалы, оценив предложение поставщика в ответ на ваш запрос о поставке.

- **Лицензии и сборы.** Сюда относятся расходы на покупку лицензий на программные продукты и облачные сервисы, расходы на программное обеспечение как услугу (SaaS), разрешение на строительство и т. д.
- **Обучение.** Этот раздел включает расходы на тренинги, в которых нуждаются члены команды вашего проекта, а также пользователи вашего конечного продукта.
- **Командировки.** Эта категория включает расходы на командировки и проживание членов вашей команды в ходе выполнения проекта.
- **Операционные расходы.** Это расходы, связанные с обслуживанием и поддержкой финального продукта.
- **Расходы на утилизацию.** Эта категория включает расходы на утилизацию или удаление всего того, что заменяется в процессе проекта.
- **Накладные расходы.** Этот раздел включает обычные накладные расходы по проекту: на производственные помещения и оборудование, на обеспечение безопасности, на инфраструктуру и административные нужды. В зависимости от организации эти расходы могут не «раскладываться» на отдельные проекты, а заранее определяться конкретный процент издержек такого рода, который ложится на все проекты.
- **Стоимость «изменений».** Основная задача проектного планирования — учесть влияние изменений, которые несет с собой данный проект. Эта категория включает любые расходы (по программам управления изменениями или потере первоначальной продуктивности), которые можно напрямую отнести к фактору изменений. Эти возможные издержки необходимо учесть еще на фазе отбора проекта при анализе его выгод и затрат или анализе окупаемости инвестиций. Кроме того, эти затраты можно учитывать в других статьях бюджета. Самое главное — учесть их заранее, на этапе планирования.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Многие программы для календарного планирования позволяют составить график ресурсов, отражающий общее количество часов и общие расходы, которые будут вызваны использованием каждого ресурса в определенные промежутки времени. Эта функция очень полезна для процесса бюджетирования.

## Составление первоначального бюджета

Определив ресурсные требования и оценки продолжительности работ, вы можете приступить к составлению бюджета. Как и оценки работ, лучше всего оценить затраты на уровне пакетов работ. С помощью восходящего

подхода вы сможете определить все потребности в ресурсах и разработать реалистичный бюджет. Кроме того, многие компании в разных отраслях используют модели оценки затрат, которыми можете воспользоваться и вы. Эти модели лучше всего использовать на ранних стадиях планирования, а также в качестве инструмента перекрестных ссылок и проверки деталей результатов работы по планированию.

Если ваша организация не внедрила свои собственные программные инструменты проектного управления, в которых делается упор на стоимостные характеристики, или вы не обладаете продвинутыми навыками в использовании программ календарного планирования, я рекомендую составлять бюджет с помощью электронных таблиц (например, Microsoft Excel). Я выбрал табличный подход по трем причинам.

- **Охват всех расходов.** Табличный подход позволяет легко зафиксировать в документе все затраты по проекту (а не только расходы на оплату труда, которые являются главным элементом расписания).
- **Гибкость.** Табличный подход предлагает гибкие варианты составления и организации бюджета. Его также можно использовать для отслеживания всех расходов в ходе выполнения проекта.
- **Легкий анализ.** Табличный подход обладает удобными возможностями анализа и подготовки отчетов.

Две главные задачи при составлении бюджета проекта — задать статьи расходов для каждого источника затрат и использовать столбцы для каждой временной фазы (периода), который будет отслеживаться.

## Выработка окончательной версии бюджета

Когда расписание составлено, а ресурсы определены, вы можете составить окончательный вариант бюджета проекта. Помимо уточнения затрат на ресурсы и оценки других факторов расходов, для завершения этого шага сделайте следующее.

- **Перепроверьте запланированные задачи по поставкам.** Убедитесь, что все задачи, связанные с приобретением ресурсов (трудовых и материальных), учтены в расписании проекта (и в WBS). Обычно эти задачи состоят в заказе, доставке, установке и оплате.
- **Проверьте согласованность затрат на выполнение задач со стоимостью ресурсов.** Во многих случаях в расписании образуются перерывы



в использовании выделенных ресурсов или работа каких-то ресурсов не всегда планируется с их максимальной загрузкой. Во многом это зависит от того, насколько эффективно выравнены ресурсы. Тем не менее, если стоимость ресурсов для проекта рассчитывается только по тому, как и в какой мере они задействованы в конкретных его задачах, ваш бюджет может не отразить реальные расходы на такие ресурсы, которые вам придется понести. Например, у аналитика Джо может быть назначено лишь 26 часов [работы по вашему проекту] на одной неделе, но на следующей неделе он будет работать все 40. Вам может оказаться невыгодно куда-то отпускать Джо в те промежутки времени, в которые для него нет никакой работы, поэтому в проекте обычно учитывается все время за обе недели. Такая ситуация также зависит от того, в какой мере от проекта требуется использовать ресурсы по максимуму, от эффективности планирования ресурсов в организации и того, как время [в течение которого ресурсы используются] отражается в отчетности.

- Хорошее эмпирическое правило — рассчитать затраты на персонал, умножив их зарплату на конкретный период времени. Например, аналитик Джо будет работать в моем проекте 12 недель полный рабочий день. Тогда я рассчитаю затраты, умножив почасовую ставку Джо  $\times 40$  часов  $\times 12$  недель. Скорее всего, я получу достаточно точную оценку затрат — по крайней мере, более консервативную.
- **Определите окончательный резерв управления.** С учетом всех известных факторов риска определите величину резерва, который будет добавлен в бюджет проекта. Конкретная сумма варьируется в зависимости от уровня рисков, отраслевой практики и управленческого подхода.

## Типичные ошибки при составлении бюджета

Давайте рассмотрим типичные проблемы, с которыми проектный менеджер сталкивается при разработке бюджета проекта. Разобравшись с этими факторами, вы сможете избежать их в своей работе.

- **Слабая основа.** Бюджет выстраивается на основе всего планирования: на WBS, на оценке ресурсов и трудозатрат, на расписании проекта. Любая неполнота одного из этих элементов напрямую и негативно повлияет на бюджет.

- **Отсутствующие категории затрат.** Бюджет должен отражать все расходы, которые будут понесены, или хотя бы все расходы, за которые проектная команда несет ответственность перед спонсорами. Вернитесь к разделу «Источники затрат, связанных с проектом» — к списку расходов, которые необходимо учитывать.
- **Отсутствие маржинальности.** Если в результате выполнения проекта получаются продукты, которые должны быть проданы клиентам, не забудьте добавить в бюджет проекта наценку для получения прибыли и учесть ее при принятии любых ценовых решений.
- **Бюджет определяется слишком рано.** Во многих организациях в силу природы их бюджетных циклов и уровня зрелости проектного управления бюджет проекта составляется на основе неточных оценок — еще до того как полный перечень работ по нему будет определен. В таких случаях бюджет нередко становится главным фактором, лимитирующим проект; в результате он ограничивает объем работ, который возможно выполнить, и доступные ресурсы.
- **Затраты на оплату труда не отслеживаются.** Это распространенная проблема проектов, не выходящих за пределы одной организации, потому что во многих компаниях проектный менеджер не может определить и отследить затраты на оплату труда, особенно для штатного персонала компании. Тому есть несколько причин:
  - политика организации, согласно которой проектные менеджеры не отслеживают внутренние затраты на оплату труда;
  - политика организации, по которой расходы на оплату труда штатных сотрудников считаются невозвратными;
  - несоответствие между системой и процедурами оценки времени и потребностями проекта.

Понимание этой последней причины очень важно: она может ограничить ваши возможности по отслеживанию таких затрат или как минимум уровень детализации в информации, которую вы можете получить.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

- Если все мероприятия по планированию были проведены правильно, разработка проектного бюджета будет несложной задачей.
- Бюджет проекта важен для управления ожиданиями, аккуратного отслеживания хода работ и оценки результатов проекта, а также управления денежными потоками.
- Эффективный бюджет проекта разбит на этапы, затрагивает весь жизненный цикл проекта и учитывает все затраты, связанные с проектом.
- Бюджет проекта — важный компонент проектного плана. Он объединяет расписание проекта, планы использования ресурсов, поставок и реагирования на риски.
- WBS, оценки трудозатрат и расписание проекта является основой точного бюджета проекта.
- Программное обеспечение для работы с таблицами — лучший инструмент бюджетирования.



Диаграмма на рис. 9.3 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

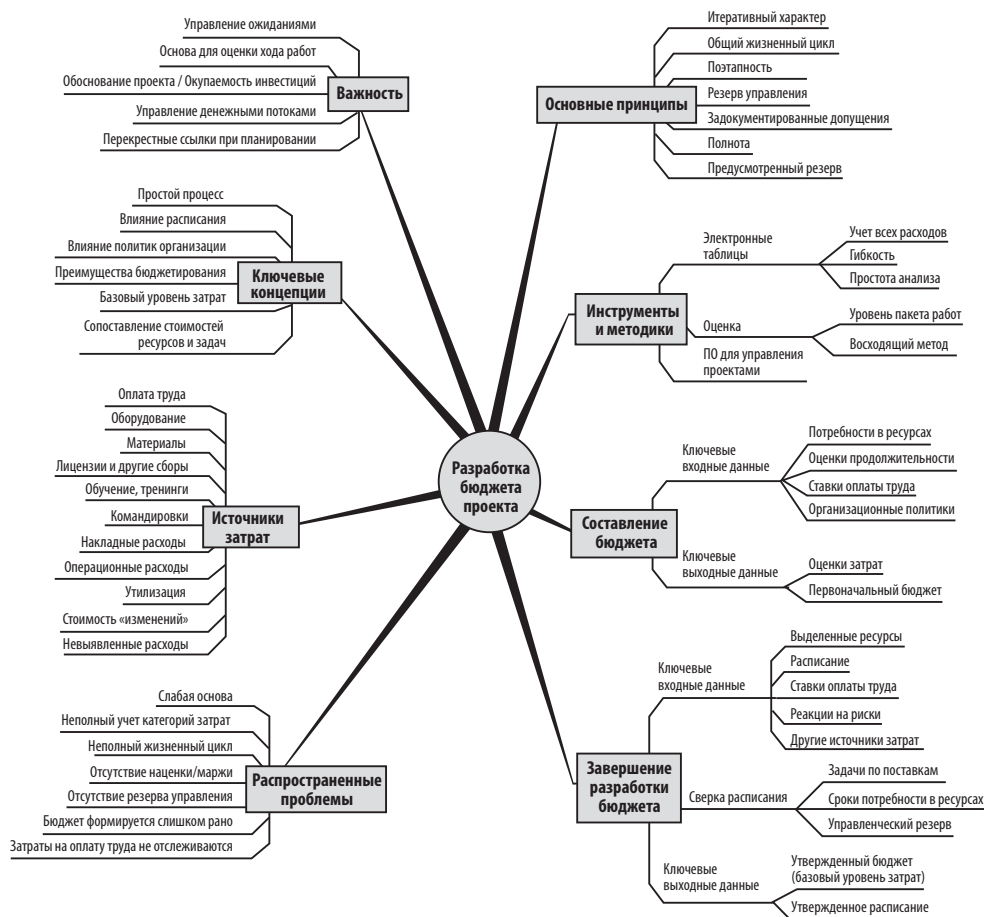


РИС. 9.3. Обзор составления бюджета

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Узнаете, что значит контролировать проект.
- Поймете, почему планирование проекта так важно для его контроля.
- Узнаете принципы эффективной системы контроля проекта.
- Познакомитесь с полезными методиками, которые упростят процесс контроля.
- Поймете, почему метод освоенного объема является самым эффективным подходом к оценке результатов проекта, но при этом он реже всего используется.
- Узнаете важные принципы отчетности о статусе проекта.

# 10



# КОНТРОЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Теперь, когда у нас есть план проекта, мы готовы начать его выполнение. С точки зрения теории проектного управления, реализация плана проекта предполагает два вида направленной на это деятельности: проведение запланированных работ и контроль за ними. Все это делается параллельно. Мы рассмотрим действия, направленные на отслеживание рабочих процессов, в части III этой книги — «Контроль хода выполнения проекта», а те, что связаны с человеческими аспектами, — в части IV «Выполнение работ по проекту».

При этом мы сосредоточимся только на основах, которые ускорят ваше обучение и повысят эффективность как проектного менеджера, понимая, что данным тематикам могут быть посвящены целые книги и курсы.

Эта глава служит прекрасным мостом между частью «Планирование проекта», которую мы уже прошли, и частью «Контроль хода выполнения проекта», к которой мы только приступаем. В этой главе мы проясним, что на самом деле означает словосочетание «контролировать проект», узнаем ключевые принципы систем контроля и подчеркнем значение планирования. Кроме того, мы рассмотрим эффективные методики и обсу-

дим, как избежать распространенных ошибок, которые допускают многие проектные менеджеры. Наконец, чтобы обобщить основные аспекты процессов контроля проекта, мы изучим выводы, которые можно сделать из анализа примеров того, как проблемный проект бывал «выправлен» и приведен в «нормальное» состояние. Эти знания позволят вам разработать надежную систему контроля, которая наилучшим образом удовлетворит потребности вашего следующего проекта.

## Что такое контроль проекта?

Что приходит вам в голову, когда вы слышите фразу «контроль проекта»? Микроменеджмент? Разногласия? Жесткость? Руководство по армейским принципам? Управление в стиле теории X? К счастью, ни один из этих терминов не является точным описанием контроля проекта, который на самом деле состоит из информационных систем и процедур управления, которые позволяют ответить на следующие вопросы.

- На верном ли мы пути?
- Укладываемся ли мы в бюджет?
- Укладываемся ли мы в сроки?
- Двигаемся ли мы к результатам, которые обещали достичь?
- Соответствуем ли мы стандартам качества и эффективности?
- Удовлетворяем ли мы ожидания стейкхолдеров?
- Чего мы уже достигли?
- Когда будут достигнуты цели проекта?
- Какие появились отклонения/отступления?
- Какие корректирующие меры мы принимаем?
- Что вызвало эти отклонения?
- Какие риски мы отслеживаем?
- Какие проблемы и вопросы нам нужно решить?
- Какие выводы нам нужно сделать, чему мы научились?

PMI определяет группу соответствующих процессов мониторинга и контроля как процессы, необходимые для отслеживания, проверки и регулирования хода выполнения и эффективности проекта; для определения областей, по которым необходимы изменения в плане; для внесения этих изменений.

Это точное определение, но оно не отражает все аспекты контроля за проектом, которые мы должны понять. Кроме того, оно не отражает самый важный аспект — профилактику проблем.

## PDA: принципы контроля проекта

Запомнить основные принципы контроля проекта помогает сокращение *PDA* — оно обозначает «предотвращение, обнаружение и действие» (Prevention, Detection, Action). Давайте рассмотрим эти принципы.

- **Предотвращение.** Для вашего личного хорошего здоровья чрезвычайно важно укреплять иммунную систему и минимизировать контакты с вредными субстанциями. Другими словами, первое дело — не заболеть. Тот же принцип применим к эффективному контролю проекта. Лучший способ поддержать проект — предотвратить (или хотя бы минимизировать) отклонения от курса. Как вам это сделать? Вам понадобится целый ряд навыков проектного управления, но ключевые мероприятия включают в себя тщательное планирование, эффективные информационные коммуникации, постоянный мониторинг факторов риска, немедленное разрешение проблем и четкое делегирование работы.



**СОВЕТ** Контроль результатов проекта полностью связан с PDA — предотвращением, обнаружением и реагированием.



**СОВЕТ** Извлеченные уроки, сделанные выводы — важные ресурсы для улучшения результатов текущего и будущих проектов.

- **Обнаружение.** Представьте радарную систему или систему раннего оповещения. Контроль проекта предполагает, что вы вовремя выявляете отклонения. Чем раньше начнете действовать, тем выше шанс, что вы вернете фактор успеха в нужные рамки. Самое главное в раннем обнаружении — использовать системы отслеживания и рабочие процессы, которые позволяют своевременно оценивать результаты проекта. К распространенным примерам методов обнаружения относятся, например, регулярные отчеты о достигнутых результатах или встречи, на которых обсуждается ход дел. Здесь следует отметить два важных момента: чтобы зафиксировать происходящее отклонение, вы должны сравнивать фактические результаты с базовым уровнем определенного типа, а само отклонение следует ожидать и отслеживать в любом из критических факторов успеха, включая ожидания стейкхолдеров

и качественные показатели, а не только смотреть, соблюдаются ли план-график, бюджет и рамки проекта.

- **Действие.** Хотя аспект предотвращения тоже связан с действием, этот принцип неразрывно связан с ранним обнаружением. Чтобы контроль проекта был эффективным, обнаруженное отклонение должно вызвать соответствующую своевременную ответную реакцию. Три распространенных типа реагирования — корректирующие действия, процедуры по контролю изменений и извлеченные уроки. Нередко планирование мероприятий по контролю проекта предполагает определение предела отклонения, который диктует, какие отклонения и корректирующие меры находятся в компетенции проектной команды, а что должно быть немедленно передано на уровень высшего руководства.

## Компоненты контроля проекта

Чтобы лучше понять, что включается в понятие «контроль проекта», давайте рассмотрим ключевые процессы управления этим проектом. Повторюсь: контроль — это нечто большее, чем только эти процессы. Ваше лидерские, коммуникационные, межличностные, аналитические и командные навыки важны в не меньшей степени. И все же без понимания фундаментальных управленческих процессов, показанных на рис. 10.1, вам будет сложнее контролировать проект.



РИС. 10.1. Процессы проектного управления, связанные с контролем проекта

- **Отчеты об ходе работ.** Это процесс оценки статуса проекта и информирование о нем ключевых стейкхолдеров. Как правило, в таких отчетах отражается сравнение текущих показателей важнейших



факторов успеха с их ранее установленными целевыми значениями, а также данные о серьезных проблемах, с корректирующими мерами и прогнозируемыми показателями.

- **Управление процессом контроля за изменениями.** Это процесс оценки, утверждения и координирования любого запроса на изменение рамок, расписания или бюджета проекта. Мы подробно поговорим об этом в главе 11 «Управление изменениями на проекте».
- **Управление конфигурацией.** Это процесс контроля изменений, обновлений и версий проектной документации. Мы разберем эту тему в главе 11 «Управление изменениями на проекте» и главе 12 «Управление конечными результатами проекта».
- **Управление процессами решения проблем.** Это процесс выявления, отслеживания и решения проблем, которые могут повлиять на главные факторы успеха проекта. Об этом пойдет речь в главе 13 «Решение возникающих на проекте проблем и вопросов».
- **Управление рисками.** Это процесс выявления, отслеживания и реагирования на проектные риски. Эта тема подробно описана в главе 14 «Управление рисками проекта».



**ВНИМАНИЕ** Важно понимать, что вероятность изменений и рисков наиболее высока на начальной стадии проекта.

- **Управление качеством.** Это процесс призван обеспечивать соответствие рабочих процессов и результатов проекта требованиям качества. Мы поговорим об этом в главе 15 «Управление качеством проекта».
- **Управление поставками.** Это процессы контроля, используемые для управления поставщиками, вовлеченными в проект.
- **Управление требованиями.** Это процесс обеспечения того, чтобы все требования были правильно определены, задокументированы и отслеживались бы в ходе выполнения проекта. Это отличная методика контроля рамок проекта и изменений в нем. Мы еще вернемся к ней в этой главе.

## Управленческие основы контроля проекта

Как проектный менеджер вы должны учесть несколько принципов управления для разработки своей системы контроля:

- **Сосредоточьтесь на приоритетах.** Определите, что важно для проекта и компании. Поймите: то, на чем вы сосредоточитесь, станет важным. Убедитесь, что эти две категории связаны.
- **Осознайте масштаб проекта.** Уровень жесткости и детализации вашей системы контроля должен соответствовать уровню рисков проекта, а также его бюджету. Другими словами, проекты с низкими рисками или маленькими бюджетами не должны быть отягощены системой контроля, предназначенной для крупных важных проектов.
- **Мыслите процессами.** Вам вряд ли захочется тратить свое время и силы на ликвидацию пожаров, попытки получить базовую информацию о статусе и ощущение, что вы не контролируете свой проект. Вы хотите внедрить естественную систему контроля проекта и заранее спланировать ее. Это относится к проекту в целом и вкладу каждого члена команды.
- **Будьте готовы к изменениям.** Контроль проекта вовсе не избавит вас от изменений. Наоборот, вы должны быть готовы к изменениям, планировать и управлять ими.
- **Уделяйте большое внимание тщательному планированию.** Чем больше сил потрачено на него, тем проще контролировать проект. Если проект точно определен, работа тщательно спланирована, риски определены, стейкхолдеры достигли согласия относительно целей проекта и была создана система контроля проекта, поддержка работ по его выполнению отнимет гораздо меньше сил.



**ВНИМАНИЕ** Следуйте «правилу 15 %». Оценивайте отклонения показателей проекта от плановых на стадии, когда проект завершен на 15 %. Если вы недооцениваете отклонения от намеченного курса в краткосрочной перспективе, то, скорее всего, в долгосрочной перспективе вы окончательно сойдете с верного пути.

- **Учитывайте организационную культуру.** В зависимости от уровня зрелости проектного управления в вашей организации вам может потребоваться внедрять процедуры контроля проекта постепенно, чтобы достичь их большей эффективности и уменьшить их отторжение со стороны сотрудников. Убедитесь еще раз, что вы действительно сосредоточились на приоритетных вещах.
- **Сформируйте ожидания.** Не забывайте о проектном контроле в проектной коммуникации. Убедитесь, что все члены команды понимают, что ожидается от всего проекта и от роли в нем каждого. Кроме того, убедитесь, что команда проекта понимает приоритетность всех процедур контроля, которую вы им придаете.

- **Будьте последовательны.** Важный элемент эффективного контроля и коммуникации на проекте — последовательность. Результаты проекта нужно оценивать и доносить до стейкхолдеров на постоянной, регулярной основе. Этот подход важен для раннего обнаружения отклонений и формирования культуры ответственности за задачи проекта.
- **Вовремя уделяйте внимание.** Обязательно уделяйте особо пристальное внимание своему проекту на его ранней стадии. По результатам исследования более 800 проектов для Министерства обороны США с 1977 года, их показатели при окончании были не лучше этих же показателей, полученных на этапе, когда они были выполнены на 15%. Если проект отстает от расписания и/или превышает бюджет на этапе своего исполнения в 15%, он не восстановится от такого отклонения. Это происходит по двум причинам: слабый контроль на ранних стадиях и плохая оценка. Если оценки трудозатрат на самые первые работы по проекту были составлены неточно, они вряд ли станут более точными в дальнейшем. Мы обсудим, как управлять отклонениями в разделе «Реагирование на отклонения» позже в этой главе.

## Эффективные методики контроля проекта

Мы отметили ценность и важность планирования системы контроля. В этом разделе мы рассмотрим эффективные методики контроля, которые вам следует обдумать на этапе планирования и затем использовать в ходе выполнения проекта.



**ВНИМАНИЕ** Убедитесь, что обсуждения хода дел на проекте планируются и проводятся в содержательной манере. Помните о затратах, связанных со сбором требуемых ресурсов воедино. Сосредоточьтесь на улучшении командной синергии, информационной коммуникации, управлении ожиданиями и ответственности команды.

- **Небольшие пакеты работ.** Мы говорили об этом в главе, посвященной структурной декомпозиции работ. Возможно, вы помните, что в пользу небольшого объема пакетов работ говорят два соображения: более точные оценки и лучший контроль. С позиции контроля: если они должны выполняться в рамках одного (или максимум двух) отчетного периода, вам будет проще найти выбившуюся из графика или проблемную задачу. Благодаря раннему обнаружению вы с большей вероятностью устранили отклонение и сохраните действие главных факторов успеха проекта.

- **«Ранние и частые» пакеты работ.** Помимо небольшого объема пакетов работ, который помогает своевременно выявлять отклонения, вы должны искать возможности создания прототипов (как минимум) конечных результатов или даже их самих как можно более рано и часто, чтобы отправлять их на оценку ключевым стейкхолдерам. Это ключевой аспект гибких (так называемых «эджайл» — agile) методологий. Такой подход поможет как можно раньше выявить любые отклонения от требований и ожиданий стейкхолдеров. Так вы с большей вероятностью справитесь с отклонениями и сохраните действие главных факторов успеха проекта.
- **Базовые показатели.** Фундаментальный принцип контроля — сравнение с базовыми показателями. Во-первых, необходимо их задать. Обычно это относится к ключевым факторам успеха выполнения плана-графика и бюджета, но вы можете применять их и к аспектам проекта, ориентированным на продукт, особенно к требованиям. Во-вторых, делайте оценки и составляйте отчеты о показателях выполнения проекта в сравнении с базовыми. В-третьих, сохраняйте базовые показатели неизменными, если только у вас нет формальной договоренности как-то их переопределить. Мы подробно поговорим об этом в главе 11.
- **Обсуждение хода работ.** Совещания, на которых обсуждается ход выполнения проекта, являются самым простым и распространенным способом контроля. Если они проводятся на регулярной основе, люди смогут оставаться открытыми, ответственными и активными, особенно если их рабочие задачи невелики и обладают четкими критериями завершения. Кроме того, такие совещания — эффективный инструмент управления ожиданиями, способствующий лучшему обмену информацией.
- **Критерии завершения.** При определении проекта вы устанавливаете критерии, согласно которым результат его выполнения можно считать приемлемым, и такого рода критерии должны быть выработаны для каждого промежуточного результата и рабочей задачи. Ответьте самому себе заранее на вопрос: «как мы узнаем в случае каждого такого результата и задачи, что все сделано?» Понимание критериев завершения повышает продуктивность и помогает избежать многих проблем, связанных с отчетами о статусе выполнения рабочих задач, особенно небезызвестного синдрома — бодрого рапорта типа «все готово на 90%».
- **Обзоры состояния дел.** Это ключевой метод обеспечения качества и управления ожиданиями в отношении результатов проекта. Он может принимать разные формы. Самое главное — спланировать цикл «обзор состояния дел — сбор откликов — исправление» для большинства, если не для всех, ключевых результатов. Распространенные примеры — это

обзоры текущих процессов, конструкций, аудиты, сквозные проверки и тестирования. Кроме того, обзоры можно приурочивать к заранее определенным вехам и контрольным точкам выполнения проекта.

- **Вехи и контрольные точки.** Ключевая черта многих надежных проектных методологий — использование заранее определенных вех и контрольных точек. Эти маркеры предполагают, что, достигая их, вы останавливаетесь ненадолго, отчитываетесь о ходе выполнения проекта, анализируете ключевые вопросы, проверяете, что вы и команда по-прежнему на одной волне, и убеждаетесь, что работу по проекту можно вести дальше. Помимо того что это эффективный инструмент управления ожиданиями, заранее определенные этапы позволяют спонсорам проекта и высшему руководству оценить вложения в проект и при необходимости перенаправить ценные ресурсы от проблемного проекта к более перспективным инициативам.
- **Отслеживание требований.** Матрица отслеживания требований RTM<sup>1</sup> — простая, но часто упускаемая из виду методика, позволяющая контролировать рамки проекта и ожидания. Она в задокументированном виде показывает связи между первоначальным набором утвержденных требований, промежуточными результатами и конечным продуктом. Эта методика помогает не упускать из виду все первоначальные требования и создает естественный барьер для введения всяческих «новшеств» в ходе выполнения проекта (она хотя бы становится триггером в системе контроля изменений, сигнализирующим о каких-то нежелательных событиях). Кроме того, матрица отслеживания может связать конкретные сценарии тестирования, необходимые для проверки того, удовлетворены ли все требования.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Если требования и сценарии тестирования зафиксированы в системах управления базами данных, отслеживать их будет гораздо проще с помощью надлежащих взаимосвязей между данными.

- **Формальные согласования.** Это ключевой аспект контроля изменений, особенно для проектов типа «клиент — поставщик». Формальный отчет о рассмотрении какого-либо результата и о принятии решения об его приемлемости помогает согласовать ожидания и свести к минимуму возможные споры. Самое главное — формальное согласование высту-

<sup>1</sup> От Requirements Traceability Matrix. На русском языке этот термин иногда звучит как «матрица соответствия/трансформации/прослеживаемости/трассируемости требований». — *Примеч. науч. ред.*

пает в качестве дополнительного стимула для стейкхолдеров, которые остаются активно вовлеченными в работу.



**СОВЕТ** Ваши отчеты о показателях проекта должны отвечать на три важных вопроса:

- Где мы находимся? (По отношению к главным факторам успеха.)
  - Какие возникли отклонения, что их вызвало и какие меры мы предпринимаем?
  - Изменился ли прогноз?
- **Независимый аудитор качества.** Привлечение независимого аудитора качества — другой пример метода оценки, о котором мы говорили выше. Зачастую это входит в планы обеспечения качества проектов. Кроме того, аудит качества может быть сосредоточен на конечном продукте, рабочих процессах или мероприятиях по управлению проектом. В рамках этого метода заранее устанавливаются критерии качества и обеспечивается подотчетность проекта внешней организации.
  - **V-метод.** Этот термин используется для описания подхода, который обеспечивает наличие этапов верификации и проверки для каждого окончательного и промежуточного результата. На левой стороне V-образной диаграммы записываются все намеченные результаты, на правой — указываются методы верификации для каждого соответствующего результата. Схема на рис. 10.2 иллюстрирует этот метод.

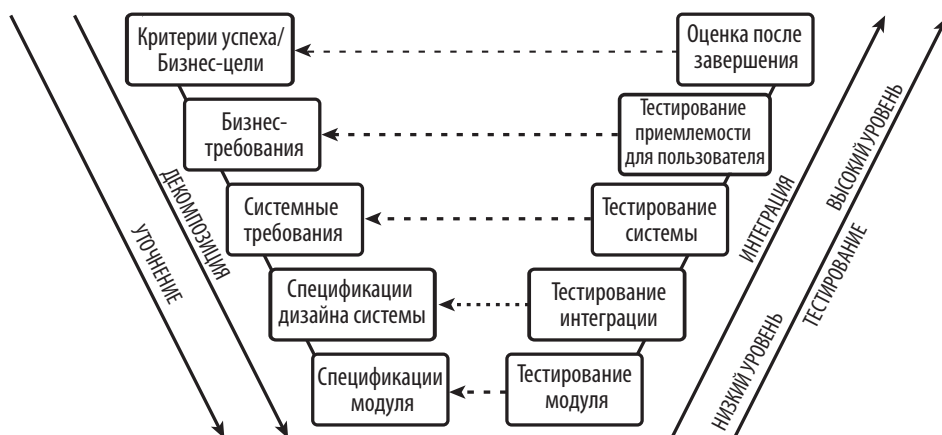


РИС. 10.2. Использование V-метода для проекта по разработке ПО

- **Порог эскалации.** Этот термин звучит жутковато, но на самом деле он довольно прост. Цель установления порогов эскалации — заранее

определить, с какими проблемами и отклонениями может справиться проектная группа, а какие требуют вмешательства высшего руководства. Зачастую в качестве этих порогов используются процентные отклонения от плана важных факторов успеха. Например, если отклонение от бюджета превышает 10%, а отклонение от расписания — 15%, вы должны немедленно сообщить о проблеме высшему руководству, чтобы оно предприняло корректирующие меры. Главная ценность этого подхода заключается в том, что он помогает определить допустимые уровни, устанавливает ожидания и проясняет, когда необходимо привлечь руководство.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Требования к отчетности о показателях должны быть включены в план информационных коммуникаций.

## Отчетность о ходе выполнения проекта

Мы уже говорили, что одним из ключевых аспектов контроля проекта является оценка и отчетность о ходе его выполнения. Мы могли бы легко посвятить целую главу (или даже две) анализу различных вариантов, факторов и проблем, связанных с этим процессом. Но если вы все время будете помнить о следующих принципах, вы сможете адаптировать свою отчетность о ходе выполнения работ по проекту, чтобы он наилучшим образом соответствовал потребностям вашего окружения.

- **Ответьте на три главных вопроса.**
  1. Где мы находимся? (По отношению к главным факторам успеха.)
  2. Какие отклонения возникли, что их вызвало и какие меры мы принимаем?
  3. Изменился ли прогноз?
- **Проводите оценку в сравнении с базовым уровнем.** Если в своих отчетах о ходе работ вы делаете акцент на отклонения от планов, вы должны установить и стараться четко придерживаться базовых уровней основных показателей проекта. Любое изменение этих уровней должно проводиться в соответствии с процедурами контроля за изменениями.
- **Мыслите визуально.** Это еще одна ключевая концепция отчетности. Многие люди лучше воспринимают информацию в визуальной и пространственной форме. Они быстрее схватывают смысл важных по-

казателей, если они представлены в графическом формате. Примеры этого — гистограммы, графики выполнения расписания, цветовые индикаторы для ключевых метрик (красный, желтый и зеленый).

- **Делайте сводки и «выжимки».** Этот принцип — продолжение предыдущего. Постарайтесь уместить главную информацию о статусе проекта на одной-двух страницах. Если подробности занимают больший объем, то я рекомендую посвятить первую страницу документа краткой сводке основных его моментов.
- **Подчеркивайте достижения.** Одна из функций отчета о статусе проекта — выступать PR-инструментом его продвижения, поэтому убедитесь, чтобы ключевые достижения были должным образом выделены.
- **Показывайте прогнозы.** Помимо отчетов о ходе выполнения проекта, напоминайте об основных моментах его расписания и метрик затрат. Зачастую эта информация отражается как оценки каких-то показателей по завершении и до завершения проекта. Отражайте все изменения этих показателей с последнего отчетного периода.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Если отклонение вызвано ошибками в оценках или допущениями, которые впоследствии не подтвердились, обновите их на основе полученного опыта. Используйте новую информацию в качестве основы обновленного базового уровня.

- **Обозначайте ключевые проблемы, риски и запросы на изменения.** Это естественная категория в оценке работ по проекту. Убедитесь, что любые серьезные проблемы, риски и запросы на изменения добавляются в отчеты о текущем положении дел на проекте. Мы подробно поговорим об этом в следующих главах.
- **Избегайте сюрпризов.** Важным моментом отчетности о состоянии дел на проекте, базирующейся на его текущих результатах, является необходимость того, чтобы стейкхолдеры были должным образом осведомлены об общем положении и не застигнуты врасплох какими-то «сюрпризами». В зависимости от того, для кого готовится тот или иной отчет, попытайтесь обсудить его положения с некоторыми отдельными стейкхолдерами еще до его официальной рассылки. Не забывайте: вам нельзя никого «неприятно удивлять», особенно спонсоров и стейкхолдеров-руководителей.
- **Адаптируйте отчет, чтобы удовлетворить потребности стейкхолдеров.** Это пример ориентации на клиента, а также проявления лидерских качеств успешных проектных менеджеров. Будьте готовы дать примеры тех прошлых отчетов, когда все сработало хорошо, но самое главное — начинайте любой проект, стараясь понять информационные



потребности своего нынешнего конкретного окружения. Проявите энтузиазм и готовность адаптироваться под стандарты клиента или разработать пользовательские форматы, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности стейкхолдеров.

- **Определите периодичность отчетности.** Частота представления отчетов о ходе выполнения проекта должна соответствовать условиям, в которых он реализуется. Процесс сбора информации и рассылки отчетов должен быть быстрым и достаточно частым, чтобы эти отчеты оставались полезными и актуальными.



**ВНИМАНИЕ** Одобренные запросы на изменения предполагают пересмотр базовых уровней.

## Реагирование на отклонения

Как мы уже говорили, первейшая цель нашей системы контроля за выполнением проекта — предотвращать любые отклонения. Тем не менее мы понимаем, что отклонений полностью не избежать. Такова природа проектов. Вот почему вам следует сосредоточиться на раннем обнаружении отклонений и соответствующих реакциях. Давайте рассмотрим основные варианты реагирования, которыми проектный менеджер может воспользоваться, когда столкнется с отклонением.

- **Принятие корректирующих мер.** По возможности вы должны выявить коренную причину данного отклонения и затем принять меры, чтобы скорректировать отклонение. Это наилучший вариант. Если оценка показателей производится достаточно часто, скорее всего, будет возможно предпринять какие-то действия. Примеры корректирующих мер: увеличение ресурсов, изменение процессов, дополнительное быстрое обучение конкретных сотрудников, сжатие расписания (например, с помощью методов быстрого прохода или крашинга) или сужения рамок (это тоже должно быть задокументировано как запрос на изменение).
- **Игнорирование отклонения.** Если отклонение небольшое (и вписывается в допустимый диапазон), можно его проигнорировать и не предпринимать никаких мер по устранению. Но даже в таких случаях стоит документально зафиксировать такое отклонение в списке факторов риска.
- **Остановка проекта.** Иногда лучшим решением является отмена проекта. Такое возможно, если ключевые допущения в дальнейшем не получили подтверждения или если отклонения серьезно повлияют на факторы успеха.

- **Обновление базовых уровней.** В то время как корректирующие меры — лучший способ справиться с отклонениями, в некоторых случаях этого сделать нельзя. Такое часто происходит в наукоемких проектах или проектах, в процессе выполнения которых не были подтверждены оценочные допущения. В таких случаях принимается решение обновить базовые уровни. Затем показатели оцениваются исходя из обновленного базового уровня. Это одна из процедур контроля изменений, о которых мы поговорим в главе 11.



**ВНИМАНИЕ** Управление освоенным объемом (EVM) — лучшая методика контроля за ходом выполнения проекта для раннего обнаружения отклонений от его планов.

## Концепции управления освоенным объемом

Метод освоенного объема (EVM)<sup>1</sup> — лучший способ раннего обнаружения отклонений. Он был разработан для Правительства США около 40 лет назад для лучшего управления оплатами по контрактам с поставщиками. С тех пор популярность метода выросла во многих отраслях. Сегодня EVM считается стандартной практикой во всех сферах. Обычно ее применяют компании, отличающиеся зрелостью управленческих процессов. Мы могли бы посвятить целую главу данной методике, которая, возможно, пока что не является частью вашей организационной культуры. Но если ваша рабочая среда выделяется такой зрелостью процессов, то вы вряд ли возьмете эту книгу в руки. У вас наверняка имеется много дополнительных источников детальной информации о EVM.

И все же нам стоит вкратце рассмотреть эту методику. Понимание фундаментальных концепций поможет вам лучше контролировать свой проект и готовить отчетность о ходе его выполнения.

- **Оценивайте показатели эффективности затрат вместе с показателями выполнения расписания.** Главная ценность EVM заключается в том, что он позволяет оценивать и отслеживать выполнение расписания и бюджета затрат одновременно. Оценка результатов проекта на

<sup>1</sup> Далее в тексте для краткости будет использоваться это широко распространенное английское сокращение: EVM — Earned Value Management. Вместо него могут использоваться следующие термины: Earned Value Technique, «управление освоенным объемом» или «метод управления освоенным объемом». — *Примеч. науч. ред.*

основе лишь одного индикатора не всегда покажет вам картину целиком и не всегда позволит своевременно выявить отклонения.

- **Каждый пакет работ обладает плановой стоимостью.** Плановая стоимость любого пакета работ — это бюджетная стоимость запланированной работы, необходимой для завершения пакета работ. Самое главное — оценивайте стоимость каждого пакета работ в своем расписании. Это означает, что проект как одно целое имеет базовое расписание и бюджет.
- **В любой момент времени проект имеет «освоенный» объем.** Освоенный объем проекта — бюджетная стоимость завершенной работы. Другими словами, задайтесь вопросом: сколько пакетов работ (или частичных пакетов работ) завершено на данный момент? Объем выражается в понятиях бюджетной стоимости, а не в актуальных расходах. Это позволит вам провести анализ стоимости: сравните бюджетные и актуальные затраты на завершенную работу. Чрезвычайно важно не забывать оставаться все время в курсе расходов, которые вы ожидаете понести за выполненную работу.

Прежде чем мы рассмотрим пример графика EVM, давайте познакомимся с другими ключевыми терминами и концепциями этой методики. Таблица 10.1 содержит эти элементы.



**ВНИМАНИЕ** Отрицательный индексный показатель результатов нежелателен. Он означает, что вы выбиваетесь из графика или бюджета.

ТАБЛИЦА 10.1. Элементы метода освоенного объема

Элемент	Описание	Примечания
Запланированный объем (PV)	Бюджетная стоимость работ, которые по плану должны быть выполнены к данному моменту	Базовый уровень выполнения проекта
Освоенный объем (EV)	Бюджетная стоимость реально выполненной на данный момент работы	Какими были предусмотренные в бюджете затраты на уже выполненную работу?
Актуальные расходы (AC)	Актуальные затраты на выполненную работу	Какими были актуальные затраты для выполненной работы?
Отклонение в расходах (CV)	Освоенный объем — Актуальные затраты $CV = EV - AC$	Отрицательный показатель означает, что вы превысили бюджет

ТАБЛИЦА 10.1 (окончание)

Элемент	Описание	Примечания
Отклонение от расписания (SV)	Освоенный объем — Запланированный объем $SV = EV - PV$	Отрицательный показатель означает, что вы отстаете от плана-графика
Индекс освоения объемов (CPI)	Освоенный объем / Актуальные затраты $CPI = EV / AC$ . Числовое представление выполнения проекта по показателю расходов	Если показатель меньше 1, это означает, что расходы вашего проекта превышают запланированные. Если показатель превышает 1, это означает, что вы тратите меньше денег на выполнение проекта
Индекс исполнения сроков (SPI)	Освоенный объем / Запланированный объем $SPI = EV / PV$ . Числовое представление выполнения проекта по срокам	Если показатель превышает 1, это означает, что вы опережаете график. Если показатель меньше 1, это означает, что вы отстаете от графика
Бюджет по завершении (BAC)	Общий базовый уровень по проекту	
Оценка по завершении (EAC)	$EAC = BAC / CPI$	С учетом текущего освоенного объема какими будут общие затраты?
Оценка до завершения (ETC)	$ETC = EAC - AC$	Вычтите актуальные затраты из оценки по завершении, чтобы оценить расходы, которые еще предстоят

EVM предполагает, что вы берете запланированный объем (PV) (то есть то, что вы планировали сделать с предусмотренными в бюджете затратами) и сравниваете его с освоенным объемом (EV) (то есть то, что было сделано на текущий момент в действительности — по бюджетной же стоимости) и актуальными затратами на выполненную работу (AC) или то, что вы сделали. Эти показатели — богатый источник информации о том, занимает ли выполнение ваших задач больше времени, чем нужно (отклонение от расписания, SV), и требуют ли они больше затрат труда на завершение (отклонение в расходах, CV). Кроме того, показатель оценки по завершении (EAC) поможет вам спрогнозировать финальные показатели проекта и определить, стоит ли предпринимать коррективные меры.

На рис. 10.3 показано, как можно использовать EVM для составления исполнительной отчетности.

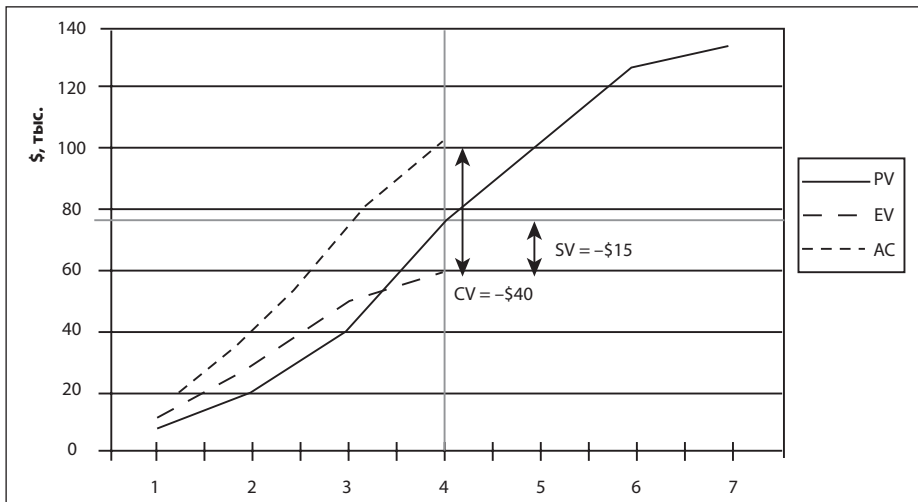


РИС. 10.3. Показатели EVM на четвертый временной период проекта

В этом примере показаны данные EVM за четвертый отчетный период. На тот момент планируемая стоимость составляет \$75 тысяч, актуальные затраты — \$100 тысяч, а освоенный объем — \$60 тысяч. Проанализировав этот отчет, мы можем сделать следующие выводы.

- Отклонение в расходах было с самого начала работы над проектом. Возможно, актуальные затраты на ресурсы были выше.
- На протяжении первых трех недель проект опережал сроки. Было выполнено больше работы, чем планировалось. Вероятно, актуальные затраты тоже были выше.
- В предыдущем отчетном периоде что-то произошло, и это событие замедлило ход работы. Теперь проект отстает от графика (а отклонение в расходах заметно выросло).



**ПРИМЕЧАНИЕ** Феномен «Готово на 90%» относится к ситуации, когда ход выполнения задачи указывается в отчетах как соответствующий плану-графику до точки ее выполнения на 90%. Но затем оставшиеся 10% требуют наибольшее время для окончательного завершения выполнения задачи.

Это может произойти, если ход работ над задачей контролируется на основе субъективных отчетов ответственного за нее человека или если у задачи нечетко определен критерий завершения.

Многие программные инструменты проектного управления, например Microsoft Project, позволяют производить такие расчеты. Для того чтобы

быть полезным документом, расписание должно включать все выделенные ресурсы, затраты на отдельные ресурсы и оценки текущего хода работ.

## Типичные ошибки контроля проекта

Хотя мы уже говорили о трудностях, с которыми сталкиваются проектные менеджеры при попытке контролировать свои проекты должным образом, давайте рассмотрим главные причины их возникновения.

- **Логистика учета времени и затрат.** Проблемы в логистической и организационной культуре, связанные с оценкой времени и отслеживанием затрат, могут негативно повлиять на точность и своевременность исполнительской отчетности. Во время планирования вы должны понять и определить, как будет организована отчетность о затратах и временных показателях, а также насколько быстро вы получаете эти данные. Возможно, вам придется выработать особые процедуры их оценки или утверждения, чтобы обеспечить целостность системы контроля.
- **Негативное отношение проектного менеджера, его занятость.** Проектный менеджер может не придавать должного значения оценкам времени выполнения работ на каких-то уровнях WBS и не запрашивать их у членов команды проекта, особенно если такая практика не сложилась в данной организационной культуре. Кроме того, проектный менеджер может разрываться между задачами. В таком случае он не сможет уделять достаточно времени выполнению функций контроля. Это особенно распространено, если проектный менеджер взял на себя еще какие-то роли в проекте или если он занимается несколькими проектами одновременно.
- **Отсутствие контроля изменений.** Самая популярная причина — отсутствие процедур контроля изменений. Это особенно проблематично, если рамки проекта расширились без увязки с расписанием и графиком.
- **Отсутствие критериев завершения.** Когда нет четких критериев завершения для рабочих задач, вы с большей вероятностью столкнетесь с необходимостью доработок и переделок, с «феноменом 90 %», со сложностями с отчетностью о ходе выполнения проекта и текущем положении дел.
- **Отсутствие базовых уровней.** Это должно быть очевидно: если вы не установили в расписании и бюджете некоторые базовые уровни, то не сможете точно оценивать отклонения показателей от них. А без этого

не сможете выявлять зарождающиеся проблемы своевременно, когда они еще не столь серьезны и поддаются решению.

- **Недолжное отслеживание соответствия требованиям.** Это однозначно будет проблемой для контроля рамок проекта и ожиданий стейкхолдеров. Отсутствие формальной процедуры отслеживания соответствия финальных продуктов первоначальным требованиям повышает шансы на расползание рамок проекта и на то, чтобы что-либо упустить из виду.
- **Непоследовательность.** Когда процедуры контроля непоследовательны, сложно своевременно выявить отклонения показателей исполнения и еще сложнее убедить членов проектной команды следовать предписанным процедурам контроля.
- **Точная оценка хода выполнения работ.** Точная оценка хода работ — естественная сложность при выполнении работ с нематериальными финальными продуктами. Но эта проблема усложнится еще более, если описание работ расплывчато, нет четких критериев завершения, а команда не отчитывается на ежедневной основе о своей работе.
- **Влияние «скрытой» работы.** Эта категория напрямую связана с определением объема работ и контролем изменений. Любые усилия, потраченные на выполнение заранее не выявленных, но оказавшихся необходимых работ, на незапланированные доработки или на работу, лежащую вне рамок проекта, влияют на точность и эффективность процедур контроля проекта.
- **Виртуальные/распределенные команды.** Когда члены команды работают в нескольких разных местах, вам сложнее собирать информацию, выявлять потенциальные проблемы, оценивать ход работ и следить за тем, все ли понимают то, что от них ожидается. Мы поговорим об этом в главе 20 «Управление различиями».

## Уроки, извлеченные из проблемных проектов, которые удавалось «ОЖИВИТЬ»

Чтобы действительно понять, почему контролировать проект так важно, давайте рассмотрим, что обычно происходит в ходе типичного спасения «тонущего» проекта и попыток его как-то реанимировать. Если и есть случаи, когда контроль критичен на все 100 %, так это при попытках «вылечить» проблемный проект.

В первую очередь высшее руководство должно убедиться, что проектом займется знающий и опытный менеджер. Это может означать все что угодно: проверку способностей и возможностей специалиста, который и до того руководил данным проектом, приглашение нового менеджера со стороны, назначение какого-то сотрудника команды проекта на этот пост, привлечение наставника для текущего руководителя проекта.

После того как руководство проекта укреплено, «реанимационные мероприятия» могут заключаться в следующем.

- **Анализ принципов планирования.** Пересматриваются принципы планирования. Главное внимание уделяется расстановке приоритетов и целей, прояснению критериев приемлемости, достижению консенсуса, а также переоценке ролей и обязанностей.
- **Переопределение базового уровня.** В качестве финального шага этапа перепланирования устанавливаются новые важнейшие этапы и базовые уровни для показателей, определяющих расходы и сроки.
- **Частые проверки текущего состояния дел.** Чтобы наладить информационную коммуникацию, предотвратить возникновение дополнительных проблем, сделать «реанимационные мероприятия» более понятными и видимыми и повысить уровень индивидуальной ответственности, летучки с командой проекта проводятся ежедневно, а в некоторых ситуациях даже чаще. Все зависит от характера проекта.
- **Агрессивное решение проблем.** Одна из целей частой проверки статуса проекта — повысить прозрачность работ по его исполнению для своевременного выявления новых или потенциальных проблем. Любая новая проблема должна решаться немедленно. Это становится главным приоритетом руководителя проекта.
- **Обеспечение ясности.** Еще одни возможные действия, направленные на успешную «реанимацию» проекта, — принятие дополнительных мер для обеспечения понимания всей передаваемой информации, всех ожиданий и поручений. Когда целенаправленность и эффективность работы приобретают первостепенное значение, важность четкой коммуникации и взаимопонимания просто очевидна.
- **Повысить осведомленность и ответственность.** Мы уже говорили об этом, но давайте повторим еще раз. Основная причина, по которой проект удастся успешно перезапустить, заключается в осознании людьми своей ответственности за работу в силу того, что высшее руководство видит все детали происходящего. И для отдельного сотрудника, и для организации в целом миссия перезапуска помогает приоритизировать работу и выровнять распределение ресурсов.



## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Принципы контроля проекта — предотвращение, обнаружение и действие.
- Контроль проекта состоит из информационных систем и управленческих процедур, которые позволяют ответить на ключевые вопросы о показателях выполнения проекта.
- Ключевые компоненты контроля включают в себя отчетность о ходе выполнения работ, контроль за процессами изменений, управление конфигурацией, реакции на возникающие проблемы и трудности, управление рисками, качеством, поставками и требованиями.
- Ключевые управленческие основы контроля проекта включают в себя акцент на приоритетах, учет как его потребностей, так и организационной культуры, запуск естественных процессов контроля, готовность к изменениям на проекте, последовательность и большое внимание к ходу выполнения проекта на ранних этапах.
- К эффективным методам контроля проекта относятся разбиение на пакеты работ небольшого объема, сверка с базовыми уровнями, проведение регулярных и содержательных совещаний о текущем положении дел, установление четких критериев завершения для каждого показателя (и проекта в целом), проведение качественных оценок, отслеживание требований и получение формальных согласований и разрешений.
- Отчетность о ходе работ должна отражать текущий статус выполнения проекта в сравнении с важнейшими факторами успеха, любые отклонения и изменения в прогнозе его реализации.
- Возможные реакции на выявленное отклонение включают в себя принятие корректирующих мер, игнорирование отклонения, обновление базовых уровней и остановку проекта.
- Метод освоенного объема — лучший способ раннего обнаружения отклонений от планов работ над проектом и от целевых показателей.



Диаграмма на рис. 10.4 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

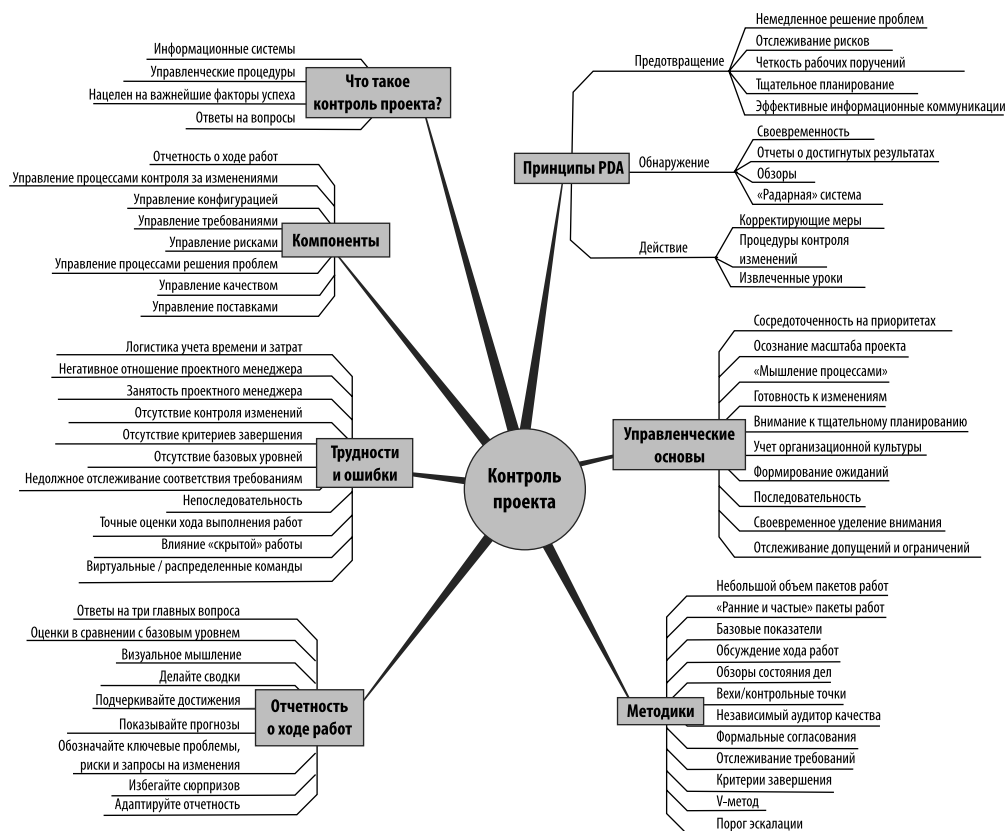


РИС. 10.4. Обзор контроля проекта

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, что такое изменение на проекте и что представляет собой контроль таких изменений.
- Узнаете, почему содержание проекта может изменяться.
- Поймете, почему хорошие проектные менеджеры серьезно относятся к контролю изменений.
- Познакомитесь с ключевыми основами успешного управления проектными изменениями.
- Проанализируете главные компоненты эффективной системы контроля изменений на проекте.
- Узнаете, как сократить число изменений.
- Рассмотрите типичные ошибки в управлении изменениями и научитесь избегать их.

# 11



# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОЕКТЕ

Многие люди приравнивают контроль проекта к управлению изменениями его параметров, а управление изменениями — к предотвращению расползания рамок проекта. Хотя это представление не является точным, его нельзя игнорировать. Умение управлять и контролировать элементы изменений на проекте, особенно изменений его рамок, является залогом успеха и ключевым показателем эффективности проектного менеджера. Чтобы успешно управлять изменениями, он должен использовать все свои навыки и демонстрировать, что у него все под контролем — это является показателем его индивидуальной зрелости в сфере проектного управления. Во многих организациях, находящихся на ранних стадиях внедрения проектных подходов, обращается особое внимание на то, насколько хорошо менеджер управляет изменениями, чтобы понять, приносит ли им пользу проектное управление вообще.



**СОВЕТ** Способность эффективно управлять изменениями на проекте и контролировать их — показатель опытности проектного менеджера.

Возможно, вам покажется, что слишком многое зависит от вашей способности управлять изменениями на проекте (а это так и есть), но сам процесс такого управления не так уж и сложен, правда, если вы придерживаетесь при этом ключевых принципов успеха и понимаете, как избегать типичных ошибок.

В этой главе мы продолжим изучать контроль проекта, сосредоточившись на управлении изменениями. Мы проясним, что это такое вообще, узнаем, что ведет к большинству изменений рамок проекта, и сделаем обзор основных принципов, лежащих в основе успешного управления изменениями. Мы выделим главные элементы системы контроля за ними, познакомимся с эффективными методиками, помогающими сокращать число изменений, и убедимся, что понимаем основные типичные сложности в этой области, с которыми сталкиваются многие менеджеры.



**ПРИМЕЧАНИЕ** «Расползание рамок проекта» — распространенный термин, используемый для описания их неконтролируемого расширения. Оно всегда ведет к задержкам и перерасходу средств.

## Что именно является изменением проекта и что же в нем такого особенного?

*Изменение проекта* — это изменение любого фактора успеха (рамок, расписания, затрат, качества и критериев приемлемости результатов проекта). Самое главное заключается не в том, что это просто изменение. Фактически для многих проектов изменения (в особенности расширение рамок) предвидятся и поощряются. Проблемы вызывают неконтролируемые изменения. Почему? Потому что изменение любого такого фактора воздействует и на другие факторы, которые, в свою очередь, влияют на ход и показатели проекта и способность соответствовать критериям успеха. В свою очередь, это влияет на ожидания и уровень удовлетворенности стейкхолдеров. Например, расширение рамок проекта ведет к росту объема работ. А это как минимум повлияет на сроки и затраты. Во многих случаях выросший объем работ также потребует изменения в планах распределения ресурсов и добавит новые риски. В проектах, предусматривающих договорные отношения с внешними партнерами, выросший объем работ, скорее всего, повлияет на контракты с ними, которые придется формально пересматривать, чтобы защитить вовлеченные стороны.

Таким образом, при любом изменении, затрагивающем проект, вы должны вовремя его распознать, оценить его влияние, проинформировать о нем всех, кого оно хоть как-то касается, а затем скорректировать планы, если было принято соответствующее решение. Такой механизм обычно называется *системой контроля изменений на проекте*. Мы рассмотрим ключевые элементы системы далее в этой главе.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Изменение проекта — это изменение любого фактора успеха (рамок, расписания, затрат, качества и критериев приемлемости результатов проекта).

## Типы изменений: больше, чем только рамки проекта

Как уже упоминалось, изменение проекта — это любые коррективы, вносимые в любой фактор его успеха. Хотя на практике не менее 80 % всех изменений на проектах являются изменениями его рамок, и мы подробнее поговорим о них в следующем разделе, но важно осознавать, что все нижеперечисленное также является изменениями проекта (и их тоже нужно контролировать с помощью соответствующей системы).

- Расширение или сокращение рамок проекта.
- Расширение или сокращение списка характеристик продукта.
- Расширение или сокращение требований к показателям, отражающим ход работ.
- Расширение или сокращение требований к качеству.
- Существенное изменение ключевых дат.
- Изменение стратегии развертывания или внедрения.
- Рост цен на ресурсы.
- Расширение или сокращение бюджета проекта.
- Изменение любых целей проекта.
- Изменение любых финальных критериев приемлемости результатов проекта, в том числе прогнозов по отдаче от вложений.
- Изменение любых допущений, ограничений или зависимостей, особенно в отношении оценок ресурсов и трудозатрат.
- Изменение ролей или обязанностей, особенно в проектах с договорными отношениями.
- Решение о пересмотре базовых уровней показателей из-за неустраненных отклонений от их установленных значений.

## Связь с управлением конфигурацией и управлением организационными изменениями

Чтобы лучше понять, что такое изменение проекта, давайте рассмотрим два связанных с ним компонента проектного менеджмента: управление конфигурацией и организационные изменения. С ними связаны весьма часто встречающиеся случаи недопонимания, потому что сферы контроля изменений на проекте, управления конфигурацией и управления организационными изменениями в какой-то степени пересекаются. Все они связаны с изменениями и являются частями проектного управления. В этой главе мы сосредоточимся на управлении контролем изменений, как показано на рис. 11.1. Таблица 11.1 содержит обзор ключевых различий между тремя направлениями.



РИС. 11.1. Управление контролем изменений

ТАБЛИЦА 11.1. Сравнение компонентов проектного управления, связанных с изменениями

	Управление контролем изменений	Управление конфигурацией	Управление организационными изменениями
Объект управления	Главные факторы успеха проекта	Конечные результаты проекта и его продукт	Влияние результатов проекта на организацию
Акцент на	Выполнение проекта, ожидания стейкхолдеров	Целостность конечных результатов проекта; отслеживание их изменений	Подготовка сотрудников, подразделений организации и клиентов к изменениям

	Управление контролем изменений	Управление конфигурацией	Управление организационными изменениями
Связанные термины	Контроль изменений, управление рамками проекта	Управление документооборотом, версии и варианты	Управление изменениями
Где обсуждается	Эта глава	Глава 12	Глава 18 и 20
Примечания	Особое внимание к рамкам проекта может приводить к пересечениям с управлением конфигурацией	Может входить в общий план контроля изменений проекта	Не считается мероприятием контроля проекта

## Основы управления изменениями на проекте

Существует семь ключевых управленческих принципов эффективного контроля изменениями на проекте.

- **Планируйте изменения.** Контроль изменений не означает, что их надо во что бы то ни стало предотвращать. Наоборот, с самого начала следует ожидать, что изменения будут иметь место, они должны быть запланированы и ими нужно управлять. Самое главное — выбрать правильный подход (методологию) и установить систему контроля за изменениями (мы обсудим ее позже). Для проектов, предполагающих внедрение инноваций, или проектов с непостоянным набором требований необходимо применять итеративный подход, который предусматривает запланированные расширения или уточнения рамок.
- **Внедрите систему контроля изменений.** Если ваша организация еще не внедрила процедуры контроля изменений, тогда вам нужно будет сделать это для своего проекта. Мы обсудим подробности далее в этой главе. Основные преимущества создания формальной системы контроля изменений проекта заключаются в следующем:
  - она обеспечивает целостность базовых уровней показателей проекта;
  - она призвана обеспечить в процесс принятия решений вовлечение правильных людей;
  - она помогает управлять ожиданиями стейкхолдеров;
  - она повышает надежность и профессионализм проектного менеджера;

- она предотвращает проблемы и недопонимание, когда происходят изменения.
- **Обучите стейкхолдеров.** Независимо от того, что вы делаете — используете ли существующую систему контроля изменений или разрабатываете свою собственную, вам нужно обсудить процесс контроля изменений со своими стейкхолдерами. Даже если все процедуры задокументированы, это не означает, что люди автоматически поймут их, а также свои роли и обязанности.
- **Используйте систему.** Принцип может показаться очевидным, но многие менеджеры допускают эту ошибку. Убедитесь, что используете систему контроля изменений, которую вы внедрили. Если сам проектный менеджер не придерживается установленных процедур и не следует регламентным процессам, этого не будет делать никто.
- **Минимизируйте изменения рамок проекта.** Это призвано сохранить должный баланс в управлении изменениями на проекте. С одной стороны, вы планируете изменения и устанавливаете систему для управления этими изменениями, когда они происходят и когда в них появляется необходимость. С другой стороны, вы упорно работаете над минимизацией факторов, которые вызывают эти изменения, особенно изменения в рамках проекта. Для этого следуйте пяти принципам.
  - Следите за тем, чтобы команда оставалась сосредоточенной на целях проекта, на его общей картине.
  - Внимательно слушайте. Вы должны быстро улавливать появляющиеся в этой общей картине серьезные проблемы.
  - Ограничьте и по возможности избегайте любых ненужных изменений, предложенных клиентом или командой.
  - Разъясните стейкхолдерам, какое влияние окажет их запрос на изменение.
  - Поощряйте любой запрос на изменение в рамках проекта, который не носит абсолютный, обязательный характер и который следует запланировать в последующем проекте (цикле, итерации или фазе).
- **Общайтесь.** Для успешного взаимодействия с заинтересованными сторонами убедитесь, что все изменения проекта четко донесены до всех ключевых стейкхолдеров и поняты ими.
- **Будьте начеку.** Как проектный менеджер вы должны постоянно быть начеку. Вы должны замечать все, что может повлиять на главные факторы успеха проекта. В особенности вы должны понимать, что может вызвать незапланированные изменения рамок проекта, и работать над их предотвращением.



# Что вызывает незапланированные изменения рамок проекта?

Для лучшего управления изменениями и рисками проекта, а также для минимизации количества изменений его рамок важно понимать главные их причины, особенно если они не были никак запланированы.

- **Изменение бизнес-факторов.** В современном динамичном мире бизнеса все меняется очень быстро, и это может иметь немедленное влияние на проект. Примеры факторов, способных изменить рамки проекта, включают:
  - доступный бюджет/финансирование проекта;
  - меры государственного регулирования;
  - меняющийся рынок продукта;
  - меняющиеся требования к срокам вывода продукта на рынок;
  - новые бизнес-возможности;
  - меняющиеся приоритеты клиентов;
  - Неожиданные рыночные или мировые события.
- **Изменение критериев приемлемости результатов проекта.** Это изменения в намеченной дате завершения проекта, в требуемой отдаче от инвестиций в той мере, в какой эти результаты должны удовлетворять потребности клиентов, в уровнях их качества, других ожидаемых преимуществах или в составе стейкхолдеров, от которых необходимо получить одобрение.
- **Изменение технологий.** С переходом на проекты со все более короткими сроками их выполнения и на проекты, разделяемые на этапы, это перестало быть серьезной проблемой, как было когда-то. И все же иногда в процессе выполнения проекта появляются новые технологии или продукты, которые могут удовлетворять потребности клиента значительно лучше, чем планировалось.
- **Плохо очерченные рамки проекта.** Если рамки проекта определены не полностью, неоднозначно и без увязки с принятыми допущениями или если они не включают в себя все необходимые работы, то, скорее всего, вас ждут их изменения. Ну, конечно же, это может произойти только в тех проектах, которые вы получили от кого-то «по наследству», и никогда не случится на проектах, рамки которых вы определяли сами и сделали это должным образом. Верно?

- **Плохо определенные требования**<sup>1</sup>. Существуют целые курсы, на которых учат определять требования и управлять ими, — такую большую роль это играет в успехе проекта. Чем больше пробелов образовалось в списке ваших требований, тем с большей вероятностью вы столкнетесь с изменениями рамок проекта. Ниже представлен список главных причин плохо определенных требований.
  - Неэффективные или неверные методы сбора данных для определения требований.
  - Сбой в коммуникации между аналитиками и стейкхолдерами.
  - Требования не увязаны с рамками проекта.
  - Требования не охватывают весь рабочий процесс.
  - Задокumentированные требования не имеют важного значения для целевой аудитории.
  - Требования не были проверены на предмет наличия в них противоречий друг другу.
  - Требования не были проверены на предмет корректности и полноты.
  - Не были привлечены все ключевые стейкхолдеры.
  - Пользователи подписались под списком требований, не в полной мере понимая их смысл.

## Главные элементы системы контроля изменений проекта

Залогом успешного управления изменениями является система их контроля. Ее особенности зависят от отрасли, конкретной организации и важности проекта, но существуют принципы и рекомендации по ее построению, а также компоненты, которыми должна обладать любая система контроля за изменениями.

### Принципы

Эффективные системы контроля изменений в проекте следуют этим принципам.

- Любое предложение по изменению рамок проекта документируется, оценивается и утверждается перед принятием.

<sup>1</sup> В русскоязычной литературе можно встретить формулировку типа «низкое качество работы по составлению технического задания». — *Примеч. науч. ред.*

- В процессе оценки и утверждения участвуют соответствующие стейкхолдеры.
- Любой запрос на изменение тщательно изучается на предмет его влияния на главные факторы успеха проекта, особенно на его расписание и бюджет.
- Соответствующие руководители утверждают все запросы на изменения перед их внесением.
- Любые изменения документируются, о них информируются все стейкхолдеры.
- Любой стейкхолдер может внести запрос на изменение.
- Правила системы неукоснительно соблюдаются, роли и ответственность четко определены, а рабочий процесс удовлетворяет потребности всех стейкхолдеров.



**СОВЕТ** Зафиксируйте критерии завершения для любого запроса на изменение, связанного с рамками проекта и объемом работ.

## Методические рекомендации

Помимо рассмотренных принципов стоит учесть следующие рекомендации для создания успешной системы контроля изменений.

- **Пересмотр базовых уровней.** План проекта нужно обновлять, чтобы он отражал принятие любых изменений критических факторов успеха. Необходимо устанавливать новые базовые уровни показателей хода выполнения проекта.
- **Множественные пути.** Система управления изменениями должна учитывать несколько путей, по которым могут пойти рабочие процессы, на основе предполагаемого воздействия запроса на изменение и пороговых значений, согласованных с высшим руководством. Это позволит при необходимости привлекать к рассмотрению возникающих вопросов соответствующих стейкхолдеров и руководителей в нужный момент.
- **Акцент на заинтересованности.** Прежде чем двигаться дальше, убедитесь, что нужные стейкхолдеры вовлечены в процесс внесения предложенных изменений, понимают потребность в них и их влияние и согласны с планом действий. Особенно это касается изменений рамок проекта.

- **Увязка с договорами.** Если ваш проект предполагает договорные отношения, убедитесь, что ваш процесс контроля изменений не противоречит и сочетается с аналогичным процессом, используемым для отслеживания выполнения договоров с поставщиками.

## Компоненты

С технологической точки зрения, когда речь идет о системах контроля изменений проекта, особых требований нет. Можно осуществлять такой контроль «вручную» или применять пакеты корпоративного программного обеспечения. Самое главное — все должны знать, понимать и использовать следующие компоненты.

- **Форма запроса на изменения.** Она отражает все подробности предложенного изменения и ключевую информацию, взятую из оценки его влияния. Таблица 11.2 содержит рекомендованные разделы этой формы и поля данных.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В конечном счете, определение любого запроса на изменение является основанным на консенсусе решением с точки зрения баланса требуемых затрат и предполагаемых выгод, которое принимается ответственными за проект стейкхолдерами.

**ТАБЛИЦА 11.2.** Рекомендованные разделы формы и поля данных запроса на изменение

Раздел	Поля данных
Идентификация	Номер запроса на изменения (ID) Дата поступления Дата рассмотрения Номер проекта (ID) Название проекта Ссылка на документ организации/клиента
Информация о запрашивающей стороне	Имя запрашивающего Организация/Отдел Контактная информация (электронная почта, номер телефона и т. д.)
Информация об изменении	Описание запроса на изменение Причина запроса (проблема, выгоды и т. д.) Приоритетность

Раздел	Поля данных
Оценка влияния	Затрагиваемые стейкхолдеры Затрагиваемые конечные результаты Требуемые рабочие задачи Оценочное влияние на трудозатраты (в часах) Оценочное влияние на расходы Оценочное влияние на расписание Ожидаемые выгоды Критерии завершения
Информация о статусе	Статус (подан, назначен, рассмотрен, ожидает решения, закрыт) Кому назначено Дата назначения Решение (одобрено, отложено, отклонено) Дата принятого решения Дата/этап внедрения
Утверждение	Подписи утверждающих

- **Уникальный идентификационный номер.** Когда запрос на изменение отправляется на дальнейшую оценку, ему должен быть присвоен уникальный идентификационный номер. Это необходимо для упрощения обмена информацией и отслеживания.



**СОВЕТ** Убедитесь, что ваша группа по контролю изменений состоит из стейкхолдеров, которые представляют каждый бизнес-процесс или функциональную группу, на которую влияет ваш проект. Такая структура позволит провести полную объективную оценку каждого запроса на изменение и предотвратит внесение изменений, которые не могут нести в себе сколь-нибудь существенную ценность.

- **Журнал учета запросов на изменения.** Журнал учета содержит общую информацию обо всех запросах на изменения проекта. Минимальная информация включает в себя идентификационный номер, оценку влияния и текущий статус. Таблицы и базы данных — распространенные инструменты для журналов учета.
- **Группа по контролю изменений (ССВ<sup>1</sup>).** В нее входят как минимум все те стейкхолдеры проекта, интересы которых необходимо учитывать при рассмотрении и утверждении всех запросов на изменения, влияющие на критические факторы успеха проекта.

<sup>1</sup> От Change Control Board (CCB). — *Примеч. науч. ред.*

## Эффективные методы минимизации изменений проектов

Хотя мы должны быть готовы к изменениям проекта, когда и если в них появляется потребность и необходимость, в первую очередь рекомендуется прикладывать усилия на предотвращение возникновения такой потребности. Следующие методы являются эффективными мерами для этого.

- **Четкое определение проекта.** Чем больше усилий было приложено для достижения согласия стейкхолдеров относительно целей и критериев успешности проекта, тем ниже вероятность того, что вы получите запросы на изменения в ходе выполнения проекта.
- **Четкое определение требований.** Мы говорили об этом, когда обсуждали причины изменений рамок проекта.
- **Отслеживание требований.** Лучшее средство для контроля рамок проекта — связать каждое техническое задание с его источником. Отслеживая и показывая взаимосвязь первоначальных бизнес-целей и детализированного технического задания, вы сможете выявить (и, возможно, предотвратить) любое расширение рамок проекта. Если предложенная характеристика не связана напрямую со спецификацией более высокого уровня, то это потенциальное изменение рамок.
- **Формальное утверждение.** Это ключевой аспект контроля изменений, особенно для проектов типа «клиент — поставщик». Формальный отчет об оценке и о принятии данного результата поможет согласовать ожидания и свести к минимуму возможные потенциальные разногласия.
- **Вовлеченные стейкхолдеры.** Хотя формальные одобрения действительно являются сильными стимулами для стейкхолдеров придерживаться принятых решений, нет лучшего средства борьбы с незапланированными расширениями рамок проекта, чем профессиональные, образованные и вовлеченные в дело стейкхолдеры, которые стремятся сделать для этого все возможное и зависящее от них. Команда людей, которые хотят работать вместе и достигать результатов, смогут выполнить работу и при менее формальном уровне проектного менеджмента.



**СОВЕТ** Вместо того чтобы записывать допущения и ограничения в разных документах, объедините их в один файл. Вам будет проще сообщать о них, обновлять и отслеживать их в ходе выполнения проекта.

- **Используйте правильный проектный подход.** Эта техника больше связана с управлением рисками, но контроль изменений и менеджмент рисков взаимосвязаны. Как уже говорилось, если вы знаете, что вас ждет множество изменений, структурируйте свой проект таким образом, чтобы иметь возможность запланированных расширений его рамок (добавьте разработку прототипов, какие-то итерации, циклы, оценку продукта на более ранних стадиях его разработки, более частые такие оценки и т. д.). Следующие принципы помогут сократить количество изменений в любых проектах:
  - акцент на определении проекта и его планировании;
  - короткие временные рамки его реализации (не больше года);
  - пилотные тесты;
  - пофазное внедрение;
  - решения типа «идем дальше/тормозим» в момент окончания каждой фазы.
- **Используйте WBS для иллюстрации влияния.** Этот подход, вероятно, не предотвратит появление запросов на изменения, но он поможет вам классифицировать что-то как действительное изменение (а не часть того, что уже находится в рамках проекта) и проинформировать о влиянии предложенного изменения всех, кого оно может касаться. Обратившись еще раз к своей детализированной WBS, вы сможете показать, что работа над предложенной особенностью или характеристикой до этого никогда и нигде не учитывалась, и указать, на какие другие рабочие элементы повлияет предложенное изменение.
- **Отложите запросы на период после внедрения.** Этот способ тоже не поможет предотвратить запросы на изменения. К тому же он применим не ко всем ситуациям. Но если он сработает, то поможет снизить влияние на факторы успеха проекта. Если запрос на изменение резонан и уместен, но он не является абсолютно критичным с точки зрения достижения первоначально запланированного результата (это не какой-то «обходной путь» или его отклонение не влияет на качество продукта, которое ожидает клиент), вы можете рекомендовать группе по контролю изменений отложить этот запрос и внести его в рамки какого-то будущего проекта или предусмотреть его исполнение после окончания текущего проекта.
- **Отслеживайте допущения и ограничения.** Это однозначно входит в ваш план реагирования на риски, но необходимость быть «все время начеку» предполагает, что вы должны следить за принятыми допущениями и ограничениями. Если они изменятся, то это однозначно повлияет на ваш проект.

## Типичные сложности и проблемы при контроле проекта

Перед тем как завершить эту главу, давайте рассмотрим сложности, с которыми сталкиваются многие проектные менеджеры. Ниже представлен список вещей, которые следует избегать.

- **Самое очевидное:** убедитесь, что система контроля изменений вошла в ваш утвержденный план проекта, и затем используйте ее.
- **Невозможно сказать «нет».** Используйте свою систему контроля изменений и не принимайте любой запрос на изменение рамок проекта, не изучив его в соответствии с принятой методикой. Это распространенная проблема проектных менеджеров, которые боятся «испортить отношения». Используйте эту систему в качестве некой «объективной третьей стороны», чтобы минимизировать прямые конфликты.
- **Невозможно сказать «да».** Некоторые менеджеры впадают в другую крайность. Они так боятся расползания рамок проекта, что не прислушиваются к разумным предложениям и зачастую игнорируют те изменения, которые необходимы для достижения целей проекта. И снова сосредоточьтесь на общей картине (целях проекта). Используйте свою систему контроля изменений.
- **Излишняя зависимость от формальных утверждений.** Формальные утверждения важны, но они должны являться отражением подлинных согласия и понимания. Убедитесь, что вы достигли понимания и заинтересованности, прежде чем приступать к следующим действиям.
- **Не «позолотой» единой.** Будьте бдительны и следите за «позолотой». Так называются дополнительные функции, внесенные в рабочий продукт проектной командой, которые клиент не запрашивал. Это распространенная причина срыва сроков и ненужных рисков. Та же проблема может возникнуть в рабочем процессе. Иногда технические специалисты пытаются сделать свою работу идеальной вместо того, чтобы просто соответствовать требованиям. Это еще одна причина, по которой командный подход к оценке и планированию играет такую большую роль.
- **Действительно ли это изменение?** Это случается не слишком часто, но иногда стейкхолдеры не могут договориться между собой о том, что понимается под «официальным изменением». Я понимаю, что



в это сложно поверить. Вопрос не всегда формулируется так: «Это что — изменение?» — особенно если дело касается договорных отношений. Он скорее будет звучать так: «Должен ли я за это заплатить?» Это несколько иной подход. Идеального решения здесь нет. Большинство разногласий возникают из-за неоднозначностей или непоследовательности в требованиях. Просто делайте то, о чем мы уже говорили, и у вас будет прочная основа на случай, если что-то пойдет не так.

- **Влияние изменений.** Во многих случаях люди, которые должны оценить влияние предложенных изменений, особенно изменений рамок проекта, входят в существующую проектную команду и у них уже есть рабочие задачи. Остерегайтесь влияния, которое это незапланированная работа может оказать на проект, и давайте группе по контролю за изменениями соответствующие рекомендации.
- **Ошибки в анализе влияния изменений.** Вы используете систему контроля изменений. Запросы на изменения оцениваются. Вы в отличной форме, верно? Возможно. Убедитесь, что анализ влияния проводится полностью. Оценивая каждый запрос на изменения, задайте себе следующие вопросы. Были ли учтены:
  - общие трудозатраты?
  - все вспомогательные процессы?
  - все затрагиваемые конечные результаты?
  - все последствия запроса?
  - все затронутые стейкхолдеры?
- **Остерегайтесь «мелких пакостников».** В большинстве проектов всегда есть мелкие незначительные изменения их содержания. Иногда они носят четкий характер, а иногда плохо поддаются определению. Чтобы наладить отношения и удовлетворить клиента, многие проектные менеджеры не документируют эту «мелочь», если им кажется, что она потребует минимальных усилий для осуществления. Будьте очень осторожны. Незаметным образом эти мелкие изменения накапливаются и в совокупности могут повлиять на ваш проект. Кроме того, вы должны управлять ожиданиями, которые возникают при чрезмерном увлечении подобной «небрежностью». Я рекомендую как минимум документировать каждое изменение — даже если оно очень незначительно. Некоторые мелкие изменения, возможно, стоит сгруппировать в единый запрос на изменение.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Способность управлять и контролировать изменения проекта, особенно изменения его рамок, является залогом его успешного завершения и ключевым показателем эффективности проектного менеджера.
- Изменение проекта — это изменение любого значимого фактора успеха (рамок, расписания, затрат, качества и критериев приемлемости результатов проекта).
- Существует семь ключевых управленческих принципов эффективного контроля проектными изменениями:
  - Будьте готовы к изменениям и планируйте их.
  - Создайте систему контроля изменений.
  - Ознакомьте стейкхолдеров с процессами этого контроля.
  - Используйте систему.
  - Старайтесь минимизировать изменения рамок проекта.
  - Убедитесь, что информация обо всех изменениях доведена до сведения нужных лиц, а суть этих изменений правильно понята.
  - Будьте внимательны ко всему, что может повлиять на значимые факторы успеха.
- Главные причины незапланированных изменений рамок проекта включают в себя изменения бизнес-факторов, критериев приемлемости результатов проекта, технологий, а также неправильное составление технического задания и определение требований.
- Критерии завершения должны быть зафиксированы для любого запроса на изменение, связанного с рамками проекта.
- Главные способы минимизации изменений на проекте включают в себя четкое определение проекта и связанных с ним требований, эффективное их отслеживание, получение формальных утверждений, применение правильного проектного подхода и формирование команды заинтересованных стейкхолдеров.



Диаграмма на рис. 11.2 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

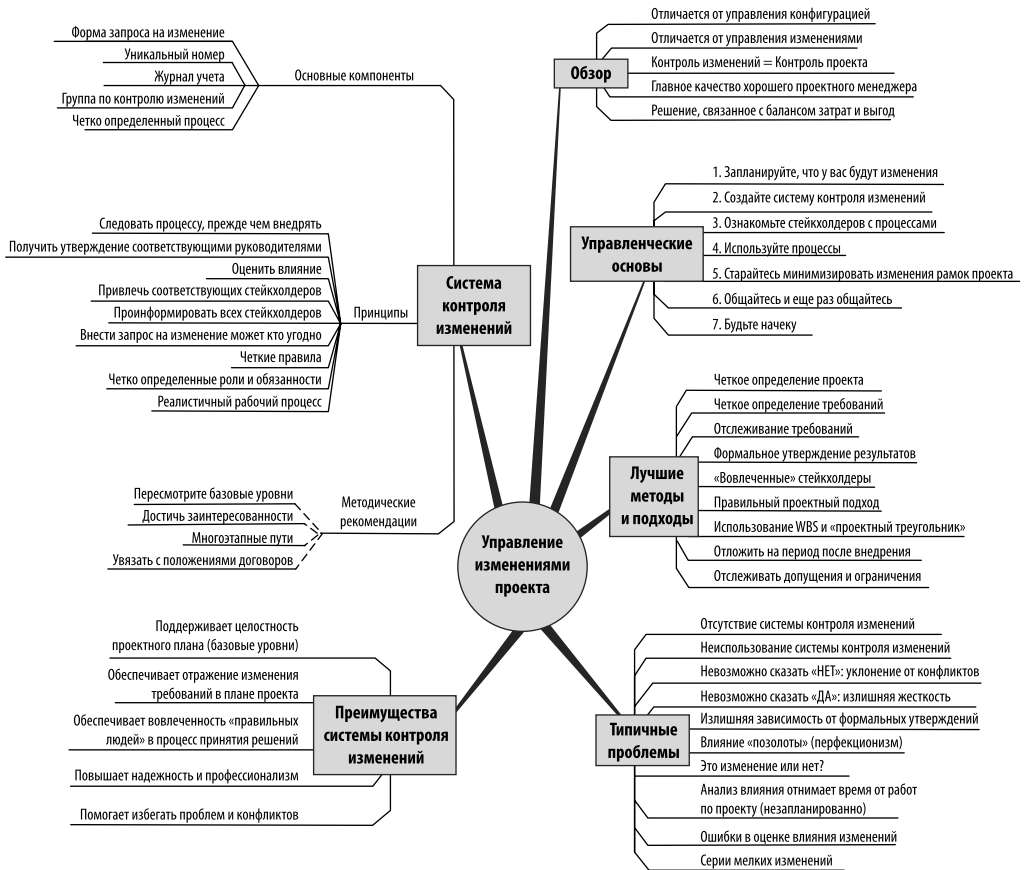


РИС. 11.2. Обзор управления изменениями проекта

### В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему управление результатами проекта является неотъемлемой частью борьбы за удовлетворение потребностей клиента.
- Узнаете ключевые принципы управления результатами проекта.
- Поймете ценность плана управления конфигурацией.
- Познакомитесь с лучшими подходами и методиками, связанными с управлением результатами проекта.
- Познакомитесь с типичными проблемами, связанными с управлением результатами проекта.

# 12



## УПРАВЛЕНИЕ КОНЕЧНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОЕКТА

Прекрасным показателем опытности менеджера проекта, его профессионализма и общего уровня зрелости в проектном управлении является то, сколько сил и времени он уделяет управлению продуктами проекта (его конечными результатами).

Почему я так думаю? Эта область проектного управления— одна из самых недооцененных. При этом она является фундаментальным элементом управления рисками, качеством и ожиданиями стейкхолдеров на любом проекте. Без нее вы неизбежно столкнетесь с необходимостью дополнительных трудозатрат, с понижением качества и ростом издержек. Как правило, это ведет к тому, что цели проекта оказываются недостижимыми, а стейкхолдеры остаются разочарованными.

В этой главе мы узнаем, что такое управление конечными результатами проекта, познакомимся с его ключевыми принципами и рассмотрим лучшие советы и методы контроля результатов. Мы также обсудим, как избежать типичных проблем, с которыми многие проектные менеджеры сталкиваются в этой сфере.



**СОВЕТ** Другие термины, связанные с управлением конфигурацией, включают управление документооборотом, конфигурацией программного обеспечения, содержанием и так далее.

## Что такое управление результатами проекта?

Под *управлением результатами проекта* мы подразумеваем процесс контроля тех продуктов, которые должны быть созданы в результате успешного завершения проекта. Этими продуктами может быть абсолютно все, что становится результатами работ по проекту, в том числе документ или объект управления этим проектом. Под *контролем* мы подразумеваем управление изменениями самих продуктов. Самое распространенное название этого процесса — *управление конфигурацией*. Как говорилось в главе 10 «Контролирование проекта», она связана с системой контроля изменений проекта (то есть управлением изменениями значимых факторов успеха — времени, издержек, рамок и качества), но все же отличается от нее.

Характер и подробности этого процесса варьируются в зависимости от конкретного проекта и типов его конечных результатов. Документ проектного планирования, определяющий этот процесс, обычно называют *планом управления конфигурацией*.

Управлением конфигурацией часто пренебрегают, потому что это малопривлекательный и обыденный аспект проектного управления, требующий определенной дисциплинированности. Кроме того, она нередко становится жертвой множества опрометчивых предположений, допущений и убежденности, что все это просто проистекает из соображений здравого смысла, а значит, будет выполняться автоматически. Но в реальном мире все иначе. Особенно сегодня, в цифровую эпоху, вы можете столкнуться с огромными (и во многих случаях совершенно непредвиденными) рисками, если заранее не определитесь с тем, где будут храниться ваши связанные с проектом файлы, кто будет иметь доступ к ним, как они будут защищаться, как будут производиться и отслеживаться изменения.

Сегодня многие организации внедряют инструменты корпоративного управления конфигурацией, чтобы лучшим образом защищать и контролировать все свои цифровые активы, в первую очередь документы. Тем не менее эта тенденция только набирает популярность, поэтому, скорее всего, вам придется самостоятельно разрабатывать процедуры для своих проектов, чтобы учесть их потребности.

## Зачем? Это требует очень много работы

Возможно, вы работаете в организации, в которой управление конфигурацией является неотъемлемой частью подходов к проектному менеджменту. Тогда проблема не возникнет. Но если это не так, то часто появляется соблазн не уделить этому должного внимания. Давайте ответим на вопрос: зачем нам все это делать? Зачем нам детально планировать процессы управления конкретными рабочими продуктами? Из коллективного опыта менеджеров проектов (а не только моего собственного) можно вывести несколько ответов на этот вопрос.

- **«Куда делся тот файл?»** Вы сможете быстро находить информацию для ключевого стейкхолдера или поможете решить важную проблему.
- **Потеря продуктивности.** Вы избежите случаев непродуктивных трудозатрат, когда работа одного члена команды переделывается или дублируется другим; или когда конфигурация тестируемого продукта не включает в себя самых последних версий его компонентов, что делает результаты тестирования неактуальными.
- **«Базовый уровень? Какой еще базовый уровень?»** Вы избежите моментов, когда невозможно восстановить или вернуться к предыдущим версиям рабочих продуктов.
- **«Кто сделал это изменение?»** Вы избежите тех моментов, когда невозможно четко сказать или объяснить, когда и кем были совершены изменения.



**СОВЕТ** Если вы не используете цифровые подписи или подтверждения по электронной почте для принятия рабочего продукта, обязательно сканируйте подписанные акты приемки и складывайте их в репозиторий проекта.

- **«Кто утвердил это изменение?»** Вы избежите случаев, когда в рабочих продуктах совершаются непроверенные и неутвержденные изменения. По меньшей мере они могут вызвать проблемы с качеством и удовлетворением потребностей клиента.
- **«С нами этого не случится».** Крупные и мелкие катастрофы могут уничтожить ваш рабочий продукт. Где ваша резервная копия? Можете ли вы все восстановить?
- **«Разве мы обещали сделать это?»** В проектах со множеством результатов и рабочих продуктов легко упустить из виду мелкие или

вспомогательные рабочие элементы. Базовый механизм отслеживания результатов поможет предотвратить это.

- **«Я ведь только что получил ваше официальное согласие... Куда оно подевалось?»** Если вы получили от клиента официальное подтверждение ваших ключевых результатов, убедитесь, что сохранили это доказательство.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Концепция управления документооборотом зародилась в юридической сфере.

- **У вас нет выбора.** Во многих организациях действуют требования о соответствии законодательным или подзаконным актам, внутренним процессам, и их нужно соблюдать. В каждом из этих случаев контроль изменений рабочих продуктов обязателен. Большинство из данных мероприятий сосредоточено на защите целостности рабочего продукта и проведении соответствующих испытаний по типу аудита.
- **И последняя причина: сила переговорной позиции.** В жестком контроле за рабочими продуктами проекта кроется огромная сила политического характера. Если целевые рабочие продукты одобрены официально, у вас появляются документы, в которых имеются четкие следы по результатам аудита любых изменений этих продуктов. В таком случае вы справитесь с любыми спорами и конфликтами относительно рамок проекта или его требованиям. Кроме того, фиксация и сохранение всех рабочих продуктов, относящихся к процессу управления проектом, таких как расписание, журналы регистрации проблем, отчеты о ходе работ и протоколы совещаний, могут пригодиться при обсуждениях новых проблем.



**СОВЕТ** Три фундаментальных принципа управления рабочими продуктами проекта — выявлять, защищать и отслеживать. Управление конечными результатами проекта также можно описать другим важным принципом: защищай свои активы (Cover Your Assets, или CYA). Ведите себя так, словно однажды вам предстоит доказывать свою правоту в суде.

## Выявлять, защищать и отслеживать: принципы управления рабочими продуктами

Управление рабочими продуктами проекта — яркий пример такого аспекта проектного контроля, как предотвращение. Если вы наладили процесс и регулярно используете его, никаких проблем не возникнет. Если же

в этой области имеются какие-то пробелы, то они неизменно привлекают внимание стейкхолдеров — причем обычно нежелательное внимание. Принципы управления рабочими продуктами проекта просты. Их можно свести к трем управленческим основам.

- **Выявлять.** Определите все рабочие продукты, которыми нужно управлять. Убедитесь, что выявлены все рабочие продукты, а не только главные из них и не только конечные результаты проекта. Для каждого типа результатов вам может понадобиться свой процесс управления конфигурацией, особенно если вы работаете одновременно с бумажными и цифровыми версиями документов, а также с программными компонентами. Кроме того, это имеет значение, если существуют ограничения в доступности инструментов управления конфигурацией.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В зависимости от типа рабочих продуктов и инструментов управления конфигурацией у вас может быть несколько репозиториев проекта, например один для всех цифровых документов и один для модулей ПО.

- **Защищать.** Защищайте целостность рабочего продукта. Это означает, что вы должны контролировать, кто имеет доступ к рабочему продукту, какие изменения вносит в него каждый человек и как вы сможете восстановить рабочий продукт в случае неожиданных чрезвычайных происшествий. Контроль доступа может быть многоуровневым, но самыми распространенными аспектами является доступ к оборудованию и к сетям, разделение обязанностей между разработчиками и теми сотрудниками, которые ведут операционную работу. Кроме того, необходимо защищать любое подписанное утверждение или одобрение, которое имеет существенное значение для действующих договоров с партнерами.
- **Отслеживать.** Речь идет о способности отслеживать ваши действия и любые изменения, внесенные в рабочий продукт. Распространенные понятия, связанные с этим принципом, — контроль версий и история изменений. Другим важным аспектом этого принципа является то, что его соблюдение обеспечивает способность предоставлять информацию о текущем состоянии всех управляемых рабочих продуктов.

## Лучшие практики

Независимо от того, какие процессы вы используете, ручные или автоматизированные, данный список подходов и методов следует учитывать в ваших процессах управления конфигурацией.



- **Определите, что будет вам служить центральным репозиторием.** В первую очередь определите центральный репозиторий проекта, в котором будут храниться все рабочие документы по проекту. Убедитесь, что доступ в репозиторий можно контролировать и соответствующие стейкхолдеры его получили.
- **Определите процессы рассмотрения/проверки/утверждения.** Определите, какие рабочие продукты нужно рассматривать и утверждать в случае внесения изменения, кто может вносить эти изменения, кто должен их утверждать и какому соответствующему рабочему процессу вы будете при этом следовать.
- **Назначьте «сторожа».** Опыт показывает, как важно выбрать человека на роль официального библиотекаря проектного репозитория. Этот человек несет ответственность за контроль доступа в репозиторий, обновление репозитория и контроль выполнения всех процедур управления конфигурацией.
- **Введите контроль доступа.** Убедитесь, что доступ к репозиторию проекта имеют только авторизованные стейкхолдеры и что уровень доступа соответствует их роли в проекте. С каждым днем это приобретает все бóльшую значимость для компаний, так как потребность в защите цифровых активов постоянно возрастает.
- **Утвердите общую структуру каталогов.** Для лучшей структуризации рабочих продуктов и упрощения поиска я рекомендую определить структуру каталогов в соответствии с фазами проекта и технологическим процессом.
- **Установите правила формирования имен файлов.** С той же целью следует установить правила формирования имен рабочих продуктов проекта. Это улучшит их согласованность и увязку с ожиданиями стейкхолдеров, а также улучшит обмен информацией на проекте.
- **Утвердите правила поиска ключевых слов.** С учетом растущей популярности и распространения поисковых интернет-систем люди привыкли искать то, что им нужно, с помощью ключевых слов. Эта практика особенно полезна, если структура каталогов репозитория проекта большая или многоуровневая. Вы сэкономите время, если всегда будете знать, где искать конкретный рабочий продукт.
- **Утвердите порядок нумерации версий.** Если эти правила еще не были приняты в вашей компании, определите порядок нумерации для каждой категории рабочего продукта. Распространенные элементы включают формат номера версии, отличия между старшей и младшей версией, а также общие правила.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Некоторые инструменты управления конфигурацией и совместной работой автоматически индексируют весь контент (вспомните Google). В таком случае потребность в определении ключевых слов значительно снижается, если не исчезает полностью.

- **Установите базовые уровни.** Это ключевое действие, особенно перед любым важнейшим событием на проекте, таким как окончание этапа, точка принятия решения о переходе к следующей стадии, начало фазы тестирования или передача рабочего продукта клиенту. Для эффективного решения любых проблем с качеством или с ожиданиями клиента вы должны четко определить конфигурацию рабочего продукта в конкретный момент времени и придерживаться ее.
- **Используйте стандартные разделы документов.** Чтобы повысить эффективность управленческих техник конфигурации, я рекомендую составить шаблоны рабочих продуктов-документов со стандартными разделами. К основным разделам документов относятся:
  - титульный лист;
  - лист истории изменений;
  - лист согласований;
  - стандартный заголовок, форматы сносок и даты.
- **Используйте инструмент отслеживания стадий разработки конечных продуктов.** Это очень эффективный подход, который можно использовать независимо от уровня сложности вашего процесса. Разработайте механизм выявления и отслеживания статуса рабочих продуктов вашего проекта. За неимением лучшего я назвал этот механизм трекером результатов. Его можно создать в любой программе по работе с электронными таблицами. В табл. 12.1 собраны основные рекомендации для создания вашего трекера.



**СОВЕТ** Протестируйте свои процедуры резервного восстановления, чтобы проверить корректность их работы. Сделайте это еще до того, как в них действительно возникнет потребность.

- **Делайте резервные копии.** Убедитесь, что у репозитория вашего проекта есть действующие резервные копии. Позже вы поблагодарите себя за то, что создали их.
- **Уделяйте внимание особенностям различных типов рабочих продуктов.** Единый процесс не всегда подходит для управления конфигурацией всего проекта. В таком случае вы должны разработать особые процедуры управления конфигурацией для каждого типа рабочего продукта, которым вы управляете.

ТАБЛИЦА 12.1. Рекомендации по созданию трекера результатов

Элемент	Описание	Примечания
Название рабочего продукта. Фаза проекта	Отслеживаемый рабочий продукт. Название проектной фазы	Может быть столбцом/полем. Вы также можете использовать отдельные таблицы/страницы для каждой проектной фазы
Тип модификации	Для этой фазы рабочий продукт создается или обновляется?	
Имя файла рабочего продукта	Название файла рабочего продукта	Совет: создайте гиперссылку на место файла в репозитории
Версия	Текущий номер версии рабочего продукта	
Статус	Текущий статус разработки продукта на этой фазе проекта	В процессе исполнения, завершено, утверждено. Совет: используйте разные цвета для визуального отображения статуса рабочего продукта
Индикатор управления конфигурацией	Индикатор-флажок — находится ли рабочий продукт под контролем системы управления конфигурацией	В большинстве случаев ответ будет положительным
Владелец	Человек, несущий ответственность за изменение.	
Планируемая дата завершения	Запланированная дата окончания	
Дата завершения по факту	Реальная дата окончания	
Кто утверждает	Человек/группа, которая должна одобрить изменение	
Планируемая дата утверждения	Запланированная дата утверждения	
Дата утверждения	Реальная дата утверждения	



**ВНИМАНИЕ** Инструменты управления конфигурацией — это инструменты документооборота, конфигурирования прикладных программ, корпоративные инструменты проектного управления, инструменты управления веб-контентом, технологически процессами и совместной работой.

- **Применяйте инструменты управления конфигурацией.** Хотя эффективное управление конфигурацией можно осуществлять «вручную»,

следуя четко определенным процедурам, хотя для этого потребуются весьма жесткая дисциплина, а контроль за ними должен быть сосредоточен в некоторой центральной точке, процесс значительно упростят инструменты управления конфигурацией. Они позволят вам контролировать доступ к репозиторию и процессы изменения (только один человек должен иметь возможность вносить какие-либо правки в рабочий продукт в конкретный момент времени), а также автоматически сохранят записи обо всех действиях для последующего аудита.



**СОВЕТ** Убедитесь, что соответствующие члены команды знают, как работать с инструментами и процедурами управления конфигурацией.

Используйте архивные папки для доступа к предыдущим версиям и улучшения их структурированности.

- **Определите процесс конфигурации сборки<sup>1</sup>/релиза продукта.** Для любого проекта, предполагающего, что продукт состоит из множества компонентов, необходим процесс, который объединит все компоненты в финальный продукт. Это особенно верно для продуктов, которые объединяются в систему. Данный процесс позволит вам установить базовую конфигурацию.
- **Определите процесс развертывания релиза продукта/системы.** Этот процесс похож на предыдущий, но сосредоточен на продвижении рабочего продукта через такой процесс жизненного цикла, как развертывание. Потребность в данных действиях возникает при развертывании нового рабочего продукта в тестовой или эксплуатационной среде. Во многих случаях с цифровыми рабочими продуктами/системами есть аспекты их установки, которые необходимо настраивать вручную, а также задачи подготовки рабочей среды, которые должны выполнять авторизованные системные администраторы. Необходимо, чтобы все задачи и зависимости были доведены до соответствующих лиц и ясно ими поняты.
- **Разделите обязанности по разработке и по операционной деятельности.** Этот подход тесно связан с предыдущим процессом. Он относится к тем членам проектной команды, которые вовлечены в процесс развертывания продукта. По возможности лучше сформировать две разные группы, каждая из которых должна выполнять свою функцию: первая — развертывание, настройку и управление ИТ-услугами/ресурсами в производственной среде, вторая — разработку и тестирование

<sup>1</sup> В данном фрагменте автор применяет термин build, который характерен в основном для разработки программных продуктов. — *Примеч. науч. ред.*

этих услуг/ресурсов. Такое разделение ускорит все необходимые шаги и изменения для документирования и информирования о развертывании релиза. Оно сохранит ответственность за управление производственной средой за командой, работающей независимо от групп разработчиков. Кроме того, разделение улучшит контроль целостности и безопасности производственной среды.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Сегодня для соответствия большинству стандартов безопасности цифровых систем разделение обязанностей является обязательным.

- **Разработайте план управления конфигурацией.** В нем вы должны задокументировать все лучшие методики управления конфигурацией, которые собираетесь использовать в своем проекте. План управления конфигурацией позволит вам проинформировать все вовлеченные в проект стороны о процедурах и правилах, которыми следует руководствоваться в работе над проектом, и согласовать план. Мы обсудим главные пункты плана управления конфигурацией в следующем разделе.
- **Используйте архивные папки.** Простая, но эффективная методика, которая поможет управлять и не потерять информацию по проекту, — всегда создавать архивную папку в конкретном каталоге проекта, чтобы сохранить все предыдущие версии, как показано на рис. 12.1 и 12.2.

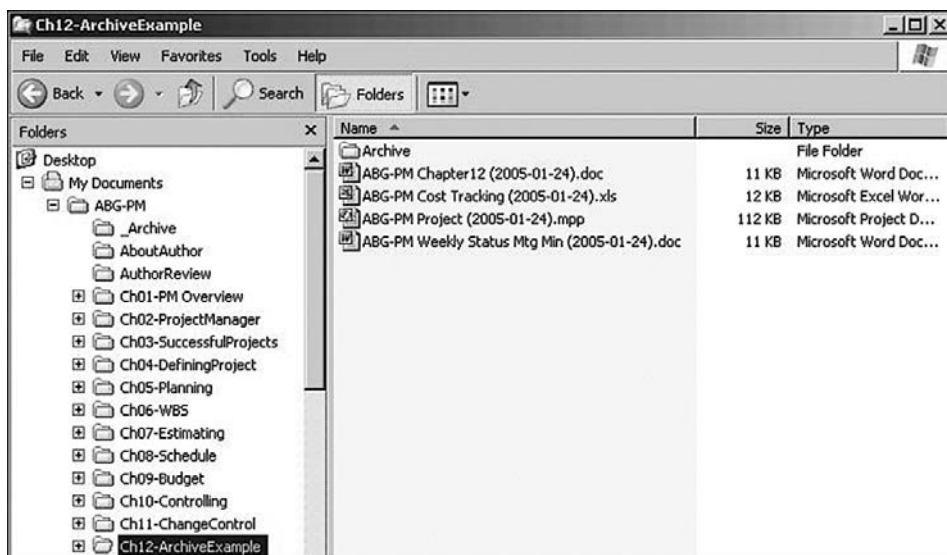


РИС. 12.1. Пример архивной папки

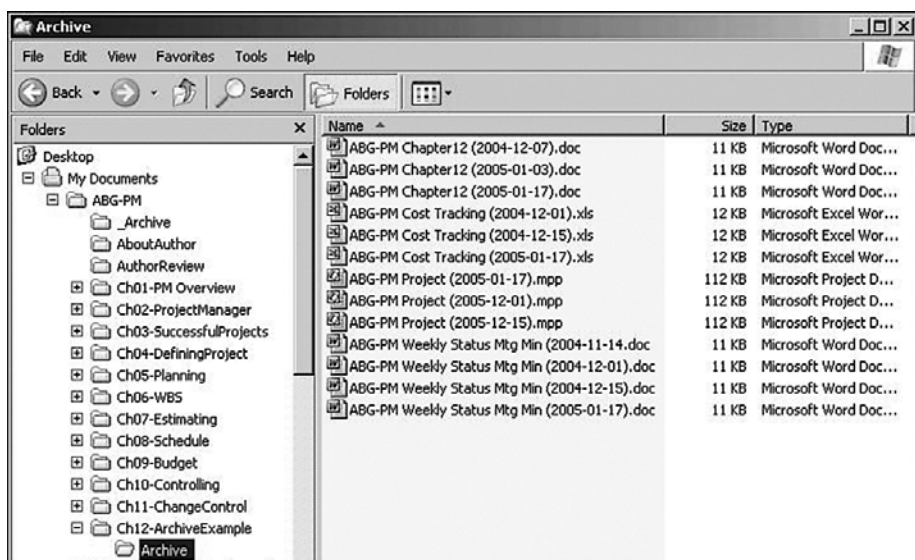


РИС. 12.2. Пример содержимого архивной папки с предыдущими версиями

Это особенно полезно для цифровых рабочих элементов, к которым неприменимы инструменты управления конфигурацией. Это также улучшит структурированность данных и повысит видимость самых актуальных рабочих элементов.

## План управления конфигурацией

План управления конфигурацией (план УК) впервые строится на этапе проектного планирования и является элементом общего проектного плана. Уровень детальности плана УК, как и всех документов по планированию, должен соответствовать уровням рисков, требованиям соответствия стандартам и регуляторным актам, а также составу проектной команды. Таблица 12.2 содержит минимальный набор разделов, которые должны быть указаны в плане УК.



**ВНИМАНИЕ** Распространенным упущением при планировании является то, что действия по УК не учитываются при назначении рабочих задач или определенные роли в УК не присваиваются конкретным исполнителям. В результате люди, закрепленные за задачами УК, нередко оказываются перегруженными. Таким образом, если время жестко ограничено, первым делом необходимо выполнять задачи по управлению конфигурацией.

ТАБЛИЦА 12.2. Рекомендуемые разделы плана управления конфигурацией

Элемент	Описание	Примечания
Элемент конфигурации	Рабочие продукты проекта, которыми нужно управлять	Обычно все рабочие продукты по проекту
Репозиторий	Место и определение центрального репозитория проекта	В зависимости от типов рабочих продуктов репозитория может быть несколько. Но репозиторий документов должен быть только один
Структура каталога	Определяет структуру репозитория проекта	Обычно разделяется по проектным фазам и типам рабочих продуктов
Правила формирования имен файлов	Определяют особенности формирования названий файлов документов проекта	Имена файлов должны включать как минимум название проекта и рабочего продукта
Правила использования ключевых слов	Определяют список ключевых слов, которые могут ассоциироваться с рабочим продуктом	Правила необходимы, если команда/организация хочет пользоваться поисковыми возможностями, чтобы находить объекты, не выискивая их во множестве структур каталога и не сверяясь каждый раз с соглашениями об именах файлов. Правила также необходимы, если инструмент не индексирует автоматически все содержимое
Инструменты	Содержит все инструменты управления конфигурацией, которые будут использоваться в проекте	
Процессы и процедуры	Определяют, как рабочие продукты вносятся в репозиторий и как проводятся их изменения. Определяют процесс проверки и утверждения для любого рабочего продукта, требующего авторизации до того, как изменение в нем станет официально одобренным	Может ссылаться на планы управления субконфигурацией, если используются или необходимы несколько инструментов
Роли и обязанности	Определяют ключевые роли в процессе управления конфигурацией и то, что может делать каждый член команды	Ключевая роль — библиотекарь
Отчетность	Определяет, как статус управления конфигурацией будет представлен в отчетах и какие метрики нужны для этого проекта	Трекер конечных результатов

ТАБЛИЦА 12.2 (окончание)

Элемент	Описание	Примечания
Аудит	Определяет, как процесс управления конфигурацией будет проверяться на предмет соответствия стандартам и актам регуляторов, когда будут проводиться проверки	Зачастую входит в процесс оценки качества
Связь с другими планами управления конфигурацией	Показывает, учтены ли другие планы управления конфигурацией и как они интегрируются с общим проектным планом	Планы управления конфигурацией поставщика, планы управления конфигурацией для конкретного рабочего продукта



**СОВЕТ** Какие бы инструменты УК вы ни применяли, убедитесь, что в вашей команде или где-то в непосредственной близости есть эксперт по этим инструментам, к которому всегда можно будет обратиться за советом.

## Распространенные сложности и ошибки

Мы уже обсудили сложности, с которыми можно столкнуться, если не составить план управления конфигурацией. Но даже и с имеющимся планом остерегайтесь следующих ошибок.

- **Отход от исполнения плана.** Всегда следуйте плану управления конфигурацией. Вот что вы можете сделать, чтобы убедиться, что вы следуете плану:
  - привлеките независимого аудитора (например, главу отдела по оценке качества) и добавьте мероприятия по управлению конфигурацией в процесс оценки качества;
  - убедитесь, что вы включили мероприятия по управлению конфигурацией в WBS и расписание проекта.
- **Сложности с инструментами.** Как уже говорилось, инструменты управления конфигурацией необходимо использовать всегда, когда есть возможность, а в некоторых случаях они абсолютно необходимы. Но вряд ли вы будете использовать их автоматически. Если вы собираетесь использовать какой-то инструмент, убедитесь, что члены команды знают,



как им пользоваться, и умеют это. Проверьте, что данный инструмент работает корректно (это не слишком распространенная проблема, но, все-таки, лучше лишний раз убедиться).

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Преимущества должным образом организованного управления рабочими продуктами проекта включают повышение продуктивности (предотвращаются случаи дублирования, то есть работ, которые можно было бы не делать вообще), доверия к сделанному, готовности к аудиту вашего проекта и удовлетворенности клиента.
- Принципы управления рабочими продуктами — выявление, защита и отслеживание. Кроме того, не забывайте защищать свои активы.
- План управления конфигурацией (УК) отражает процессы и процедуры, которые будут использоваться для защиты рабочих продуктов и контроля изменений.
- Убедитесь, что стейкхолдеры понимают ценность плана УК и ознакомлены с соответствующими процессами.
- Убедитесь, что ваши процедуры резервного копирования работают корректно, — это надо сделать до того, как они вам могут понадобиться.
- Рассмотрите возможность использования веб-инструментов управления конфигурацией в случае работы с виртуальными проектными командами.
- Другую полезную информацию об управлении ИТ-конфигурацией вы найдете на сайте [www.ctmcrossroads.com](http://www.ctmcrossroads.com). Или просто посмотрите, что вам покажет какой-либо интернет-поисковик в ответ на запрос по ключевым словам «ИТ-сервис менеджмент» или «ITIL».



Диаграмма на рис. 12.3 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

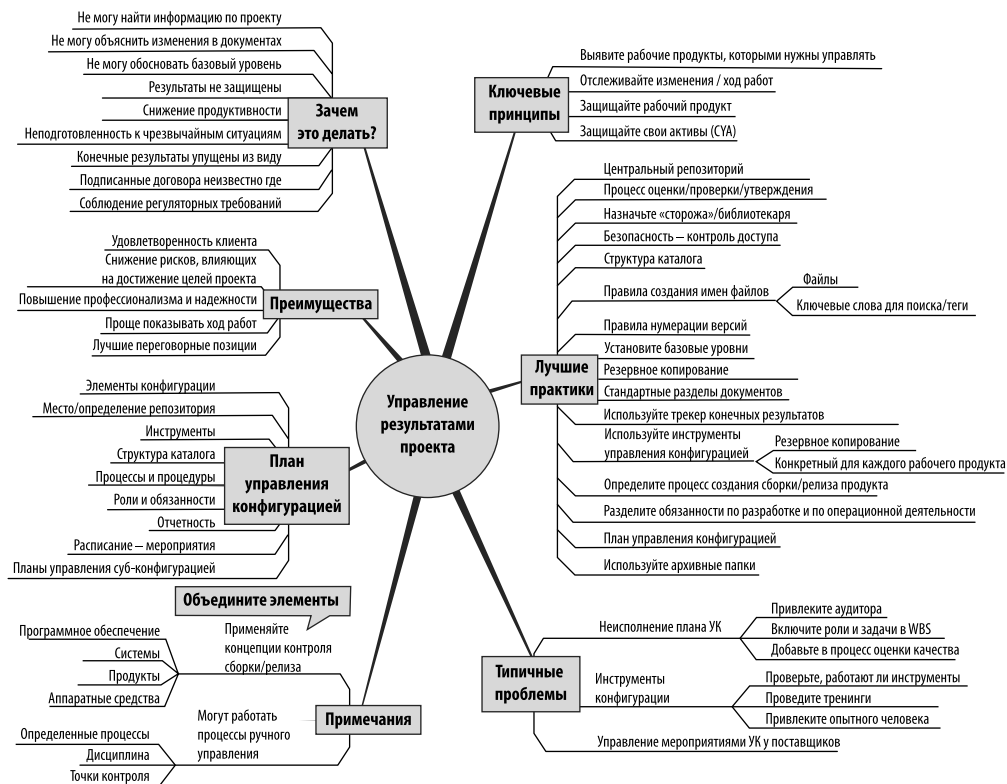


РИС. 12.3. Обзор управления результатами проекта

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему эффективный процесс решения проблем важен для успеха проекта.
- Узнаете, почему проектный менеджер — самый главный элемент в процессе решения проблем.
- Узнаете тонкие различия между управлением рисками, проблемами и дефектами.
- Разберете ключевые принципы и лучшие практики управления решением проблем на проекте.
- Узнаете, почему элементы данных важны для вашей системы решения проблем.
- Поймете ограничения такого распространенного подхода, как журнал регистрации проблем.

# 13



## РЕШЕНИЕ ВОЗНИКАЮЩИХ ПРОБЛЕМ И ВОПРОСОВ

Проекты динамичны, зачастую связаны с чем-то новым, в них вовлечено множество людей. В результате обстоятельства меняются, возникают случаи недопонимания, допущения могут не реализоваться, политические устремления приводят к столкновениям, возникают проблемы и реализуются риски. Эти ситуации принято считать трудностями или проблемами, и все они могут негативно сказаться на успешном завершении проекта.

Чтобы минимизировать потенциальное влияние этих препон на цели проекта, мы должны разработать проактивный план решения проблем. В этой главе мы сосредоточимся на ключевых элементах этого плана. Мы рассмотрим принципы, лучшие практики и необходимые проектному менеджеру навыки, которые позволят вам успешно справляться с проблемами. Кроме того, мы обсудим важные элементы системы решения проблем и типичные сложности, которые встречаются в этой области.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Распространенный источник путаницы — терминология, используемая для описания проблем на проектах. В этой книге я провожу различия между проблемами, рисками и дефектами.

*Проблемы* — это произошедшие события или складывающиеся ситуации, которые могут негативно повлиять на исход проекта, если с ними вовремя не разобраться.

*Риски* — это потенциальные проблемы (см. главу 14 «Управление рисками проекта»).

*Дефекты* — это проблемы, которые возникают в результате проведения процедур управления качеством (тестирования, проверок и т. д.).

Рабочие процессы управления в каждом таких случаях слегка разнятся.

## Цели, задачи и принципы управления проблемами на проекте

Разрешение проблем является примером проактивного проектного менеджмента. Посредством тщательного планирования, эффективного управления стейкхолдерами и вдумчивого управления рисками вы можете сократить число проблем в вашем проекте, однако надо понимать, что избавиться от них полностью невозможно. Цель систем решения проблем — выявлять их как можно скорее. Чем раньше проблема будет выявлена, тем выше шанс решить ее до того, как она повлияет на значимые факторы успеха проекта.

Задача — выявить, задокументировать, отследить, решить все проблемы, которые могут негативно повлиять на проект, и проинформировать об этом всех, кого следует. Другими словами, записать их (чтобы не потерять из виду) и заняться ими (приступить к устранению). Чтобы выполнить эту задачу, нам следует рассмотреть ключевые принципы, связанные с ее решением. Они делятся на две категории: связанные с административными процессами и с менталитетом проектного менеджера.

- **Принципы «административного» характера.** Чтобы грамотно решать проблемы на проекте, следуйте нескольким простым указаниям.
  - **Документируйте проблемы.** Вам нужно где-то регистрировать проблемы по мере их выявления. Мы поговорим об этом чуть позже.
  - **Отслеживайте их решение до конца.** Используйте журнал, чтобы не упускать проблемы из виду до тех пор, пока вы не решите их.

- **Согласуйте методы решения с потребностями проекта.** Убедитесь, что общий процесс решения проблем соответствует потребностям проекта.
- **Используйте экономически оправданный подход.** Смотрите на происходящее в широкой перспективе. Не покупайте BMW, если вам достаточен Chevrolet.
- **Принципы, которые должны лежать в основе менталитета проектного менеджера.** Прежде всего эффективное решение проблем — это позиция и подход. Следующие термины описывают принципы мышления, которыми должен обладать проектный менеджер.
  - **«Хозяин положения».** Как проектный менеджер вы выступаете в качестве центральной точки решения проблем проекта. Вы — «сторож». Вы тот, кто должен привлечь нужных людей в нужное время, чтобы обеспечить решение проблем. Кроме того, в некоторых случаях требуется участие нескольких сторон. Вы должны способствовать всем процессам, ведущим к решению проблем.
  - **«Улыбающийся бульдог».** Ваша цель — как можно быстрее решить проблемы и не упускать их из виду до тех пор, пока они не будут решены. Будьте настойчивы. Это менталитет «бульдога». Но при этом вы должны выполнять эту работу с улыбкой. Применяйте свои навыки межличностного общения, выстраивая отношения с разными людьми.
  - **«Вращайте головой на 180°».** Как и в случаях с рисками, вы должны постоянно выискивать проблемы, которые мешают реализации вашего проекта. Иногда они появляются в виде вопросов или невербальных сигналов. Если вы сомневаетесь, задавайте вопросы и перепроверяйте все и вся. Последствия большинства проблем можно смягчить, если выявить их своевременно и быстро решить с заинтересованными людьми.
  - **«Вратарь».** Как хороший вратарь не теряет мяч из поля зрения, так и хороший менеджер не упускает из виду ни одной проблемы. Кроме того, даже самая легкая настойчивость проектного менеджера показывает стейкхолдерам, что ответственность за решение проблем будет за ними.
  - **Дисциплина.** Чтобы быть эффективным, вы должны быть дисциплинированным. Вы должны регистрировать проблемы и следовать процессам их решения. В суматохе атмосферы большинства проектов это не так-то легко.

## Ключевые характеристики системы решения проблем

Характеристики системы решения проблем достаточно просты, и во многих ситуациях они очень похожи на черты системы контроля изменений и системы отслеживания рисков. Хотя сложность систем решения проблем варьируется в зависимости от организации и потребностей проекта, у них всех имеются следующие характеристики.

- **Четкий процесс.** Четко определите и донесите до всех, как нужно сообщать о проблемах, как их нужно решать, как и когда будут рассматриваться нерешенные проблемы и что необходимо для формального закрытия проблемы. Это несложно — это вопрос здравого смысла.
- **Процедуры эскалации.** Они являются частью общего процесса решения проблем, но о них не всегда задумываешься заранее. Определите типы проблем, которые предполагают обязательную их эскалацию до более высоких уровней руководства. Обычно определяется один процесс эскалации для проекта, который используется для всего, что может повлиять на значимые факторы успеха (проблем, изменений или рисков).
- **Журнал регистрации проблем.** Этот механизм используется для документирования и отслеживания проблем. Самый распространенный инструмент — электронная таблица, но у этого метода есть свои ограничения. Другие варианты включают системы баз данных и инструменты совместной работы. У каждого из них есть свои достоинства и недостатки. Самое главное — использовать инструмент, который соответствует потребностям вашего проекта.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Хотя у «табличного подхода» есть недостатки, сам факт того, что вы документируете проблемы и активно управляете ими, будет свидетельствовать о том, что вы в своих действиях выгодно отличаетесь от очень многих проектных организаций.

- **Администратор журнала регистрации проблем.** Кто-то должен контролировать ваш журнал. Обычно этим человеком является проектный менеджер, то есть вы.
- **Элементы данных.** Хотя механизм журнала регистрации проблем и информационные потребности варьируются в зависимости от проекта, для любой зарегистрированной проблемы следует учесть ключевой набор элементов данных. Рекомендации на этот счет приведены в табл. 13.1.

ТАБЛИЦА 13.1. Рекомендуемые элементы данных журнала регистрации проблем

Элемент	Описание	Примечания
ID-проблемы	Уникальный идентификационный номер, который используется для отслеживания проблемы	
Тип проблемы	Категория проблемы. Зависит от проекта	Пример — техническая, человеческий фактор, бизнес-ситуация, поставщики
Название проблемы	Короткое название проблемы	Обычно не превышает 40 символов
Статус проблемы	Текущий статус проблемы. Должен соответствовать рабочим процессам, установленным для решения проблем	Пример — открыта, назначена, решена, закрыта. В некоторых случаях достаточно первого и последнего варианта
Приоритетность проблемы	Обозначает важность и серьезность проблемы	Типичные примеры — критичная, высокая, средняя, низкая
Описание проблемы	Все детали проблемы	
Потенциальное влияние	Описывает потенциальное воздействие на значимые факторы успеха проекта, если проблема не будет решена	
Дата поступления	Дата, когда проблема была выявлена и признана таковой	
Кем внесена	Человек, сообщивший о проблеме	
Дата назначения	Дата, когда решение проблемы было поручено конкретному исполнителю	
Кому назначено	Человек, который будет решать проблему	
Намеченная дата завершения	Планируемая дата решения проблемы	
Дата обновления	Дата, когда запись о проблеме в журнале регистрации была в последний раз обновлена	
Дата решения	Дата, когда проблема была решена	Во многих случаях это поле необязательно. Даты закрытия вполне достаточно
Дата закрытия	Дата, когда проблема закрыта	

ТАБЛИЦА 13.1 (окончание)

Элемент	Описание	Примечания
Записи о ходе работы	Содержат обновления статуса проблемы и информацию о действиях, выводах и вопросах, требующих принятия мер	
Связанные проблемы	Во многих случаях одна проблема связана с другими или порождает другие проблемы/вопросы, требующие принятия мер. Подобные связи стоит отслеживать	Этот раздел можно также использовать в качестве ссылки на вспомогательные документы



**ПРИМЕЧАНИЕ** Особенности журнала регистрации проблем зависят от целевой аудитории и общих коммуникационных потребностей проекта.

## Варианты журнала регистрации проблем

Давайте рассмотрим инструменты для журнала регистрации проблем. Самые популярные варианты — текстовый редактор, таблица, база данных и инструменты совместной работы/поддержки рабочих процессов. У каждого есть свои достоинства, и каждый уместен в отдельной ситуации. Таблица 13.2 содержит сравнительный анализ вариантов для вашего журнала регистрации проблем.



**ВНИМАНИЕ** Существует склонность к затягиванию решения сложных проблем, что может обернуться против вас. Не откладывайте их.



**СОВЕТ** Как и в случаях всех аспектов проектного управления, всегда ищите способы улучшить свои рабочие процессы для более полного удовлетворения потребностей текущего и будущих проектов.

В силу прочной и естественной взаимосвязи некоторые организации используют общий журнал регистрации проблем, перечня мер, рисков, дефектов и запросов на изменения. Просто добавьте в него такой элемент данных, как тип объекта.

Этот подход упростит внесение и отслеживание, особенно если один человек несет ответственность за ведение журнала во всех областях. Тем не менее вы должны уметь пользоваться своими инструментами так, чтобы предоставлять информацию из общего журнала самым лучшим образом.



ТАБЛИЦА 13.2. Сравнение вариантов журнала регистрации проблем

Варианты	Преимущества	Недостатки	Обстоятельства, при которых лучше всего использовать
Текстовый редактор	Низкая стоимость. Простота. Легко переносится в другие программные среды. «Дешево и сердито»	Ограниченная фильтрация. Ограниченный доступ и видимость. Становится громоздким по мере расширения. Необходима ручная работа	Ключевой фактор — стоимость. Команда проекта базируется в одном месте. Обновлять журнал должен только один человек. Потребности в совместной работе минимальны. Низкий уровень сложности отслеживаемых проблем
Таблица	Низкая стоимость. Простота. Возможности сортировки и фильтрации в зависимости от программы для работы с таблицами. Наглядность отчетности. Легко переносится в другие программные среды	Ограниченный доступ и видимость. Становится громоздкой по мере расширения. Необходима ручная работа	Ключевой фактор — стоимость. Команда проекта базируется в одном месте. Обновлять журнал должен только один человек. Потребности в совместной работе минимальны. Нужна сортировка и фильтрация данных
База данных	Позволяет нескольким пользователям обновлять данные. Лучшие взаимосвязи данных. Лучшие возможности по отчетности. Стимулирует следование процессам и бизнес-правилам	Требуется больше времени на настройку и администрирование. Более высокая стоимость. Низкая переносимость. Может потребоваться обучение	Возможность доступа и обновления данных требуется для многих членов команды
Инструменты совместной работы	Поддержка веб-доступа. Все преимущества базы данных. Наглядно отражает исполнение процессов. Автоматические уведомления	Требуется больше времени на настройку и администрирование. Более высокая стоимость. Низкая переносимость	Рабочие процессы учитываются в большей степени. Команда проекта распределена по многим локациям или виртуальная. Коммуникационные потребности нетривиальны

## Лучшие практики

Работа по решению проблем на проекте довольно проста. Но некоторые методы и подходы зарекомендовали себя в особенности. Они помогут вам избежать распространенных ошибок в этом направлении контроля проекта.

- **Присвойте уникальный номер.** Убедитесь, что присваиваете уникальный номер каждой зарегистрированной проблеме. Это упростит обмен информацией и процесс отслеживания.
- **Назначьте ответственного сотрудника.** Как и в других рабочих задачах, назначьте конкретного человека, который будет отвечать за последующие действия и за полное решение проблемы.
- **Упростите решение сложных проблем.** Иногда проблему невозможно однозначно с кем-то ассоциировать или для ее решения требуется вмешательство нескольких сторон. Как проектный менеджер вы должны назначить человека, который будет вести этот процесс, или взять это на себя.
- **Решайте проблемы на низшем возможном уровне.** Всегда старайтесь решать проблемы на их нижнем уровне. Так вы сможете делать это быстрее и с меньшими затратами. Более того, вы укрепите доверие к себе со стороны высших руководителей, не заставляя их без веских причин тратить свое время и привлекая их лишь в случае реальной необходимости. Убедитесь, что еще на этапе планирования обсудили со стейкхолдерами-руководителями те обстоятельства, при которых эскалация будет действительно нужна, и четко понимаете их ожидания.
- **Ищите глубинную причину.** Распространенная ошибка в процессе решения проблем — не обращать внимание на истинный источник проблем (ее корни). Иногда его выявлению и устранению мешают соображения политического характера. Но все же по возможности проведите надлежащий анализ, чтобы добраться до реальной проблемы и решить ее. В противном случае она никуда не исчезнет.
- **Добейтесь заинтересованности в отношении сроков решения проблемы и ответственности за нее.** Примените тот же подход к определению ответственных за решение проблем, что и к распределению запланированных рабочих задач. Для лучшего решения проблемы обязательно пообщайтесь с человеком, который отвечает за осуществление намеченных действий, и договоритесь с ним, когда они могут быть завершены. Убедитесь, что человек подходит на эту роль.
- **Адаптируйте процессы и данные.** Даже если в вашей организации принят стандартный подход или методология решения проблем, не

бойтесь адаптировать процессы или отслеживаемые данные, чтобы наилучшим образом соответствовать потребностям проекта.

- **Почаще оценивайте проблемы.** Оценивайте все нерешенные проблемы хотя бы на каждом совещании о ходе работ по проекту (это должно входить в ваш план информационной коммуникации). Хорошая практика — анализировать нерешенные проблемы ежедневно и следить, чтобы необходимые меры и действия для их решения были приняты.
- **Ознакомьте проектную команду с процессами и инструментами.** Это не так важно для проектов, в которых журнал регистрации проблем является главным управленческим инструментом лишь для проектного менеджера (вас). Тем не менее, когда используются инструменты совместной работы или в процесс вовлекается много людей, убедитесь, что проектная команда хорошо знакома с системой.

## Особые ситуации

В ходе решения проблем могут возникнуть особые ситуации. Давайте рассмотрим их.

- **Доступность журнала регистрации проблем.** Обычно в тех проектах, в которых участвует несколько компаний (особенно поставщики), вы захотите создать несколько журналов регистрации проблем (и регистрации рисков тоже). Почему? Ответ довольно прост: вы столкнетесь с ситуациями, которые могут повлиять на ваш проект, и вам придется привлечь внимание руководства вашей организации. При этом вы не захотите делиться произошедшим со всеми стейкхолдерами. Это вопрос управления ожиданиями и нежелания выставлять грязное белье напоказ. Распространенный пример — эффективность использования ресурсов при фиксированных договорных ценах. Это может стать реальной проблемой для вашей компании, но совершенно не волновать клиента.
- **Регистрация проблем, которые решаются в срок, не превышающий отчетный период.** В зависимости от частоты обновления журнала регистрации проблем часто возникают ситуации, когда проблема выявляется, оценивается и решается еще до того как ее успевают зарегистрировать. Конечно, во многих проектах это достаточно стандартная ситуация.

Тем не менее очень сложно привыкнуть регистрировать проблемы уже после того, как они были решены. Я крайне рекомендую вам собрать

свою силу воли в кулак, чтобы выполнять задачу (или назначить ответственного сотрудника). Сделанные выводы и проверки покажут, что вы делаете это не зря. К тому же это укрепит раздел «Что мы сделали?» в вашем отчете о текущем положении дел на проекте.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Решение проблем, возникающих на проекте, зависит от двух ключевых компонентов — неукоснительного следования административным процессам и менталитета проектного менеджера. Второе намного важнее первого.
- Наилучшим образом желаемый менталитет проектного менеджера описывают такие понятия, как «хозяин положения», «улыбающийся бульдог», «необходимость кругового обзора (на 180°)» и «вратарь».
- Различия между проблемами, рисками и дефектами заключаются в следующем:
  - **проблемы** — это произошедшие события или ситуации, которые могут негативно повлиять на исход проекта, если с ними вовремя не разобраться;
  - **риски** — это потенциальные проблемы;
  - **дефекты** — это проблемы, которые возникают в результате проведения процедур управления качеством по проекту (тестирования, проверок и т. д.).
- Проблемы следует выявлять, регистрировать, отслеживать, решать, и о них надо информировать.
- Ключевые методы и подходы: решение проблем на низшем возможном уровне, поиск глубинных причин их появления, назначение ответственного за решение каждой проблемы сотрудника, его заинтересованность в этом решении к согласованной дате, как и его ответственность за это, и постоянное обсуждение с проектной командой текущих зарегистрированных проблем.
- Если для решения проблемы требуется участие нескольких человек, проектный менеджер должен координировать этот процесс и способствовать его «гладкому» течению.
- Система решения проблем должна соответствовать потребностям проектной команды и всех стейкхолдеров.



Диаграмма на рис. 13.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.



РИС. 13.1. Обзор вопросов работы с проблемами на проекте

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему управление рисками — основа проектного менеджмента.
- Узнаете ключевые принципы систематического контроля рисков.
- Откроете для себя ценность систематического подхода к управлению рисками проекта.
- Узнаете главные шаги и инструменты эффективного управления рисками.
- Поймете, что существует общий для всех проектов набор характеристик, который связан с большинством проектных рисков.
- Поймете, почему многие риски возникают естественным образом в процессе планирования проекта.

# 14



# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Грамотный риск-менеджмент является чем-то вроде «высшего пилотажа» в проактивном проектном управлении. Это радарная система менеджера проекта. Его цель — выявлять любые потенциальные угрозы для значимых факторов успеха проекта и готовиться к ним еще до того, как они возникнут. Вот почему риск-менеджмент является сутью проектного управления. Ничто не влияет на наши решения в отношении общего проектного подхода, уровня планирования, набора команды, процедур контроля и любых внештатных ситуаций больше, чем риски, с которыми сталкивается проект. Нет другого аспекта проектного менеджмента с более широким спектром применения в реальном мире.

---

<sup>1</sup> В лексикон проектного управления уже вошел термин «риск-менеджмент», который является «калькой» с английского языка. Он далее будет широко использоваться, и читателю следует помнить, что это эквивалент более пространного термина «управление рисками проекта». — *Примеч. науч. ред.*

Поэтому выбрать адекватный подход к управлению рисками непросто. В этой главе мы рассмотрим ключевые принципы, шаги и лучшие практики, которые важны для управления рисками на проекте. Вы узнаете, как их выявлять, познакомитесь с эффективными стратегиями их контроля и разберете типичные проблемы, чтобы избежать их в своей работе.



**СОВЕТ** Риск-менеджмент — основа проектного управления.

## Ключевые принципы риск-менеджмента

В основе главных принципов управления рисками лежит философия про-активного менеджмента. Эффективно управляя рисками с помощью этих принципов, проектный менеджер контролирует проект на протяжении всего периода работы над ним, обеспечивает лучшие решения и ведет проект к успеху. Ключевые принципы включают в себя следующее.

- **Все связано с управлением рисками.** Весь проектный менеджмент представляет собой управление рисками. Его актуальные подходы и правила, особенно в отношении портфеля проектов, определения и планирования проекта, сосредоточены на риск-менеджменте. Из прошлого опыта мы знаем, как структурировать проект и как повысить вероятность того, что цели проекта будут достигнуты.
- **«Разумная паранойя».** Риск-менеджмент — это образ мышления, пусть и немного безумный. Успешные проектные менеджеры несут ответственность за управление рисками по своему проекту — поверьте, никто другой не захочет выполнять эту работу. Вы должны сохранять баланс между параноидальным отношением к своему проекту (постоянным обдумыванием того, что может пойти не так) и разумному выполнению всего, что позволит проекту двигаться дальше по плану.
- **Уместность.** Уровень, тип и ощутимость риск-менеджмента должны соответствовать степени рискованности и важности проекта для организации. Затраты на действия, являющиеся реакцией на риск, не должны превышать потери, которые он может вызвать.
- **Систематичность.** Любой фактор или риск, способный повлиять на проект, необходимо выявлять, оценивать и анализировать на предмет его влияния на проект: на людей, процессы, технологии, организацию и окружающую среду.

- **Постоянство.** Выявление рисков — итеративный процесс. Он выполняется постоянно на протяжении всего проекта, а не только в его начале.
- **Упорство.** Проектный менеджер и вся организация должны быть привержены грамотному риск-менеджменту на протяжении всего жизненного цикла проекта.
- **Сосредоточенность.** Сосредоточьтесь на рисках, которые вы можете контролировать, начиная с самых приоритетных.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Согласно PMI, при надлежащем управлении рисками, сопутствующие проектам, можно сократить на 90%.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Лучшие профили рисков — это те, которые относятся к вашей отрасли, организации и типу проекта.

## Основной процесс управления рисками проекта

Для того чтобы сосредоточить ресурсы и время на работу с самыми приоритетными рисками, требуется системный подход. Его сила заключается не в сложности (он довольно прост), а в подходе к процессам управления.

Давайте рассмотрим основные шаги, которые следует делать в рамках риск-менеджмента.

- **Выявление.** Выявление рисков — важнейший шаг. Лучший способ начать этот процесс — а он, помимо прочего, является лучшим способом использовать прошлые уроки — использовать профиль риска, который также известен как чек-лист риска или форма оценки риска. В нем перечисляются главные источники рисков на проекте, которые следует обязательно учитывать. Хотя большинство универсальных профилей помогут вам оценить факторы рисков, характерные для всех проектов (в том числе список, представленный в этой главе), лучшие профили — это те, которые соответствуют вашей отрасли, организации и типу проекта. Кроме того, чем меньше у вас опыта в сфере проектного управления или конкретной области проекта, тем в большей мере вы должны координировать этот процесс (и способствовать ему) с ключевыми стейкхолдерами и узкими специалистами в вашей проектной команде.



- **Определение вероятности.** Для каждого выявленного фактора риска определите вероятность его наступления. Ваша задача — постараться количественно оценить неопределенность, насколько это в принципе возможно, хотя в реальности такая оценка по-прежнему остается субъективной. Распространенные методы — использование числовых шкал (1–5, 1–10) и субъективных оценок (высокая, средняя, низкая вероятность).
- **Оценка влияния.** Для каждого фактора риска определите его потенциальное влияние на значимые факторы успеха проекта. Как и в предыдущем пункте, ваша задача — постараться дать количественную оценку. Обычно здесь используется те же типы шкал. Хороший шаг — задокументировать конкретное влияние на конкретный фактор успеха и масштабы этого влияния.
- **Приоритизация.** После того как вы оценили вероятность наступления события, отнесенного к рискам проекта, и степень его влияния, расставьте факторы риска по степени их общей значимости, объединив эти два значения. Если вы в обоих случаях использовали цифровые шкалы, просто сложите полученные числа, чтобы получить интегральную оценку. Если вы использовали качественную шкалу (низкая, средняя, высокая вероятность), просто переведите ее значения в цифры (1, 2, 3), а потом сделайте то же самое. Таким образом вы расставите приоритеты и определите самые значимые риски, на которые вы должны направить свои усилия в первую очередь.



**ВНИМАНИЕ** Эти шаги представляют собой качественный анализ. Их вполне достаточно для большинства проектов, особенно если для их совершения был выбран командный подход. Но если ваша ситуация или отрасль требует более точного анализа рисков, воспользуйтесь второй фазой анализа — количественным анализом. В нем часто применяются, например, анализ дерева принятия решений и метод Монте-Карло. В таких случаях вам придется обратиться к более продвинутым курсам по риск-менеджменту или проштудировать литературу на эту тему.

- **Выработка реакций на риски.** Задокументируйте план реагирования на каждый риск, используя один из пяти вариантов реагирования. Мы поговорим о них позднее в этой главе. Мероприятия по планированию итеративны по своей природе, потому что стратегии реагирования на риски могут потребовать выделения дополнительных ресурсов и времени, повлечь возникновение новых задач и затрат в плане проекта.
- **Добейтесь заинтересованности.** Обсудите стратегии реагирования на риски с ключевыми стейкхолдерами, чтобы повысить их осведомленность об этих рисках, получить их отклики и согласие с запланированными подходами.

- **Мониторинг.** Не останавливайтесь. Ничто не постоянно. Продолжайте следить за факторами риска — возможно, появятся новые факторы или потребуются активировать другие запланированные реакции; не забывайте о рисках нижних уровней. Из-за изменений обстоятельств или ошибок в расчетах вы можете столкнуться с тем, что вероятность наступления этих рисков окажется большей или они могут оказать большее влияние, чем вы изначально предполагали.

## Варианты реакций на риски



**ВНИМАНИЕ** Для тех, кто планирует сдать экзамен на степень PMP, планирование мероприятий по риск-менеджменту и планирование реагирования на риски — это две разные работы.

Большинство людей склонны думать о «смягчении последствий», когда что-то слышат о риск-менеджменте. Однако есть пять вариантов реакций на риск. Таблица 14.1 содержит информацию и примеры каждой стратегии реагирования.

ТАБЛИЦА 14.1. Обзор вариантов реакций на риски

Реакция на риски	Описание	Примеры/Примечания
Избегание	<p>Уклонение от риска.</p> <p>Изменение плана проекта для того, чтобы исключить риск.</p> <p>Изменение плана проекта для того, чтобы защитить его цели от негативного воздействия</p>	<p>Сужение рамок проекта для исключения задач с высоким риском.</p> <p>Увеличение ресурсов или времени.</p> <p>Выбор испытанного подхода вместо какого-то нового.</p> <p>Исключение «проблемного» ресурса</p>
Принятие	<p>Принятие последствий наступления события, являющегося фактором риска, в качестве допустимых издержек.</p> <p>В план проекта не вносятся никакие изменения, направленные на реагирование на риск.</p> <p>Невозможно определить лучшую стратегию реагирования на риск</p>	<p>Активное принятие.</p> <p>Пассивное принятие.</p> <p>Бездействие.</p> <p>Выделение дополнительных резервов на непредвиденные расходы.</p> <p>Уведомление руководства о возможности значительного роста расходов в случае возникновения ситуации, рассматриваемой как риск</p>

Реакция на риски	Описание	Примеры/Примечания
Мониторинг и подготовка	Принятие риска на данный момент. Тщательное отслеживание этого риска и проактивная разработка плана действий на случай наступления нежелательного события (риска)	План действий в непредвиденных обстоятельствах. Запасной план. Установление критериев для запуска плана реагирования
Смягчение <sup>1</sup>	Действия по уменьшению вероятности возникновения риска. Действия по уменьшению последствий риска. Уменьшение вероятности всегда эффективнее, чем минимизация последствий	Применение более простых подходов. Планирование дополнительного тестирования. Увеличение ресурсов или времени в расписании. Назначение члена проектной команды для частого посещения объектов поставщика, чтобы как можно раньше узнавать о потенциальных проблемах с доставкой. Дополнительное обучение неопытных членов команды. Принятие решения о создании прототипов тех элементов общего решения, которым сопутствует высокая степень риска
Перенос <sup>2</sup>	Перекладывание ответственности за фактор риска на кого-то другого. Перекладывание ответственности за последствия наступления события, идентифицированного как риск, и за реакцию на него на третью сторону	Аутсорсинг трудных задач в ведение более опытной компании. Контракты с фиксированными ценами. Контракты, страхование, гарантии, поручительства и т. д. Чаще всего используется в случае подверженности финансовым рискам. Не устраняет риски

## Основные инструменты риск-менеджмента

Один из аспектов управления рисками, рассматриваемый в Руководстве РМВОК, который многим трудно понять, является ссылка на *незнакомые инструменты и методы*. Чтобы помочь вам в процессе ознакомления

<sup>1</sup> В русскоязычной литературе часто применяется термин «сокращение значимости риска». — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> В русскоязычной литературе часто применяется термин «передача риска». — *Примеч. науч. ред.*

с ними, в табл. 14.2 приводится список основных таких инструментов и методик.

Анкета-опросник по оценке рисков содержит вопросы, относящиеся к размеру, структуре и технологии проекта. Она разбита на разделы по категориям, подкатегориям риска и критериям, по которым риски относятся к умеренным, средним и высоким.



**ВНИМАНИЕ** По мере увеличения размера и сложности проекта (см. факторы размера и сложности в табл. 14.3) уровень риска может возрастать экспоненциально.

ТАБЛИЦА 14.2. Обзор инструментов контроля рисков

Инструмент	Описание	Примечания/Примеры
Профиль риска	Опросник или чек-лист для определения факторов риска проекта	Должен учитывать специфику отрасли, организации и типа проекта
Оценка риска	Обычно является синонимом профиля риска. Часто содержит критерии отнесения риска к уровням «низкий», «средний» и «высокий»	Часто используется как синоним профиля риска или чек-листа рисков
Журнал регистрации рисков	Используется для документирования выявленных рисков, оценки вероятности их наступления, оценки их воздействия, приоритета и запланированных стратегий реагирования на них	Может объединяться с другими журналами проекта
План риск-менеджмента	Описывает, как будет структурирован и реализован процесс управления рисками	Описывает используемый процесс
План реагирования на риски	Описывает стратегии реагирования на выявленные риски	Журнал регистрации рисков. Детально описывает шаги, которые следует предпринять в случае наступления события, являющегося риском
Матрица вероятности/влияния	Используется для общей классификации факторов риска по шкале «высокий», «средний» и «низкий». Сопоставляет оценку вероятности с оценкой воздействия	Обычно разрабатывается на уровне всей организации для повышения согласованности в ранжировании рисков

## Основные источники рисков на проекте

Ключ к управлению рисками в вашем проекте состоит в том, чтобы знать, где их искать. Хорошая новость: 80 % или более всех рисков на каждом проекте происходят из одних и тех же источников. После того как вы узнаете об общих характеристиках всех проектов, которые способствуют возникновению большинства рисков и повышению их уровня, вы сможете быстро и эффективно определять факторы риска для любого проекта. Эти факторы должны изначально оцениваться во время определения проекта; из-за них в основном и приходится по несколько раз пересматривать план. Чтобы помочь вам в деятельности по идентификации рисков, в табл. 14.3 перечисляется большинство основных факторов риска при работе над проектом. Обратите внимание, что многие из них являются важными пунктами в определении проекта и его детального планирования.

ТАБЛИЦА 14.3. Типичные источники рисков

Категория источника риска	Примеры/Факторы
Размер и сложность проекта	Трудозатраты, требуемое время. Календарные сроки. Предварительный бюджет. Величина проектной команды (количество ресурсов). Количество мест, где ведутся работы. Количество подразделений. Число системных интерфейсов. Уровень зависимости от других проектов. Уровень зависимости от других систем. Степень изменений в бизнесе
Требования	Часто меняющиеся требования. Нереалистичные или слишком высокие стандарты исполнения и эффективности. Запутанные и сложные требования
Влияние изменений	Замена или новая система. Влияние на бизнес-политику. Влияние на бизнес-процессы. Влияние на организационную структуру. Влияние на операционные системы

ТАБЛИЦА 14.3 (окончание)

Категория источника риска	Примеры/Факторы
Организация	Изменение целей проекта. Отсутствие приоритетов. Недостаточная заинтересованность в подходах проектного управления и их поддержки. Неадекватное финансирование проекта. Неправильное выделение и использование ресурсов
Спонсоры проекта	Отсутствие твердой заинтересованности в проекте и приверженности ему со стороны руководства. Отсутствие четко выраженного спонсора. Потеря политической поддержки
Вовлеченность стейкхолдеров	Выявлены не все ключевые стейкхолдеры. Отсутствует заинтересованность у какого-то ключевого стейкхолдера. Потребности стейкхолдеров определены не полностью. Ключевые стейкхолдеры не полностью вовлечены в работу над проектом
План-график (расписание) проекта	Оценочные допущения не соответствуют действительности. План-график работ на случай непредвиденных обстоятельств неадекватен
Финансирование	Уменьшение доступных средств. Проблемы с денежными потоками. Инфляция или факторы, связанные с обменными курсами валют
Производственные объекты	Соответствует требованиям производительности работы проектной команды. Соответствует требованиям безопасности проекта
Проектная команда	Роли, соответствующие полной или частичной занятости на проекте. Физическое расположение мест работы членов проектной команды. Невозможность привлечения нужных людей. Недостаток опыта. Недостаток знаний бизнеса. Недостаток навыков. Недостаточная заинтересованность и приверженность целям проекта. Проблемы личного характера. Недостаток опыта совместной работы в прошлом

Категория источника риска	Примеры/Факторы
Технологии	Отсутствие технических данных. Использование непроверенных технологий. Использование нестандартных технологий. Подход к разработке. Уровень сложности
Поставщики и другие партнеры	Типы договоров. Элементы вознаграждения за риск. Процессы поставок. Опыт работы с поставщиком
Внешние факторы	Меняющиеся погодные условия. Меняющаяся законодательная и регуляторная среда. Требования одобрений со стороны правительственных агентств. Политические изменения
Бизнес-факторы	Время вывода на рынок. Слияния и поглощения. События в экономике. Рыночные условия
Допущения и ограничения	Могут стать причинами рисков в отношении расписания, затрат, ресурсов или вопросов качества
Проектное управление	Недостаток опыта. Недостаток лидерских качеств. Проблемы в организации информационных коммуникаций. Отсутствие плана действий в непредвиденных обстоятельствах. Неадекватный риск-менеджмент

Хотя источники рисков являются неотъемлемыми свойствами любой проектной инициативы или находятся вне компетенции менеджера проекта (как видно из вышеприведенной таблицы), существует еще один распространенный источник рисков, который обычно связан с нами самими. Это те риски, которые мы создаем, когда не даем адекватного определения проекта или не осуществляем его тщательного планирования.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Самым распространенным источником неизвестных заранее рисков являются нераспознанные и непризнанные ошибки в планировании проекта.



**ПРИМЕЧАНИЕ** По сути, эти факторы являются дефектами планирования. Они становятся проектными рисками, если остаются неисправленными до завершения планирования.

Полный список и объяснение этих факторов можно найти в части II «Планирование проекта». В табл. 14.4 в виде краткого обзора приведено большинство ключевых факторов. Обратите внимание, что в этой таблице снова фигурируют некоторые из категорий источников риска. Это сделано не случайно. В некоторых областях деятельности присутствуют универсальные, присущие им факторы, которые усугубляют риски проектов, но есть и другие риски, которые объясняются неадекватным планированием проекта. Одним из примеров этого является расписание проектных работ. В любом проекте в этой области существуют риски, связанные с расчетом сметы, который может не соответствовать действительности, или с выделением — на случай непредвиденных обстоятельств — недостаточных резервов. Однако плохо выстроенное расписание объясняется ошибками самих разработчиков проекта. И вместе с тем эти риски могут быть столь же губительны для успеха вашего проекта, как любые другие.

**ТАБЛИЦА 14.4.** Распространенные источники рисков при планировании проектов

Категория источника риска	Примеры/Факторы
Проектное управление	<p>Неправильное определение конечных результатов проекта.</p> <p>Незавершенное и неполное планирование.</p> <p>Неправильные процедуры.</p> <p>Нечеткое определение ролей и обязанностей.</p> <p>Отсутствие плана действий при возникновении непредвиденных ситуаций.</p> <p>Неадекватный риск-менеджмент.</p> <p>Недостаток внимания к существенным деталям.</p> <p>Неадекватное обеспечение кадровыми ресурсами</p>
Определение проекта	<p>Нереалистичные цели и задачи.</p> <p>Несовместимые друг с другом цели.</p> <p>Неполное определение рамок проекта.</p> <p>Несогласованное определение рамок проекта.</p> <p>Неправильное определение конечных результатов проекта</p>
WBS и план-график проекта	<p>Не согласованы со стейкхолдерами и не одобрены ими.</p> <p>Отсутствующие задачи.</p> <p>Непонимание со стороны проектной команды.</p> <p>Отсутствуют действия в рамках проектного управления.</p> <p>Не определены и не поняты зависимости от внешних факторов</p>



Категория источника риска	Примеры/Факторы
План-график проекта	Отсутствующие взаимозависимости задач. Исполнение задач нечетко распределено между членами команды. Превышение доступности ресурсов. Календарные реалии не учитываются. Предусмотренные на случай непредвиденных обстоятельств действия и ресурсы неадекватны
Бюджет проекта	Очень неточные оценки расходов. Не все источники затрат учитываются. Предусмотренные на случай непредвиденных обстоятельств действия и ресурсы неадекватны
Требования	Неполно или ошибочно определенные требования
Допущения и ограничения	Не полностью определены

## Типичные проблемы

Как и в любом процессе проектного управления, в этом случае тоже всегда есть трудности и детали, на которые следует обратить особое внимание. Давайте сначала обратимся к четырем общим проблемам, типичным для риск-менеджмента.

- **Необнаруженные риски.** Это риски, которым вы подвергаетесь, потому что вообще не подозревали об их существовании. Самая распространенная причина этого заключается в том, что менеджеры проекта не мыслят в категориях риск-менеджмента, не повышается информированность членов проектной команды в отношении конкретных факторов риска, а ошибки планирования остаются незамеченными.
- **Непризнанные риски.** Это случается в организациях либо находящихся в тяжелом положении, либо в таких, у которых общий уровень проектного управления достаточно низок. По какой-либо причине, обычно политического характера, явный фактор риска остается формально непризнанным, а в результате должным образом не управляемым. Это тот самый слон из басни, которого мы не хотим замечать. Распространенный пример — назначение нереального срока исполнения поручения.



**ВНИМАНИЕ** В некоторых случаях организации сознательно идут на риск урезания времени, выделяемого на определение проекта и его планирования, для достижения других целей.

- **Процессам уделяется недостаточно внимания.** Часто случается, что эта область проектного управления полностью игнорируется, по крайней мере с системной точки зрения.
- **Слишком много внимания процессам.** С другой стороны, я часто бывал свидетелем крайнего энтузиазма, когда управленцы-аналитики уделяют излишнее внимание процессам управления рисками. Они тратят на это столько времени, что даже не успевают завершить планирование, или так концентрируются на рисках, что становятся излишне осторожными и вообще никогда не решаются на шаги, которые могли бы открыть им новые возможности. Помните: управление рисками не означает их полное исключение.

Кроме основных проблем, которые встречаются всегда, для уже обсужденного нами процесса управления рисками характерны еще некоторые более мелкие трудности. Они сведены в табл. 14.5.

ТАБЛИЦА 14.5. Обзор общих недостатков в управлении рисками

Процесс риск-менеджмента	Общие и часто встречающиеся ошибки и трудности
Планирование мероприятий по управлению рисками	Отсутствует план управления рисками. План управления рисками приравнивается к плану реагирования на риски
Идентификация рисков	Проводится только один раз и не отслеживается проактивно. Процесс идентификации рисков не завершен. Пропущены целые типы/категории рисков. Перепутаны проблемы/трудности с рисками
Качественный анализ рисков	В организации не приняты стандартные методы/инструменты. Вероятность возникновения не рассчитывается для каждого риска. Влияние каждого риска не определено. Не проведена приоритизация рисков. Количественный анализ рисков не ограничивается только высоко-приоритетными рисками
Планирование реагирования на риски	Стратегии реагирования не задокументированы. Отсутствует план реагирования на риски. Стратегии реагирования не соответствуют серьезности рисков. План проекта не обновляется: в него не включаются действия по реакциям на риски и их отслеживание

Процесс риск-менеджмента	Общие и часто встречающиеся ошибки и трудности
Отслеживание и контроль рисков	<p>План реагирования на риски не выполняется.</p> <p>Действия по идентификации рисков не продолжают осуществляться.</p> <p>План проекта не обновляется: в него не включаются действия по реакциям на риски и их отслеживание.</p> <p>Ответные (на риски) действия не оцениваются заново.</p> <p>Действия не отслеживаются; люди, которым эти действия поручены, не несут за них никакой ответственности</p>

## Эффективные стратегии контроля рисков

В этом разделе мы отходим от собственно обсуждения процесса управления рисками и рассматриваем некоторые эффективные стратегии, возможность применения которых надо держать в голове, если вы хотите либо справиться с уже имеющимися рисками высшего приоритета, либо уменьшить количество рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации вашего проекта.

- **Сначала разберитесь с высокими рисками.** Разработайте план работы с целью подавления возможностей возникновения рисков в самом зародыше. Почему? Если вам грозит проблема, лучше об этом узнать раньше, чем позже. Если что-то практически неосуществимо или неприемлемо, лучше как можно быстрее это установить, чтобы руководство смогло определить, стоит ли данный проект планируемых организационных и финансовых вложений.
- **Используйте циклические поэтапные подходы.** Разбивая работу над проектом на ряд циклов и фаз, вы создадите системный метод более быстрого и частого получения стейкхолдерами реальных результатов. Множество моментов, по которым можно будет получить их отзывы и реакцию, поможет вам лучше контролировать ваш самый главный риск — не удовлетворить в должной мере ожидания стейкхолдеров.
- **Контроль качества процесса планирования.** Мы уже говорили, но повторим снова: обязательно проводите контроль качества процесса планирования. Этот шаг позволит увидеть ошибки в этом процессе, а если их не определить вовремя, они превратятся в риски с большим негативным потенциалом воздействия на ход проекта.

- **Проводите тестирование так, как вам нужно.** Здесь есть некоторое пересечение с управлением качеством, но это и управление рисками. Нет лучшего способа избежать и уменьшить риски, касающиеся нового продукта, чем эффективное тестирование, план которого должен осуществляться еще до того, как окончательный продукт будет запущен в производство или предоставлен представителям заказчика.
- **Контролируйте развертывание продукта.** Этот момент тесно связан с предыдущей стратегией, но тут упор делается на развертывание проектного рабочего продукта в новой среде. Часто этот этап называют проверкой на общую работоспособность; он очень распространен при запуске ИТ-сервисов и ресурсов. Рабочий продукт может удовлетворять всем требованиям, но, если его надлежащим образом не развернуть и не внедрить в целевую среду, заказчик не сможет разглядеть, в чем состоит его новизна.
- **Независимые аудиты контроля качества.** Использование независимого, опытного и объективного взгляда может быть эффективным способом выявить факторы риска и определить оптимальные стратегии реагирования на них. Это может быть особенно полезно в тех случаях, когда основные стейкхолдеры не обладают опытом, общая обстановка очень политизирована или в проекте задействовано множество поставщиков.

## А вы уверены, что это риск?

Прежде чем закончить обзор риск-менеджмента на проекте, стоит отметить, что распространенной проблемой, связанной с этой темой, является отсутствие установившейся терминологии и правильное обозначение рисков. Этот вопрос носит скорее академический характер, и обычно всяческие тонкие оттенки не играют особой роли. Чтобы помочь вам избежать проблем в этой области, в табл. 14.6 дается список терминов, связанных с рисками на проектах, и определения, поясняющие их специфику.

ТАБЛИЦА 14.6. Обзор терминов, связанных с рисками

Термин	Определение	Комментарии
Риск	Некое не до конца определенное событие, которое, если произойдет, может отрицательно повлиять на критические факторы успеха проекта	Угроза. Вероятность того, что это событие случится, должна быть между 0 % и 100 %
Проблема	Реально существующая трудность, которая может повлиять на критические факторы успеха проекта	Событие, являвшееся фактором риска, произошло на самом деле

Термин	Определение	Комментарии
Ограничение	Запланированный предел	Должно быть основано на фактах. Ограничение может порождать другие риски
Допущение/ предположение	Фактор, который рассматривается как реально существующий и определенный	Допущения могут включать в себя принятые риски. Допущения могут порождать другие риски
Зависимость	Внешнее событие, которое должно произойти, чтобы проект достиг своих целей	Выявляется во время планирования вместе с рисками, ограничениями и допущениями
Дефект	Несоответствие между тем, что есть (фактически), и тем, что должно быть (ожидается).  Упоминается здесь, потому что дефекты в планировании и в общем управлении проектом могут стать рисками проекта, если их не выявить и не исправить	Здесь очень важно детальное и тщательное планирование.  Основной источник многих заранее неизвестных рисков

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

- Суть проектного управления — это управление рисками.
- Уровень риск-менеджмента должен соответствовать размеру, важности и уровню рисков проекта.
- Риск-менеджмент является неотъемлемой частью планирования проекта.
- Управление рисками — это непрерывный итеративный процесс, длящийся на протяжении всего жизненного цикла проекта.
- Риски проекта должны быть идентифицированы, зарегистрированы, отслежены, при необходимости разрешены, о них следует проинформировать все вовлеченные в проект стороны.
- События, которые предусматриваются в качестве рисков и которые происходят в действительности, становятся проблемами проекта.
- Пять стратегий реагирования на риски включают в себя принятие, избегание, смягчение, передачу и мониторинг.



- Лучшие профили рисков — те, которые соответствуют вашей отрасли, организации и типу проекта. Лучшие профили рисков — те, которые соответствуют вашей отрасли, организации и типу проекта.
- Неидентифицированные или непризнанные дефекты планирования проекта являются наиболее распространенными источниками проявления ранее неизвестных рисков.
- Наилучшие способы контроля за рисками — это грамотное управление проектом, эффективное его планирование и неустанное желание его защищать.

Диаграмма на рис. 14.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

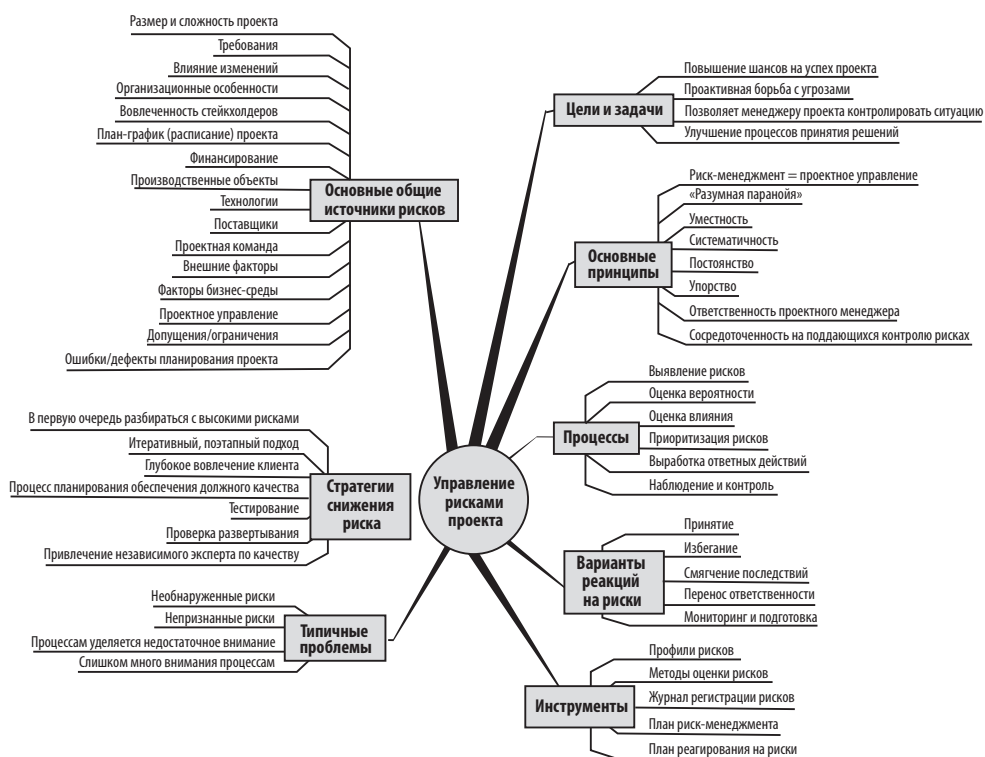


РИС. 14.1 Обзор управления рисками на проекте

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Узнаете, какие составные части должны быть у успешного проекта.
- Поймете, почему качество выполнения проекта имеет своей и отправной, и конечной точкой клиента-заказчика.
- Поймете, как управление качеством на проекте интегрируется во все аспекты проектного менеджмента.
- Откроете для себя основные принципы того, как следует управлять качеством проекта.
- Узнаете об основных инструментах и методиках обеспечения должного качества проекта.
- Узнаете, какие стратегии из реальной жизни могут оказать наибольшее влияние на качество проекта.
- Ознакомитесь с семью типичными проблемами, связанными с качеством проекта.

# 15



# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Качество — один из основных факторов успеха любого проекта и один из ключевых принципов современного проектного управления. Между тем качество проекта часто неверно трактуется и плохо управляется. Почему так происходит?

Представим себе, что в результате осуществления проекта мы получили технически совершенный, абсолютно бездефектный продукт, однако проект при этом вышел за рамки бюджета и заказчик остался недоволен. Можно ли считать, что данный проект был выполнен с должным качеством?

Ваша организация и так должна соответствовать своему отраслевому стандарту качества (ISO 9000/10000, QS-9000, GxP, SEI/CMMi) или использовать одну из популярных систем контроля качества (Total Quality

Management, метод Six Sigma, Continuous Improvement). Надо ли при этом беспокоиться о качестве проекта?

В данной главе мы рассмотрим как эти вопросы, так и многие другие более фундаментальные темы, касающиеся качества проекта. Мы уточним смысл понятия «качество проекта» и как это понятие соотносится с управлением рисками, требованиями проекта и ожиданиями клиентов. Мы дадим обзор основных принципов, ключевых инструментов и оптимальных практик по управлению качеством проекта, включая важнейшие методы контроля качества, которые часто опускаются в книгах по проектному управлению. Кроме того, мы поделимся с вами нашим опытом в области типичных проблем, относящихся к управлению качеством проекта, чтобы вы могли избежать их в вашем первом (или последующем) проекте.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Как уже говорилось во введении, в этой главе не рассматриваются продвинутые концепции управления качеством. Обзор таких инструментов контроля, как анализ Парето, статистическая выборка, график контроля качества, диаграмма причинно-следственных связей, анализ тенденций, а также обзор работ пионеров управления качеством (таких как В. Эдвардс Деминг, Джозеф Дюрбан и Филип Кросби) мы оставляем для других пособий и курсов, которые посвящены управлению качеством.

## Что такое качество проекта?

Что вы себе представляете, когда слышите слово «качество»? Тестирование? Отсутствие дефектов? Аудиты? Накладные расходы? Если вы на какой-то из этих вопросов ответили утвердительно, то удивитесь, узнав, как определяет качество PMI. Для PMI «качество» означает «соответствие требованиям и пригодность к использованию». Что ж, это естественно. Если упростить, это значит, что проект производит то, что обещал, и что этот продукт удовлетворяет реальные потребности заказчика. Другими словами, выполнил ли проект поставленные задачи и были ли эти задачи поставлены корректно? Привела ли ваша интерпретация потребностей клиента к их удовлетворению?

Возможно, вы сейчас думаете: «Грег, разве не это и является целью любого проекта?» или «Знаешь, Грег, что-то это сильно напоминает общие требования к менеджменту». Правильно. Хотя в управлении качеством и есть некоторые специфические аспекты, в основном касающиеся проверки завершенности и правильности выполненных работ, большинство элементов управления качеством тесно связаны с другими аспектами



управления проектом, особенно с управлением требованиями (рамками), ожиданиями, рисками, командой и поставками.

В предыдущей главе мы говорили, что управление проектом есть управление рисками; точно так же мы могли бы сказать, что управление проектом есть управление качеством. В конце концов, большая часть методов, которые сейчас рекомендуются в рамках проектного управления (и рассматриваются в этой книге), имеют в своей основе вопросы качества. Начиная с ясного и четкого определения проекта и заканчивая подходами, которые мы выбираем для его осуществления, формированием команды проекта, сосредоточением на заинтересованности заказчика — все это служит для того, чтобы обеспечить проект оптимальной возможностью найти нужные решения и удовлетворить ожидания клиента, другими словами, для того, чтобы обеспечить нужное качество продукта.

## Уникальные аспекты управления качеством проекта

Хотя качество проекта тесно связано со всеми аспектами управления проектом, среди них есть такие, которые уникальны для этой области (в конце концов, должны же быть причины, по которым мы говорим о них в отдельной главе). К этим специфическим элементам управления качеством относятся следующие.

- **Особое внимание на требованиях, ориентированных на качество.** Убедитесь, что все стандарты качества и регуляторные требования, которым должен удовлетворять проект, определены как заказчиком, так и другими заинтересованными сторонами.
- **Особое внимание на требованиях к добавленной стоимости.** Постарайтесь вникнуть в «неявные» потребности, которые часто не проговариваются и даже не осознаются, которые выходят за рамки базовых функциональных требований, но могут оказать огромное влияние на уровень удовлетворенности клиента окончательным решением.
- **Особое внимание к продукту и процессу.** Управление качеством направлено одновременно на качество продукта (товаров и услуг) и процесса, особенно процесса управления проектом.
- **Особое внимание к верификации.** Разработайте план действий с целью обеспечения всех требований стейкхолдеров. Как вы подтвердите, что работа по проекту идет в направлении поставленных

целей? Как вы докажете, что работа завершена и выполнена должным образом?

## Принципы управления качеством проекта

Семь ключевых принципов управления качеством проекта опираются на инициативную, ориентированную на клиентов философию управления и соответствуют остальным методам проектного управления, которые мы здесь уже рассматривали. Используя эти принципы, менеджер проекта поддерживает требования к качеству в соответствии как с самим проектом, так и с ключевыми стейкхолдерами, и обеспечивает наилучшие возможности для достижения успеха, который сам по себе есть фактор качества.

Семь основных принципов управления качеством включают следующие.

- **Определите цели.** Это важнейший, первый шаг в данном процессе. Убедитесь, что в рамках процесса определения требований вы выявили ожидания в отношении качества и соответствия стандартам как клиента, так других ключевых стейкхолдеров — вне зависимости от того, являются ли они внутренними отделами по надзору за качеством или уполномоченными внешними службами. Самая распространенная причина несоблюдения требований к качеству в том, что их никогда до конца не выявляют.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Качество планируется изначально, а не обеспечивается в результате проверок. Качество находится в центре внимания эффективного управления проектом.

- **Включайте вопросы качества в план.** Качество планируется изначально, а не обеспечивается в результате проверок. После того как вы определите требования к уровню качества, нужно решить, как выполнить эти требования. Если цели в области качества четко определены, можно структурировать подход к проекту в целом, распределить ресурсы и поставить задачи так, чтобы обеспечить оптимальные возможности для удовлетворения ожиданий в этой области. В той или иной форме следует задокументировать и опубликовать план по управлению качеством проекта. Часто это осуществляется с помощью Плана управления качеством, который должен быть частью вашего проектного плана в целом.

- **Оптимизируйте роль качества.** Как и в случае с другими процессами проектного управления, используйте адекватный уровень строгости и формальности с целью удовлетворить потребности проекта. Другими словами, вкладывайтесь в осуществление процедур управления качеством в той мере, в какой обеспечивается разумное соответствие ваших усилий уровням рисков и другим критическим факторам успеха. Например, должен ли в результате выполнения проекта получиться некий «идеальный» продукт, который должен пройти сертификацию FDA<sup>1</sup>, или этот проект имеет скорее исследовательский характер и может осуществляться на скорую руку?
- **Установите ожидания.** Этот принцип касается двух основных моментов. Первое: убедитесь, что ожидания вашего клиента в области качества увязаны с потребностями проекта и с принятым подходом к управлению качеством. Второе: если усилия (время, стоимость) по удовлетворению всех требований к качеству приходят в противоречие с расписанием или бюджетными ограничениями проекта, следует постараться достигнуть компромисса посредством анализа рисков и сценариев планирования, который должен определить, что обладает большим приоритетом: действия по управлению качеством или корректировка сбалансированности критических факторов успеха.
- **Постоянно ориентируйтесь на клиента.** В основе всей философии управления качеством на проекте лежит ориентация на высокий уровень клиентского обслуживания. Это означает, что требования к проекту должны задаваться, отталкиваясь от потребностей с точки зрения клиента. Клиенту должны быть заданы соответствующие вопросы с целью выявить возможные дополнительные требования, которые повлияют на то, как клиент воспримет окончательный результат; следует обосновать учет этих дополнительных требований, а также четко разъяснить клиенту, почему он должен быть заинтересован в их удовлетворении.
- **Доверяй, но проверяй.** Это яркий пример воплощения общего принципа проектного управления: не принимайте ничего на веру. Независимо от того, выполнял ли данную задачу член проектной команды, поставщик или представитель еще какой-то третьей стороны, всегда проверяйте сделанное, чтобы удостовериться, что результаты работы в целом удовлетворяют конечным целевым критериям.

---

<sup>1</sup> В данном фрагменте автор для примера ссылается на Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (Food and Drug Administration — FDA). — *Примеч. науч. ред.*

- **Решать вам!** За качество проекта в конечном счете отвечает менеджер проекта. Хотя многие аспекты управления качеством относятся к организационным и для того, чтобы дело пошло, нужна поддержка высшего руководства, вы все равно отвечаете за определение критериев необходимого качества, так же как и за проект в целом. Именно поэтому данная глава сосредоточена на тех элементах, которые находятся под контролем менеджера проекта или на которые он может повлиять.

## Эффективные инструменты и методики управления качеством проекта

Мы уже говорили о том, какое значение имеет система управления качеством. В данном разделе мы выделим десять самых полезных и эффективных инструментов и методик, которые следует учитывать при планировании действий по управлению качеством, внести в План управления качеством, а затем применять во время выполнения вашего проекта.

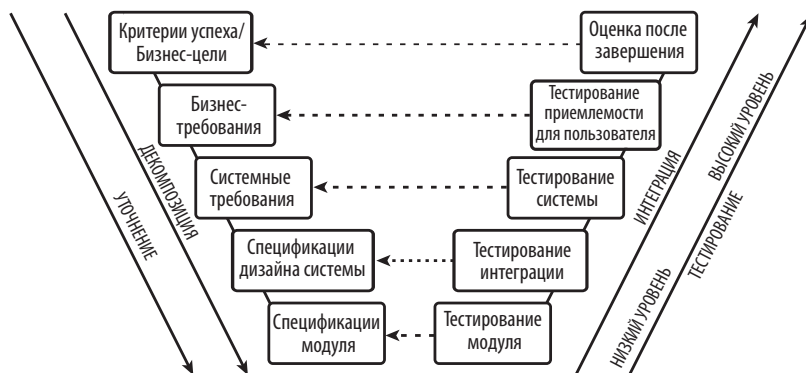
- **Матрица отслеживаемости требований.** Простой, но часто упускаемый из виду метод контроля за рамками, ожиданиями и качеством проекта — это использование матрицы отслеживаемости требований. Она позволяет создать задокументированную связь между первоначальным набором принятых требований, любыми промежуточными результатами, всеми используемыми методами верификации и конечным продуктом. Этот метод помогает сделать так, чтобы конечный рабочий продукт удовлетворял целевым требованиям и чтобы все остальные требования были должным образом подтверждены.
- **Чек-листы.** Это простое, но мощное средство. С их помощью четко фиксируются стандарты качества, которым должен соответствовать целевой пакет работ и о которых следует проинформировать всех участников этих работ, что повышает производительность команды проекта. Они обеспечивают необходимую гибкость — для каждого рабочего продукта и управленческого процесса можно разработать отдельный контрольный список. Чек-листы являются механизмом учета уроков, извлеченных из предыдущих проектов. Они обеспечивают механизм для документирования результатов проверок, выполненных по пакету работ.

- **Шаблоны.** Разработка и использование шаблонов позволяет передавать информацию и контролировать использование определенных стандартов, а также помочь в стандартизации пакетов работ и процедур в разных проектах. Кроме того, шаблоны могут отражать информацию, которую можно рассматривать как извлеченную из прошлых уроков (в основном это обновления и улучшения, сделанные на основании полученного ранее опыта работы), предоставлять рекомендации и заметно повысить производительность проектной команды.
- **Обзоры.** Обзоры являются основным способом обеспечения должного качества и управления ожиданиями. Они могут иметь различную форму. Главное здесь — запланировать цикл типа «обзор — реакция — коррекция» в отношении большинства, если не всех ключевых конечных результатов проекта. Самые типичные примеры обзоров: экспертная оценка, инспекции, пошаговые руководства для клиентов, аудиты, циклы тестирования и промежуточные отчеты.
- **Критерии завершенности.** Их выработка начинается в процессе определения проекта — с задания критериев приемлемости его конечных результатов — и продолжается в отношении каждого промежуточного результата и рабочего задания; для каждого из них ответьте себе на следующий вопрос: «Как мы узнаем, что работа завершена?» Если вы заранее поймете, каковы ваши критерии завершенности, то это повысит производительность и позволит избежать массы переделок, которые могут потребоваться, если требования к качеству не установлены с самого начала.
- **Небольшие пакеты работ.** С этим вы тоже встречались и раньше. Помимо вышеупомянутых причин — более точных оценок и оптимизации контроля — небольшие блоки работ позволяют лучше осуществлять контроль качества. Установив критерии полного и корректного завершения для каждого пакета работ и верифицируя их по мере выполнения, мы создаем гораздо больше возможностей для обнаружения несоответствий требуемому качеству на как можно более ранней стадии. Мы сможем предпринять корректирующие действия, когда затраты на них ниже и у нас еще есть запас времени.
- **Независимые аудиты.** Использование независимого аудитора — еще один конкретный пример метода обзоров и проверок, который упоминался выше. Его ценность — в предварительной установке критериев качества и создании условий, при которых проект может контролироваться независимой третьей стороной.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Убедитесь, что работа и обязанности, связанные с системой обеспечения качества проекта, отражены в WBS и в расписании проекта.

- **Стандарты.** Иногда конкретные стандарты качества либо не существуют, либо формально еще не выработаны. В таких случаях я рекомендую следующее: заранее установите для вашего проекта стандарты, которые будут использоваться и в рабочих поручениях, и в чек-листах по качеству. Если возможно, обеспечьте разработку этих стандартов совместно с проектной командой — вы об этом не пожалеете.
- **V-метод.** V-метод — это термин, используемый для обозначения широко распространенного подхода к верификации и валидации<sup>1</sup>, при котором для каждого конечного и промежуточного результата существуют определенные этапы таких проверок. Общая схема этого метода представлена на рис. 15.1. На левой стороне V указываются запланированные результаты, а на правой стороне — соответствующие методы их верификации. Этот метод позволяет контролировать качество по ходу осуществления проекта, а не дожидаться его окончания, чтобы проверять его на предмет наличия дефектов.



**РИС. 15.1.** Применение V-метода в проектах по разработке программных продуктов

<sup>1</sup> Валидация — проверка продукта на предмет его «правильности», то есть что ваш продукт соответствует ожиданиям/требованиям вашего клиента-заказчика.

Верификация — проверка продукта на предмет его соответствия установленной спецификации, то есть что ваш продукт получился таким, каким он должен быть по техническому заданию. — *Примеч. науч. ред.*

- **План управления качеством.** Это документ, который описывает систему управления качеством и информирует о ней стейкхолдеров. В частности, этот план должен освещать большую часть следующих вопросов.
  - Каковы рамки системы управления качеством?
  - В чем заключается участие внутренних и внешних организаций, занимающихся вопросами качества?
  - Какими должны быть стандарты качества?
  - Какие подходы, инструменты и методы будут задействованы?
  - Каким образом будет обеспечиваться соответствие стандартам?
  - Как будут отслеживаться дефекты и несоответствия и как о них будет сообщаться?
  - Как будет проверяться каждый результат?
  - Каковы будут ожидаемые затраты?

## Эффективные стратегии управления качеством

Помимо рассмотренных выше эффективных инструментов и методов управления качеством проекта, нам следует обсудить еще связанные с ним пять ключевых стратегий.

- **Используйте подходы, ориентированные на клиента.** Сейчас это, может быть, уже очевидно, однако в своих подходах постарайтесь соблюдать следующие принципы:
  - теснейшим образом взаимодействуйте со своим клиентом в течение всего цикла работы над проектом;
  - налаживайте партнерские отношения между проектной командой и потенциальными клиентами;
  - предоставьте клиенту возможность как можно быстрее давать свои отклики на те результаты проекта, которые могут быть полезными для решения его задач;
  - уделяйте основное внимание предотвращению появления дефектов и раннему обнаружению проблем с качеством.

Популярные современные проектные подходы и методы, попадающие в эту категорию, включают следующее:

- итеративная разработка;
  - развертывание функции качества (QFD<sup>1</sup>);
  - создание прототипов;
  - компьютерное моделирование;
  - гибкая разработка («эджайл»);
  - рациональная унифицированная обработка (используйте рабочие модели);
  - разработка сценария;
  - «раскадровка».
- **Смотрите на ситуацию глазами клиента.** Начиная с разработки требований и кончая выбором методики тестирования, обязательно учитывайте то, как видит обстановку клиент. Тестирование в особенности нуждается в как можно более точном моделировании реальной среды, в которой он существует. Без такого подхода ваши верификационные процедуры в лучшем случае не будут полными, а в худшем — просто дадут неверные результаты.
  - **Проводите предварительную верификацию промежуточного продукта.** Чтобы наилучшим образом удовлетворить ожидания клиента, укрепить его доверие к проектной команде, обязательно проводите внутреннюю проверку качества любого промежуточного продукта, который будет передаваться клиенту. Обязательно составьте график этих верификационных проверок.
  - **Сосредоточьтесь на людях.** Нет лучшего способа управления качеством, чем иметь сотрудников, которые знают свое дело, гордятся результатами своей работы и сосредоточены на удовлетворении потребностей клиента. Процессы проектного управления, касающиеся формирования команды и руководства ею, являются ключевыми факторами обеспечения качества.
  - **Максимально используйте наработанный опыт.** Прекрасный способ справиться с неожиданными проблемами в области качества — это укомплектовать команду парой консультантов-«наставников». Поскольку многие организации не обладают эффективными методиками накопления и анализа информации, полученной в ходе ранее выполнявшихся проектов, выводов из прошлых успехов и неудач, эта стратегия является эффективным способом использовать все те знания и весь

---

<sup>1</sup> Сокращение от Quality Function Deployment. — *Примеч. науч. ред.*



тот опыт, которые годами наработывались внутри данной организации. Две наиболее важные консультационные позиции — по аспектам проектного управления и по техническим аспектам проекта. Во многих случаях технический консультант может, по сути, выполнять функцию контролера качества промежуточных продуктов.

- **Приоритизируйте процессы тестирования.** Это важный аспект учета обстоятельств, в которых действует клиент, который также отражает понимание ваших основных рисков в отношении целевого рабочего продукта. Если ресурсы, выделяемые на тестирование, ограничены, а его планы-графики имеют напряженный характер, необходимо прежде всего верифицировать те моменты и вещи, которые связаны с высоким риском.

## Типичные проблемы, связанные с качеством проекта

Теперь, чтобы помочь вам соотнести ваш собственный опыт работы с теми основными моментами, которые мы только что обсудили, и вновь подчеркнуть некоторые из них, давайте бросим беглый взгляд на самые распространенные проблемы, связанные с качеством при работе над проектом.

- **Забыли задать вопрос.** Эта проблема возникает в проектах, на которых отсутствует систематический подход к управлению качеством или на которых слишком формально применяется какая-либо методика. Всегда спрашивайте клиента, что для него означает термин «качество». И опять же, не считайте, что существует нечто «само собой разумеющееся» — особенно в этой области.
- **«Благими намерениями...»** Многие проекты начинаются «за здравие». План по управлению качеством полностью разработан и получил одобрение, но кончается это ничем. Всякое может случиться, в частности, процедуры управления качеством могут оставаться так никогда и не выполненными.
- **«Мы не можем этого себе позволить».** Во многих организациях бытует ошибочное мнение, что действия, связанные с управлением качеством, это дополнительные и необязательные расходы, которые слишком высоки. Это мнение обусловлено двумя факторами. Во-первых, в таких организациях проекты, скорее всего, управляются очень не-

формальным образом, так что присовокупить сюда еще и расходы на управление качеством кажется очень серьезным вложением. Во-вторых, кажется, что стремление к соответствию установленным стандартам качества не генерируют никакой самостоятельной ценности. Иногда так оно и есть. Но в любом случае необходимо более глубокое понимание, обмен информацией и умение продавать. На самом деле следует задать себе вопрос: «Можно ли позволить себе не обращать большого внимания на качество?» Накопленные данные показывают, что в большинстве случаев дополнительные издержки, возникавшие в связи с плохим качеством (несоответствием требованиям), намного превышают расходы на их предотвращение.

- **Не учтено в плане-графике.** В проектах, где необходимость выполнения процедур по управлению качеством осознается «задним числом», соответствующие мероприятия (обзоры, аудиты и т. п.) никогда не учитываются в расписании проекта.
- **Перенаправление ресурсов на другие задачи.** Во многих случаях те сотрудники, которые отвечают за обеспечение качества, исполняют еще и другие роли на проекте. Если управлению качеством не отводится должное и четко определенное место среди других проектных задач, то какой-то ресурс вполне могут перенаправить на решение других задач. В этом случае или при возникновении непредвиденной ситуации первая функция, от которой обычно отказывается перегруженный сотрудник, исполняющий несколько ролей на проекте, оказывается именно функцией контроля качества.
- **Тестирование требует несколько циклов?** Вечная дилемма в проектах, требующих более одной фазы тестирования конечного продукта, — это сколько времени отвести на каждую фазу. Распространенная ошибка — официально внести тестирование в график так, как будто оно будет завершено на своем начальном цикле.
- **Избегайте «позолоты».** Термин «позолота» обычно употребляется для характеристики управления рамками проекта и обозначает те случаи, когда делается больше (добавляются дополнительные функции), чем требовалось (по спецификациям), причем не проводятся соответствующие процедуры контроля за изменениями. Это является проблемой и для управления качеством по двум причинам. Во-первых, такая «позолота» может создать новые риски. Во-вторых, она может никак не сказаться на качестве результата, но потребует дополнительного времени и расходов.
- **Нет анализа рисков.** С одной стороны, многие проектные менеджеры пренебрегают определением стандартов качества, за которые они от-

вечают, или просто не знают о них. Другие пытаются слепо следовать всем возможным стандартам, без оценки их значимости для целей проекта и других ключевых факторов успеха. Всегда давайте оценку того влияния, который будет иметь выполнение каждого стандарта качества, особенно в отношении плана-графика и расходов. Чтобы сгладить это влияние, могут потребоваться решения о приоритетах и стратегиях реагирования на риски.

- **Забыли сделать тест на общую работоспособность.** Для любого рабочего продукта, который нужно установить и отладить в новой среде, прежде чем передать его конечному потребителю, убедитесь, что такое развертывание было проведено корректно. Подобная ошибка часто делается в случаях разработок сервисов, продуктов и ресурсов, связанных с информационными технологиями, и обычно называется «проверкой на дым»<sup>1</sup>.

В целом большинство аспектов управления качеством являются неотъемлемыми частями проверенных практик проектного менеджмента. Если вы управляете проектом, не упуская из внимания ключевые критерии, ваш проект будет в состоянии удовлетворить все целевые требования в области качества. Эти критерии можно сформулировать следующим образом:

- КЛИЕНТ!
- Требования/рамки проекта.
- Четкий обмен информацией.
- Четкие критерии завершения/приемки.
- Небольшие по объему пакеты работ.
- Профилактика проблем.
- Верификация.
- Квалифицированные сотрудники и продуктивная команда.

---

<sup>1</sup> Или «дымовой тест». Это калька с англоязычного термина «smoke test», которая означает минимальный набор тестов, направленный на выявление явных ошибок. Исторически этот термин возник как описание испытания новой печи на утечки дыма из «ненужных мест». — *Примеч. науч. ред.*

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Уровень управления качеством должен соответствовать ожиданиям клиента, потребностям проекта и уровню рисков проекта.
- Управление качеством проекта тесно связано с управлением требованиями, рамками и рисками проекта, поставщиками и ожиданиями клиентов.
- Процесс управления качеством проекта позволяет вам перейти от выявления потребностей клиентов к действиям, направленным на их удовлетворение.
- Процедуры контроля и обеспечения качества проекта отвечают на вопрос: «Каким образом я смогу убедиться, что работа действительно завершена и выполнена правильно?»
- Качество — это работа, выполненная так, как вы обязались ее сделать.
- Управление качеством проекта касается как качества его продуктов (товаров и услуг), так и качества управления этим проектом.
- Менеджер проекта несет полную ответственность за его качество.
- Эффективное управление качеством согласуется с эффективным общим управлением проектом.
- Двумя ключевыми аспектами обеспечения должного качества проекта, которые часто упускают из виду, являются управление проектной командой и управление требованиями.
- Проверено на практике, что затраты на предотвращение появления проблем с качеством значительно меньше потерь из-за самих этих проблем.
- Важными инструментами управления качеством проекта являются план управления качеством, чек-листы, обзоры, матрица отслеживания требований, аудиты, процедуры верификации и четкие критерии завершения.
- Чек-листы и шаблоны позволяют четко информировать об ожиданиях в отношении качества и обеспечивать их соблюдение. Они также дают возможность сохранять данные об уроках, полученных в процессе выполнения прошлых проектов.
- Чтобы обеспечить общее качество проекта, убедитесь, что каждый промежуточный результат соответствует ожиданиям в отношении качества.
- Для получения дополнительной информации о функциях управления качеством посетите сайт [www.qfdi.org](http://www.qfdi.org).



Диаграмма на рис. 15.2 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.



РИС. 15.2. Обзор управления качеством проекта

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему руководство проектом<sup>1</sup> важно.
- Поймете разницу между управлением и руководством проектом.
- Поймете, почему «олдскульные» управленческие подходы обычно на проектах не работают.
- Узнаете о том, как ведут себя на работе эффективные руководители проектов.
- Поймете, когда и где на проекте потребуется проявить лидерские качества.
- Откроете для себя 12 секретов лучшего руководства проектами.
- Поймите, почему подход к лидерству, в рамках которого руководитель обслуживает потребности вовлеченных в работу над проектом людей, дает вам наилучшие шансы выполнять правильную работу, правильным образом и для нужных людей.

# 16



## РУКОВОДСТВО ПРОЕКТОМ

Почему мы включаем сюда главу по руководству проектом, хотя большинство пособий по проектному менеджменту для начинающих совершенно этого не касаются? Просто потому, что человек «управляет» процессами, а людьми именно «руководит»... А люди выполняют работу по проекту.

---

<sup>1</sup> В авторском оригинале используется термин Leading a Project — дословно «ведение проекта». Соответствующие качества руководителя, «ведущего» проект — leadership skills. В принципе, в переводе возможно было бы использовать такие варианты, как «лидерство на проекте», «лидер проекта», однако данные словосочетания звучат несколько не по-русски. Хотя в некоторых контекстах этой главы использование терминов, образованных от слова «лидер», будет весьма уместно. Читателю следует помнить об этой трудности перевода и понимать, что «руководитель проекта», «руководство проектом» и подобные им термины имеют оттенок не столько «начальства» на проекте, а именно «лидерства» — в смысле взятия инициативы в свои руки, принятия на себя ответственности за какие-то решения, увлечения других за собой и т. п. — *Примеч. науч. ред.*

Хотя набор навыков по эффективному руководству проектом содержит те основы проектного менеджмента, которые уже обсуждались в этой книге (наряду с общим менеджментом, обменом информацией и техническими навыками, упоминавшимися в главе 2, «Менеджер проектов»), они тесно связаны с навыками руководства, отраженными в рис. 16.1.

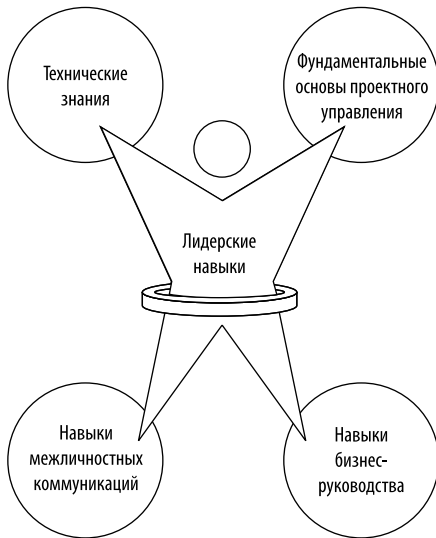


РИС. 16.1. Интеграция лидерских качеств

В современном мире совершенно необходимы люди, которые могут одновременно выполнять функции и менеджера, и руководителя проекта. Однако найти человека, который может это делать на одинаково высоком уровне, чрезвычайно трудно. Почему? В общих чертах дело в том, что проектное управление — это и наука, и искусство. Поэтому такой человек должен обладать личностными качествами различной природы: одновременно «мягкими», гуманитарными и «жесткими», техническими навыками. Причем они должны быть в нем сбалансированы: человек должен понимать, в какой мере следует ими пользоваться в конкретных ситуациях. А во многих неудачных проектах отсутствие у руководителя необходимых лидерских качеств или использование неэффективных подходов только создают проблемы, которые в ином случае не возникли бы вообще.

В этой главе мы рассматриваем те аспекты проекта, которые требуют руководства-лидерства, и то, чем руководство отличается от управления проектом. Кроме того, мы исследуем ключевые компоненты руководства проектом, преимущества подходов с позиции «лидер как обслуживающее

лицо», а также общие характеристики эффективных руководителей проекта. Понимая все это, вы будете гораздо лучше подготовлены к тому, чтобы выполнять функции как менеджера, так и руководителя, даже впервые взявшись за это дело.

## Больше чем управление

Процесс руководства проектом — это нечто большее, чем управление проектом. Процесс руководства проектом подразумевает наличие метода, который используется для того, чтобы вести задействованных в проекте людей (команды, стейкхолдеров, организации) к достижению целей проекта. Этот процесс зависит от того, как вы мыслите (от вашего менталитета), и опирается на ваши ключевые способности — такие как целеустремленность, навыки межличностного общения, приспособляемость и клиентоориентированность. Если мы вернемся к главе 2, то увидим, что многие роли, которые выполняет менеджер проекта, подразумевают руководство. Вот они.

- **Планировщик.** Обеспечивает должное и полное определение проекта; вовлеченность в него всех стейкхолдеров; определение подходов и технологических процессов для должного выполнения работ по проекту и контроля за ними.
- **Основное контактное лицо.** Служит центральным контактным лицом для всех устных и письменных информационных коммуникаций по проекту между ключевыми стейкхолдерами.
- **Посредник-«фасилитатор».** Обеспечивает условия для того, чтобы стейкхолдеры и проектная команда, возможно, имеющие различные взгляды на общее дело, приходили к единому пониманию и совместно работали над осуществлением проектных целей.
- **«Согласователь».** Согласовывает со стейкхолдерами определение проекта, критерии успеха и методологию; на протяжении всего проекта управляет ожиданиями стейкхолдеров, учитывая при этом их требования в терминах сроков, стоимости и качества; согласовывает решения по ресурсам и практические действия по решению возникающих проблем.
- **Тот, кто решает проблемы.** Анализирует первопричины, использует данные и опыт, накопленные на предыдущих проектах, и технические знания для решения непредвиденных технических проблем и принятия любых необходимых корректирующих действий.



- **«Зонтик».** Принимает меры для защиты проектной команды от политической возни и прочей шумихи вокруг проекта, чтобы ее члены не отвлекались от основной работы и не теряли свою продуктивность.
- **Инструктор.** Определяет роль каждого члена команды, ее значение для успеха проекта и обсуждает ее с членами команды; находит способы мотивации и повышения квалификации каждого сотрудника; обеспечивает конструктивную и своевременную оценку эффективности работы каждого члена команды.
- **Продавец.** Эта роль заключается в «продаже» организации выгод от проекта, выполнении функции агента изменений и вдохновителя членов команды на осуществление целей проекта и преодоление связанных с ним трудностей.

Кроме того, многие качества успешного проектного менеджера, описанные в главе 2, имеют общие аспекты с необходимыми характеристикам руководителя. Они включают следующие:

- **Принятие на себя ответственности.** Принятие на себя ответственности за проект и готовность отчитываться за его ход и результат; готовность показывать пример; привнесение в проект энергии и «драйва»; без такого отношения к делу никакие навыки и методики не помогут вам достичь желаемого.
- **Здравый смысл и смекалка.** Понимание людей и динамики организации; способность разбираться в политических хитросплетениях и быстро разряжать напряженные, наполненные бурлящими эмоциями ситуации; умение принимать спонтанные решения, выстраивать отношения, использовать сильные стороны каждого сотрудника во имя достижения целей проекта.
- **«Нажим с улыбкой».** Сбалансированный подход, сочетающий настойчивость, твердость, упорство и ориентированность на результат с отношением, которое мотивирует людей на поддержку; умение ничего не упускать из виду и неизменно добиваться решения проблем без того, чтобы вызывать чувства раздражения у кого-либо.
- **Быть «глазом шторма».** Способность сохранять спокойствие в центре проектного урагана: высокая психологическая устойчивость в неоднозначных ситуациях; умение принять на себя огонь со стороны стейкхолдеров (включая высших руководителей, бизнес-менеджеров и членов проектной команды); проявление спокойствия и уверенности в тех случаях, когда остальные выражают беспокойство и неуверенность, попав в проблемную или стрессовую ситуацию.

- **Высокая клиентоориентированность.** Способность понять точку зрения каждого стейкхолдера, умение донести до проектной команды интересы всех ключевых стейкхолдеров (особенно спонсора), хорошие навыки по налаживанию сотрудничества и способствованию достижению согласия, а также умение «активно слушать».
- **Внимание к человеческому фактору.** Понимание того, что при всей важности методологий, процессов и инструментов успешно довести проект до конца без обладающих необходимыми качествами сотрудников очень трудно; что потребуется вести себя этично, когда надо — защищать свою команду и даже иногда применять подходы «педагогического» характера.
- **Все время держать руку на пульсе.** Постоянное внимание на целях и задачах проекта. Есть много способов достижения одной и той же цели, что особенно важно помнить, когда что-то идет не так, как планировалось.
- **Контролировать страсти и эмоции.** Умение уравнивать стремление осуществить проект со здоровым «отстраненным» отношением (умение взглянуть на происходящее со стороны). Это позволяет проектному менеджеру принимать более удачные решения, постоянно учитывать различные точки зрения и лучше прогнозировать риски.
- **Понимание контекста.** Понимание контекста, в котором осуществляется проект: какое место он занимает в портфеле проектов вашей организации и в какой мере он соответствует общим целям организации.
- **Постоянный поиск возможных проблем.** Постоянно быть настороже и следить за тем, откуда могут исходить потенциальные риски, проблемы и препятствия; немедленное реагирование на сомнительные ситуации и решение проблем недовольных пользователей; понимание того, что многие из этих ситуаций предоставляют новые возможности, которыми можно заняться еще до того, как они станут полномасштабными кризисными точками.

## Когда на проекте требуется руководство?

Здесь следует учитывать три ключевых момента.

1. У руководства проектом есть множество аспектов.
2. Менеджер проекта не является тем единственным человеком, который может обеспечить руководство проектом.

3. Конкретные сотрудники, осуществляющие руководство, могут занимать разные позиции в зависимости от проектного контекста.

Чтобы пояснить эту мысль, давайте посмотрим на области выполнения работ по проекту, где требуется руководство, и кто его осуществляет в каждом случае, как это представлено в табл. 16.1.

**ТАБЛИЦА 16.1.** Области проекта, в которых необходимо руководство

Область проекта	Руководство осуществляет
Определение и планирование	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта Технические эксперты-руководители
Влияние организационной специфики	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта Технические эксперты-руководители
Принятие обязательств	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта Команда проекта
Ожидания стейкхолдеров	Менеджер проекта Спонсор проекта Высшие руководители организации
Способствование выполнению	Менеджер проекта
Информационные коммуникации	Менеджер проекта Лидеры отдельных групп
Формирование команды проекта	Менеджер проекта Лидеры отдельных групп Технические руководители
Решение конфликтов	Менеджер проекта Лидеры отдельных групп
Управление изменениями	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта

ТАБЛИЦА 16.1 (окончание)

Область проекта	Руководство осуществляет
Проблемы технического характера	Менеджер проекта Технические руководители
Проблемы со стороны требований бизнеса	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта Лидеры отдельных групп
Риск-менеджмент	Спонсор проекта Высшие руководители организации Менеджер проекта Лидеры отдельных групп Технические руководители

Мы будем более подробно обсуждать управление ожиданиями стейкхолдеров, информационными коммуникациями на проекте и создание эффективных проектных команд в главах 17, 18 и 19 соответственно.



**СОВЕТ** Умение эффективно общаться с людьми (в любых формах) — это самый важный навык, которым должны обладать руководители проекта.

## Двенадцать ключевых принципов лучшего руководства проектом

В наше время руководитель проекта не может в своей работе полагаться на полномочия, вытекающие из его должностной позиции, или на традиционные автократические подходы. Чтобы направлять группы незнакомых друг другу стейкхолдеров и членов проектной команды на реализацию того, что до сих пор никто не делал, нужно полагаться на совершенно иной ряд умений и принципов руководства. При рассмотрении ниже 12 важнейших моментов, необходимых для повышения эффективности руководства проектом, помните, что от вас не требуется обладания соответствующими навыками и квалификациями по принципу «все или ничего» — они представляют собой некий континуум в том смысле, что чем больше этих умений вы демонстрируете в своей работе, тем более успешный руководитель из вас, скорее всего, получится.

1. **Дело в людях.** Есть мнение, что руководство проектом — это управление процессом (или рабочим планом), а не людьми. Неужели это серьезно? Кто делает всю работу? Люди. Эффективный руководитель смотрит на проект в целом и на первый план ставит людей. При таком подходе основное внимание уделяется выстраиванию хороших взаимоотношений, достижению настоящего взаимопонимания и заинтересованности каждого стейкхолдера.
2. **Визуализируйте цель... и путь к ней.** Это традиционная способность руководителя, обеспечивающая общую направленность действий команды. Руководитель проекта должен не только ясно видеть конечную цель и уметь передать это представление всем остальным, но и понимать, как команда дойдет до нее. Способность видеть всю картину в целом чрезвычайно важна для того, чтобы внимание было все время сосредоточено на основных задачах, решаемых проектом.
3. **Видеть «их» глазами.** Эта способность от природы присуща немногим, но совершенно бесценна. Смотрите на свой проект с точки зрения остальных стейкхолдеров. Что они видят? Что думают? Что им нужно? Эта способность понять и принять точку зрения других людей является основополагающей для укрепления отношений, выработки требований, управления информационными коммуникациями, ожиданиями и создания эффективной проектной команды.
4. **Заслужите их доверие.** Высшее руководство доверяет эффективным лидерам самим делать правильные вещи и выполнять свою работу так, как они сами посчитают нужным. Им доверяют и другие стейкхолдеры, которые знают, что таким лидерам присуща добросовестность в последовательном поиске бесприигрышных сценариев решения любых задач проекта.



**СОВЕТ** Будьте первым из тех, кто берет на себя ответственность, и последним, кто «примемлет похвалу» за сделанное.

5. **Заслужите их уважение.** Как заслужить уважение стейкхолдеров, если вы в организации не занимаете руководящую должность? Есть четыре типа поведения, от которых зависит уровень уважения, испытываемого к вам стейкхолдерами.
  - Проявляйте уважение. Прежде всего проявляйте уважение ко всем людям, с которыми вы работаете. Слушайте их — в смысле действительно слушайте, уважайте их время, уважайте их знания, опыт и точку зрения.

- Не уходите от реальности. Работайте с реальной ситуацией, а не с тем, какой она должна или могла бы быть. Ваша готовность признать реальное положение вещей в проекте и смотреть действительности в лицо станет ключевым для его эффективности в целом.
  - Будьте справедливы. Людям не всегда могут нравиться окончательные решения, но они будут уважать их, если почувствуют, что вы руководствовались принципом справедливости. Подход к управлению командой, принятию решений и разрешению конфликтов, который опирается на справедливость, всегда вызовет к вам уважение остальных.
  - Будьте последовательны. Ведите людей за собой, показывая пример, не меняйте своих решений произвольно, не изменяйте своим принципам, делайте то, что обещали, и проявляйте эмоциональное равновесие.
6. **Способствуйте движению вперед.** В качестве руководителя проекта вы все время сосредоточены на достижении его целей и понимаете, что вашей основной задачей является создание оптимальных условий для осуществления вашей командой своей работы. Как это сделать? Думайте о себе как о проводнике этого продвижения, как о том, кто делает его возможным, повышая производительность труда. Вот некоторые ключевые принципы обеспечения этой функции.
- Прогнозируйте возможные проблемы, а также признавайте и быстро разрешайте те проблемы, которые все-таки возникают.
  - Создавайте открытую и честную командную среду, где все люди поощряются к высказыванию своих мнений, не чувствуя при этом никакого дискомфорта.
  - Способствуйте процессу принятия решений.
  - Получайте необходимую информацию как можно быстрее.
  - Убедитесь, что команда проекта обладает такой структурой, вооружена такими процессами и инструментами, которые обеспечивают ее максимальную продуктивность.
  - Работайте над минимизацией факторов сомнений и неопределенности в отношении остальных.
7. **Берите на себя ответственность.** Пусть ни у кого не будет сомнений в том, кто отвечает за проект. Дух ответственности проявляется в стабильном настрое на результат, где нет места оправданиям; этот настрой безусловен и передается от одного члена команды к другому.

8. **Сохраняйте гибкость и устойчивость.** Подобно иве, которая проявляет свои истинные свойства только при порыве яростного ветра, руководитель проекта способен быстро адаптировать свой подход и стиль к тому, чтобы максимально удовлетворять потребности проекта. Обладая творческим менталитетом и проявляя гибкость в подходах, руководитель проекта понимает, что для выполнения целей и задач проекта существует множество путей, и работает над их достижением.
9. **Будьте «учителем».** Для современного руководителя прекрасной ролевой моделью является учитель. Во многих случаях вы буквально обучаете всех стейкхолдеров тем их ролям, которые они играют на проекте, и разъясняете им их ответственность. Во всех ситуациях для успешной работы руководителя его менталитет и склад ума преподавателя — человека, который искренне хочет, чтобы остальные учились новому, росли и совершенствовались, — всегда предпочтительнее, чем критически-осуждающее отношение к остальным стейкхолдерам.
10. **Стремитесь к совершенству.** Важной характеристикой эффективного руководителя проекта является его способность создавать в людях чувство уверенности в том, что проект будет хорошо управляться и достигнет своих целей. Как этого добиться? Умейте хорошо делать то, что вы делаете; пусть от вас исходит ощущение компетентности и профессионализма (заметьте, я не говорю «самоуверенности»). Вам помогут три простых принципа: будьте всегда наготове, будьте организованны, никогда не прекращайте сами учиться и совершенствоваться.
11. **Компенсируйте свои слабости.** Руководитель — человек достаточно скромный, хорошо понимает, на что он способен, а на что — нет, и в достаточной мере полагается на свою команду, чтобы признавать свои личные слабости. На основании такого признания руководитель создает команду и делегирует ответственность ее членам, компенсируя эти свои слабости. Опять же, трудно быть совершенным во всем — для достижения конечной цели гораздо легче просто использовать сильные стороны как свои, так и своей команды.
12. **Будьте образцом самоконтроля.** Как правило, самые эффективные руководители проектов представляют собой образец самоконтроля. Они ведут себя последовательно и позитивно, не подвержены эгоцентризму и значительным сменам настроения (особенно в негативную сторону). Кроме того, они способны сохранять спокойствие в стрессовой ситуации и служить в таких случаях примером для окружающих.

В зависимости от вашего опыта и образования и культуры вашей организации эти принципы руководства могут показаться вам просто естественными — или многословными изысками академической теории менеджмента. В любом случае я могу подтвердить, что каждый из них имеет большое значение для эффективности вашего руководства проектом.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Подход к управлению проектом на основе «обслуживания» дает вам оптимальный шанс для того, чтобы сделать нужную работу должным образом и для тех, кому это нужно.



**СОВЕТ** Когда имеешь дело с людьми, нет ничего лучше, чем личная встреча и «смирный дух».

## Эффективность подхода к руководству на основе «служения»

Хотя в предыдущем разделе мы уже обсудили много ключевых принципов руководства, все это сводится к одному простому практичному менталитету, который стоит за всеми соображениями, словами и действиями эффективного руководителя проекта. Это образ мыслей, при котором на первом месте — «служение», а не собственное «я». Я лично проработал менеджером проектов много лет, прежде чем понял, что для того подхода, который я естественным образом использовал в работе, есть особое название. Этот подход называется «лидерство-служение», а популяризировал его Роберт Гринлиф (Robert Greenleaf) в своей книге «The Servant as Leader»<sup>1</sup>, изданной в 1970 году. С тех пор популярность этой философии все время росла, а сейчас она служит основой большинства программ по подготовке лидеров.

Я естественным образом воспринял этот подход, поскольку он основан на здравом смысле. В проектной среде, где вы полностью ориентированы на стейкхолдеров, где вы должны полагаться на себя, где для выполнения задачи надо эффективно общаться с остальными и где вы должны полностью понимать потребности и требования ваших клиентов, чтобы предоставить им правильное решение, это является очень практичным подходом.

Мне кажется, это синергетический подход, который годится для любой организации (или проекта), ценящей в своих руководителях стремление

---

<sup>1</sup> Гринлиф Р. Слуга в роли лидера. — Примеч. науч. ред.



предоставить клиенту качественный сервис и командно-ориентированные методы работы.

Чтобы лучше понять, что имеется в виду под «лидерством-служением» и почему мне кажется, что этот подход дает вам оптимальную возможность должным образом сделать на вашем проекте то, что от вас требуется, и для тех, кому это действительно нужно, давайте посмотрим на основные особенности этой философии:

- первостепенная ориентация на сервисы, на предоставление услуг остальным;
- стремление выслушать, терпение, уважение и чуткость;
- видение ситуации чужими глазами, учет интересов других людей и групп;
- принятие на себя ответственности, взятие инициативы в свои руки;
- поддержка сотрудничества и атмосферы доверия; расширение возможностей людей;
- стремление к росту и профессиональному совершенствованию всех членов команды, организации и сообщества;
- стремление к получению информации и откликов ото всех стейкхолдеров, особенно в процессе принятия решений;
- стремление пользоваться своими навыками влияния и убеждения, а не манипуляциями;
- соблюдение принципа честности и добросовестности — принципа этичности у того, кто обладает существенными полномочиями.

И вновь, как и все связанные с проектным менеджментом и руководством навыки, философия «лидерства-служения» не является по своему характеру чем-то абсолютным. Это целый спектр подходов, где на одном конце — совершенно эгоцентричный менталитет руководителя, который «всегда прав», а на другом — подход, полностью основанный на служении. Цель состоит в том, чтобы добиться максимума отдачи, постоянно учиться и работать над совершенствованием самого себя, как всегда бывает в областях, где навыки и квалификация играют первостепенную роль.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Вы руководите людьми, а процессами — управляете.
- Все навыки управления проектами тесно переплетены с навыками лидерства/руководства.
- Руководство на проекте может осуществляться не только менеджером этого проекта.
- 12 основных принципов лучшего руководства проектами — это:
  - уделяйте свое внимание людям;
  - дайте четкое представление о целях проекта и о том, как их достичь;
  - посмотрите на проект с точки зрения других стейкхолдеров;
  - заслужите их доверие;
  - заслужите их уважение;
  - способствуйте движению вперед;
  - берите на себя ответственность;
  - будьте стойким, адаптируемым и гибким;
  - будьте «учителем»;
  - стремитесь к совершенству;
  - компенсируйте свои слабости;
  - демонстрируйте самоконтроль.
- Подход к управлению проектами по типу «лидерства-служения» практичен, основан на здравом смысле, дает наилучшие возможности для успеха проекта.
- Для получения дополнительной информации о подходе к лидерству как служению обратитесь на сайт [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org).



Диаграмма на рис. 16.2 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

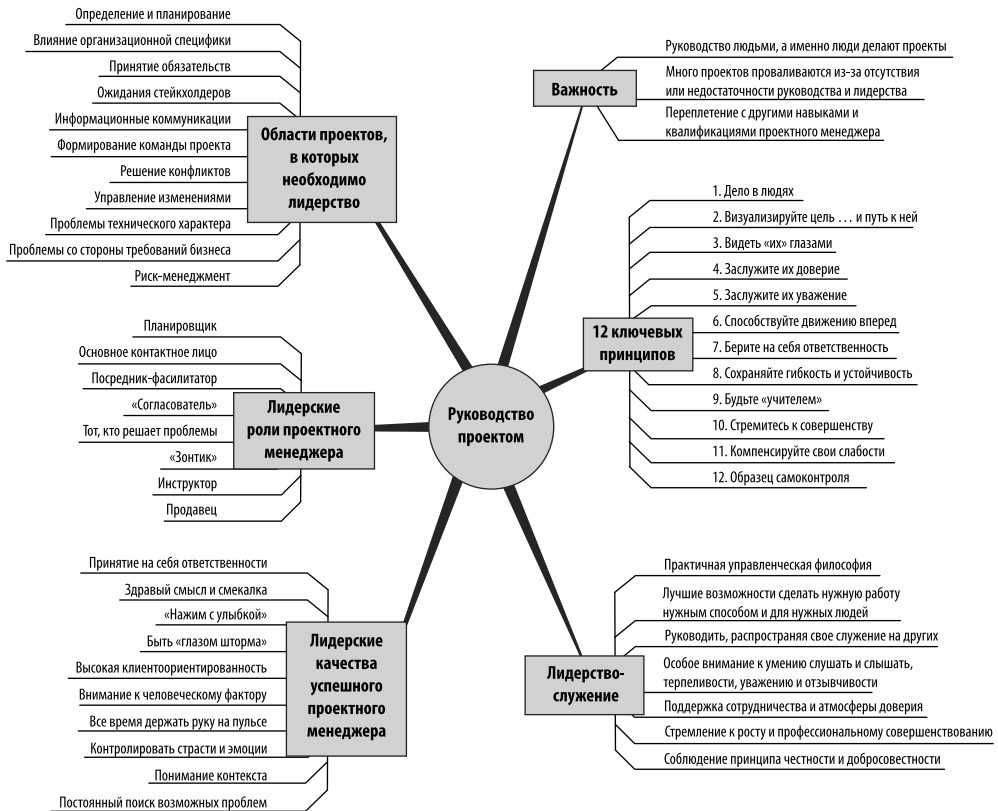


РИС. 16.2 . Обзор руководства проектом

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему эффективные информационные коммуникации так важны.
- Узнаете, что затрудняет эффективные коммуникации на проекте.
- Познакомитесь с ключевыми принципами управления коммуникациями на проекте.
- Поймете, какие факторы больше всего влияют на коммуникации.
- Получите обзор ключевых навыков межличностного общения, используемых эффективными коммуникаторами.
- Познакомитесь с лучшими методами планирования коммуникаций, совещаний-«летучек» и отчетов о состоянии дел на проекте.

# 17



# УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ НА ПРОЕКТЕ

Коммуникация — это топливо, от которого зависит движение проекта к успеху, и проблемы в этой области — одна из пяти основных причин трудностей на проекте. Вы наверняка и раньше слышали эту мантру, но что она значит на самом деле, почему она верна и — еще важнее — как эффективно управлять коммуникациями?

В этой главе мы ответим на эти вопросы, проанализируем, что означает сам термин, подумаем над тем, почему эффективные коммуникации не возникают сами по себе, а также рассмотрим ключевые принципы и лучшие практики, используемые эффективными «коммуникаторами». Вооружившись этими знаниями, вы намного повысите эффективность своей работы и сможете успешно вести проект к достижению максимальных результатов.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Согласно выводам PMI, руководитель проекта должен тратить 90% своего времени на коммуникации.

## Что такое коммуникации на проекте?

Коммуникации на проекте включают в себя все средства и способы, с помощью которых проект взаимодействует со стейкхолдерами. Сюда входят не только такие стандартные официальные средства, как:

- доклады о положении дел;
- совещания-«летучки» по вопросам хода работы;
- первые, установочные, встречи;
- исполнительные отчеты;
- презентации;
- финансовые отчеты;
- отчеты для представления официальным органам (или внешним агентствам);
- журналы регистрации действий по решению возникающих проблем;
- журналы регистрации рисков;
- журналы регистрации запросов на изменения;
- матрица распределения ролей;
- схема организации проекта;
- любая встреча-совещание по обсуждению связанных с проектом вопросов (в любой форме);
- любые промежуточные результаты;
- инструменты для совместной работы над проектом.

Сюда также могут входить коммуникации по управлению изменениями в организации, такие как:

- название проекта / его идентичность;
- веб-сайт (портал) проекта;
- платформы социальных сетей предприятия;
- план управления изменениями в организации;
- ссылки на часто задаваемые вопросы (FAQs);
- информационные кампании;

- информационные бюллетени;
- уведомления в рамках деятельности по связям с общественностью;
- выездные презентации и мероприятия;
- встречи со стейкхолдерами один на один.

Хотя характер вашего собственного проекта (количество и тип стейкхолдеров, местонахождение стейкхолдеров, общий уровень риска) предопределяет, какие из этих элементов являются частями вашего проекта, приведенный ниже набор коммуникативных средств является частью любого проекта и, наверное, принадлежит к важнейшей составляющей коммуникаций — ежедневному межличностному общению, которое происходит между членами команды и стейкхолдерами. Сюда входят следующие формы взаимодействия:

- телефон;
- электронная почта;
- общение с использованием мессенджеров;
- голосовая почта;
- обмен СМС;
- конференции (аудио, веб, видео);
- совещания;
- инструменты совместной работы членов команды.

Ниже в этой главе мы обсудим простые, но эффективные способы усовершенствования навыков межличностного общения, а также важнейшие принципы, которые помогут вам выбрать оптимальный способ/инструмент для передачи сообщений.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Опытные проектные менеджеры знают, что есть два навыка, которые помогут им выжить практически в любой ситуации: организация и коммуникация.

## Значение коммуникаций на проекте

Коммуникации важны не только по совершенно очевидным причинам — потому что они помогают поддерживать постоянную осведомленность стейкхолдеров в отношении статуса, хода выполнения и результативности

проекта — они, кроме того, являются ключевыми факторами успеха проекта. Почему так происходит? Вот несколько основных причин.

- **Управление ожиданиями.** Мы подробно обсуждаем этот вопрос в следующей главе; пока скажем, что качество и эффективность коммуникаций будут иметь огромное воздействие на представления ваших стейкхолдеров относительно проекта и вашей роли в нем как его руководителя.
- **Управление проектной командой.** Ваша способность к коммуникации является важнейшим фактором, определяющим то, как вы управляете и руководите основной группой проекта.
- **Снижение конфликтности.** При осуществлении любого проекта у вас и так достаточно трудностей со сроками, платежами и ресурсами; совершенно не стоит усугублять их конфликтами, проистекающими из-за отсутствия взаимопонимания, недостатка информации или несуществующих проблем. Причина всего этого — в неэффективных коммуникациях.
- **Сохранение лица.** Опытные проектные менеджеры знают, что есть два навыка, которые помогут им выжить практически в любой ситуации: организация и коммуникация. Если у вас прекрасные навыки работы в этих областях, особенно в коммуницировании, это компенсирует ваши недостатки в любой другой области.

## Почему бывает очень сложно коммуницировать

Прежде чем мы рассмотрим ключевые принципы и лучшие практики, давайте попробуем понять, почему нельзя считать, что коммуникации наладятся сами собой. С одной стороны, инстинкт подсказывает нам, что на них влияет много факторов — потому что каждую минуту своей жизни мы ими и занимаемся. С другой стороны, многие из нас, по-видимому, не переносят этот повседневный жизненный опыт на то, как мы коммуницируем на проекте.

Цель любой коммуникации — донести до получателя (добиться восприятия) ту информацию, которую намеревался передать отправитель (предполагаемое сообщение). Все просто, верно? Однако, как показано на рис. 17.1, на пути к этой простой цели стоит множество препятствий.



Трудности, стоящие на пути эффективных коммуникаций

РИС. 17.1. Проблемы эффективного коммуницирования

Для того чтобы какое-то сообщение достигло цели, оно должно преодолеть два сложных препятствия. Во-первых, оно должно дойти до получателя — попасть «на экран его радара». В зависимости от текущего состояния получателя (физического, эмоционального) и всего, что происходит вокруг (шума), а также способности получателя сосредоточиться и выслушать сообщение, это может произойти, а может и нет. Во-вторых, если сообщение все-таки «попадает на экран радара», оно должно затем пройти через ряд фильтров в голове получателя, включая накопленный им опыт прошлых взаимодействий, делаемых им допущений и предположений, имеющиеся у него ожидания, культурные и личностные ценности и убеждения. А затем, даже если сообщение преодолевает эти два препятствия без особых искажений, способность получателя декодировать это сообщение будет зависеть от присущего ему стиля распознавания и восприятия (на слух, зрительно или кинестетически). Как подумаешь об этом, становится непонятно, как нам вообще удастся кому-то что-то четко объяснить.



Тогда зачем вообще об этом говорить? Для этого есть несколько причин.

1. Если вы отправитель сообщения, следует учитывать, что успешная его передача — дело непростое и не само собой разумеющееся.
2. Если вы получатель, следует учитывать те факторы, которые могут влиять на вашу способность правильно воспринять (или расслышать) то, что хочет сообщить вам отправитель.
3. И, что важнее всего, коммуникация дает выход вашему эго. Многие люди позволяют своему эго встать на пути развития своих коммуникативных способностей. Не надо принимать на свой счет, если вас сразу правильно не поймут. Как мы уже показали, здесь существует множество проблем. Чем лучше у вас получится «спрятать» свое эго и сосредоточиться на понимании, тем лучше станет ваша способность к коммуникации.

## Семь эффективных принципов коммуникации

Давайте рассмотрим семь ключевых принципов, которыми руководствуются большинство коммуникаторов в проектах.



**ВНИМАНИЕ** Если в организации отчетность имеет стандартный характер, не думайте, что эти документы будут отражать потребности индивидуальных стейкхолдеров. Будьте готовы совершать дополнительные действия, чтобы лучше удовлетворять их потребности.

1. **Планируйте коммуникации.** Как и в случае с другими аспектами проектного управления, коммуникации нужно тщательно планировать. Цель планирования коммуникаций состоит в том, чтобы обеспечивать соответствующее своевременное информирование всех стейкхолдеров с тем, чтобы они могли выполнять то, что входит в сферу их ответственности. Ключевые факторы, которые влияют на планирование и потребности коммуникаций на проекте, включают в себя следующие.
  - Организационная структура спонсора.
  - Результаты анализа потребностей стейкхолдеров.
  - Система отчетности.
  - Функциональные области, связанные с проектом.

- Количество людей, задействованных в проекте.
- Физическое местонахождение стейкхолдера проекта.
- Информационные потребности каждого стейкхолдера.
- Уровень опытности каждого члена команды.
- Доступность технологий.
- Оперативность и частота информирования.
- Желательная форма коммуникаций на проекте.
- Ожидаемая длительность проекта.
- Уровень организационных рисков проекта.
- Ожидаемый результат для конечных потребителей.
- Организационная культура.
- Уровень необходимых внешних коммуникаций.
- Договоры о поставках.
- Любые ограничения, рекомендованные юридическими консультантами.

После того как для вашего проекта определены конкретные коммуникационные потребности, обязательно сделайте следующее.

- Задокументируйте эти данные в плане управления коммуникациями.
  - Убедитесь, что все формальные способы коммуникаций на проекте (и работа по их созданию) включены в WBS и в план-график проекта.
2. **Помните об основах.** Три самых эффективных способа коммуникации являются в то же время самыми простыми. Чем объясняется их эффективность? Они работают, причем их очень часто не учитывают, так что контраст очень заметен.
- **Сделайте коммуникации приоритетными.** Не пытайтесь сэкономить на коммуникациях: оказывайте уважение стейкхолдерам.
  - **Соблюдайте хорошие манеры.** Будьте вежливы; проявляйте признательность и благодарность.
  - **Идите до конца.** Если вы пообещали что-то сделать, сделайте это обязательно.
3. **Пять «К» коммуникации.** При выстраивании на проекте системы коммуникаций всегда помните о правиле пяти «К».
- **Конкретность** — изложите тему, не отходите от нее, следите за реакцией получателя, используйте соответствующие термины.
  - **Краткость** — никакой «воды», ограниченный объем.

- **Корректность** — будьте вежливы, следите за тоном.
  - **Консеквентность**<sup>1</sup> — используйте тон и средство, соответствующие сообщению, все элементы должны поддерживать заложенное в нем содержание.
  - **Красноречивость** — привлеките внимание аудитории.
4. **Берите на себя ответственность за понимание.** Это касается внутреннего настроя, который нужен для эффективной коммуникации. Ключевые моменты включают следующее.
- Приложите усилия, проявите терпение и решимость, чтобы обеспечить правильное понимание вашего сообщения.
  - Используйте по максимуму свое умение слушать, чтобы убедиться, что вы ясно поняли то, что имел в виду ваш собеседник.
  - Используйте средство коммуникации, которое лучше всего подходит для данной аудитории. Проявляйте гибкость.
  - Адаптируйте содержание коммуникации, чтобы оно оптимально соответствовало потребностям конкретной целевой аудитории (проектной команды, клиентов, высшего руководства или кадровой службы).
  - Проявляйте внимание. Учитывайте обратную реакцию. Если то, что вы делаете, не работает, будьте готовы к изменениям.
  - Не считайте понимание само собой разумеющимся — всегда уточняйте, задавайте вопросы, проверяйте правильность понимания. В любой коммуникации будьте готовы встать на точку зрения собеседника.
5. **Выстраивайте отношения.** Эффективные коммуникаторы знают, что мостик между людьми строится на доверии, симпатии и личных взаимоотношениях. Будьте готовы отвести время на выстраивание личных отношений с вашими ключевыми стейкхолдерами, особенно на начальных фазах проекта. Кроме того, внимание к выстраиванию отношений помогает создавать открытую и честную среду, которая лучше подходит для решения типичных проблем на проектах.

<sup>1</sup> Эти правила в оригинале формулируются как «принцип пяти “С”» (Five Cs), которые в разных монографиях и работах могут несколько различаться. У автора это «Clear, Concise, Courteous, Consistent, Compelling». В других случаях это может быть, например, «Clear, Cohesive, Complete, Concise, Concrete» или «Clear, Complete, Concise, Concrete, Correct» и т. п. Для того чтобы максимально близко выразить это по-русски (транслируя «Five Cs» как «пять К»), возможно использование несколько «натянутых» переводов английских слов; в частности, под «консеквентностью» понимается «последовательность» — *Примеч. науч. ред.*



**СОВЕТ** Ответственность за коммуникации по проекту — прекрасная возможность новичку поучиться проектному управлению.

6. **Проявляйте инициативу.** Еще один ключевой элемент внутреннего настроя и подхода к коммуникации. Вашими врагами являются удивление, неожиданность, сомнение и неопределенность. Постоянно поддерживайте информированность вашей аудитории относительно плана коммуникаций. Прогнозируйте потенциальные информационные потребности. Никогда не оставляйте стейкхолдеров в неведении и не заставляйте их звонить первыми.
7. **Люди — это всегда политика.** Или — «не будьте наивными». Эффективные коммуникаторы проявляют хорошее знание политической природы проектной среды. Они понимают политические последствия любой коммуникации и всегда стараются перед тем, как передать какое-либо сообщение, проанализировать его с разных точек зрения.



**СОВЕТ** Рассылайте стейкхолдерам сообщения, которые содержат прямые URL-ссылки на необходимую информацию по проекту.

## Лучшие практики эффективных коммуникаторов

Чтобы лучше понимать эти принципы коммуникации и усовершенствовать коммуникационные навыки, давайте рассмотрим самые удачные практики, используемые эффективными коммуникаторами в проектах. Мы обсудим общие вопросы управления коммуникациями, отчеты о статусе проекта, проведение встреч, навыки межличностного общения и оптимальное использование средств коммуникации.

### Общие вопросы управления коммуникациями

Сначала рассмотрим самые удачные практики управления коммуникациями в проекте в целом.

- **Назначьте ответственного человека.** Чтобы обеспечить высокое качество и согласованность коммуникаций на проекте, обязательно назначьте специального члена команды, который будет официально отвечать за них. В большинстве проектов этим человеком будете вы сами (менеджер проекта). Однако на больших проектах, возмож-

но, потребуется делегировать свои обязанности за определенные аспекты коммуникации или за общение с конкретными стейкхолдерами. Это может потребовать более тесного сотрудничества с кадровыми службами, с отделом маркетинга или корпоративных коммуникаций.

- **Воспользуйтесь своими сильными сторонами.** Хотя вам всегда придется прибегать к разным формам и средствам коммуникации, пользуйтесь любыми присущими вам от природы коммуникативными способностями, а остальными методами — чтобы поддержать и развить эти ваши сильные стороны.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Исследователи полагают, что от 50% до 90% передаваемой информации воспринимается через невербальные средства (знаки, сигналы и символы). Таким образом, чем больше используется невербальных средств выражения, тем богаче коммуникация.

- **Проведите анализ стейкхолдеров.** Среди прочего при планировании коммуникаций следует провести анализ стейкхолдеров. Этот анализ должен дать понимание потребностей и мотиваций стейкхолдеров. Кроме того, проведите анализ с целью установить, какого рода коммуникации нужны для того, чтобы должным образом поддержать каждую группу стейкхолдеров и управлять их ожиданиями.



**СОВЕТ** Составьте списки рассылок (голосовая почта, имейл, групповые сообщения и порталы взаимодействия) с целью рационализации коммуникации с членами команды и стейкхолдерами.

- **Тяни-толкай.** Эффективные коммуникаторы пользуются принципами «толкай» (push) (посылай сообщения/информацию) и «тяни» (pull) (делай их доступными адресату). С появлением проектных репозиторий принцип «тяни» начал завоевывать все большую популярность. Хотя его использование имеет первостепенное значение для удовлетворения спонтанных информационных потребностей стейкхолдеров, не следует полагаться на него в отношении важных и срочных проектных коммуникаций с целевыми стейкхолдерами. Обязательно отправляйте («толкайте») любую важную срочную информацию непосредственно целевому стейкхолдеру. Кроме того, если вы пользуетесь технологиями совместной работы (такими как SharePoint), то можно воспользоваться принципами «толкай» и «тяни» одновременно, подписывая стейкхолдеров на уведомления, которые автоматически сообщают им («толкают»), если по данному вопросу появляется новая информация.

Такое уведомление содержит ссылку, которой стейкхолдер может воспользоваться для получения доступа к необходимой информации («потянуть»).



**ВНИМАНИЕ** Тщательно следите за тем, как работают коммуникации по принципу «тяги». Если стейкхолдеры вовремя не получают информацию и не занимаются ею, подведите их к необходимости этого, используя принцип «толкай», и сами подпишите их на уведомления.

- **Облегчите понимание.** Если вы хотите заработать побольше баллов у стейкхолдеров, облегчите им понимание того, что вы им посылаете (предоставляйте им краткое резюме), или того, что вы просите их сделать (обозначайте контекст и цель). Не заставляйте их искать информацию (давайте ссылки на все упомянутые в сообщении пункты). У ваших стейкхолдеров много задач и приоритетов, так что им не понравится, если у них возникнет ощущение замешательства и неуверенности. Любые усилия с вашей стороны, которые могут помочь им быстрее понять, что вы сообщаете и чего вы от них хотите, всегда будут приветствоваться и повысят ваш личный вклад в проект.



**СОВЕТ** Чтобы уменьшить возможность конфликта между программными инструментами, минимизировать размер вложенных файлов в сообщениях и защитить их содержание, посылайте проектную документацию в виде PDF-файлов.

- **Поддерживайте непрерывность информационных потоков.** Простой, но эффективный сервис, предоставляемый многими умелыми коммуникаторами, заключается в том, чтобы для выполнения своей роли соответствующие люди получали соответствующую информацию. Во многих организациях информация передается от одной группы к другой весьма замысловатыми способами. Эффективный менеджер ищет такие узкие места и просто служит каналом для ускорения информационного потока.
- **Серьезно относитесь к методам коммуникации.** Учитывайте ваши взаимоотношения, содержание ваших сообщений и доступные вам носители информации при принятии любого решения о методах коммуникации. В целом определенные варианты общения лучше подходят для разных типов ситуаций, и эффективные коммуникаторы выбирают их с умом.
- **Проверяйте оборудование и подготовку пользователей.** Всегда проверяйте, чтобы оборудование, которое вы собираетесь использовать

в вашей коммуникации, было в исправном состоянии и что соответствующий стейкхолдер знает, как правильно его использовать.

## Способы коммуникаций

Теперь более, чем когда-либо, на проектах возможно использование огромного количества средств связи. Чтобы лучше управлять коммуникациями, нужно хорошо понимать преимущества и ограничения каждого способа, чтобы выбрать средство, которое лучше всего подходит для ваших взаимоотношений с целевой аудиторией и для содержания сообщения. Правильный выбор может повысить производительность проектных работ, способствовать открытости в общении и помочь выстроить крепкие взаимоотношения со стейкхолдерами. Неверный же выбор может привести к отсутствию взаимопонимания, неразберихе и ослаблению только что упомянутых взаимоотношений.

Чтобы помочь вам в принятии решений в области коммуникаций, в табл. 17.1 дан обзор того, как лучше всего использовать и каковы особенности некоторых распространенных способов коммуникаций.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В будущем будет укрепляться тенденция использовать онлайн-вые инструменты совместной командной работы и возможности социальных сетей для управления коммуникациями на проекте.



**СОВЕТ** По возможности убедитесь, что любой метод и инструмент коммуникации предоставляет возможность безопасного доступа к информации в любое время из любого места с использованием распространенных технологических платформ (например, через смартфоны, планшеты, ноутбуки и т. д.), используемых стейкхолдерами проекта.



**ВНИМАНИЕ** Проявляйте осторожность при использовании членами вашей команды небезопасных инструментов коммуникации в деловых отношениях, особенно в тех случаях, когда может быть поставлена под угрозу требуемая степень конфиденциальности.



**СОВЕТ** Установление и построение взаимоотношений со стейкхолдерами важнее, чем соблюдение строгого протокола совещаний.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Эффективные навыки межличностного общения являются визитной карточкой «лидера-служителя».

ТАБЛИЦА 17.1. Обзор способов коммуникации на проекте

Способ коммуникации	Когда лучше использовать	Важные замечания
Личное общение	<p>Лучший способ завязать деловые взаимоотношения и завоевать доверие.</p> <p>Лучше всего подходит для деликатных ситуаций, межличностных или сложных случаев общения.</p> <p>Лучше всего подходит для передачи эмоций и невербальных сигналов</p>	<p>Самый действенный и эффективный способ.</p> <p>Во многих культурах это единственный способ вести дела.</p> <p>Личное участие демонстрирует заинтересованность и принятие обязательств</p>
Видеоконференции	<p>Лучшая из возможных замен личного общения</p>	<p>Повышается доступность этого способа с помощью инструментов веб-конференций.</p> <p>Заранее убедитесь, что все технические средства работают.</p> <p>Снижает способность участников «встречи» выполнять несколько задач во время конференции и отвлекаться на них</p>
Прямое голосовое общение (телефон)	<p>Когда необходим интерактивный разговор.</p> <p>Когда визуальный контакт не обязателен.</p> <p>Когда важна срочность.</p> <p>Когда важна конфиденциальность</p>	<p>Возможно участие других людей при включении на телефонном аппарате громкой связи</p>
Голосовая почта	<p>Короткие сообщения.</p> <p>Когда одно общее сообщение необходимо разослать нескольким людям.</p> <p>Когда адресат предпочитает голосовое общение или завален сообщениями по электронной почте</p>	<p>Если сообщение длинное, в самом начале изложите его краткое содержание.</p> <p>Избегайте дискуссионных или деликатных сообщений.</p> <p>Убедитесь, что адресат регулярно проверяет голосовую почту</p>
Электронная почта	<p>Когда одно общее сообщение необходимо разослать нескольким людям.</p> <p>Когда адресат предпочитает видеть, что ему сообщается, или предпочитает общаться по электронной почте.</p> <p>Когда требуется фиксация и запись содержания коммуникации</p>	<p>См. раздел «Советы относительно общения по электронной почте (и по другим методам текстовых коммуникаций)»</p>



Способ коммуникации	Когда лучше использовать	Важные замечания
Общение с помощью мессенджеров	<p>Для повседневного общения с членами проектной команды.</p> <p>Для виртуальных проектных команд.</p> <p>Групповое общение в мессенджере способствует совместной и согласованной работе команды</p>	<p>Помогает сблизить и сплотить команду проекта.</p> <p>Не подходит для официальных рабочих отношений.</p> <p>Способствует тишине в офисе.</p> <p>Большинство мессенджеров поддерживают запись разговоров.</p> <p>Не упускайте из виду аспекты конфиденциальности</p>
СМС	<p>Когда необходимо в краткой форме обмениваться информацией один на один с людьми, с которыми уже установлены неформальные, дружеские отношения.</p> <p>Когда не требуется немедленная реакция.</p> <p>Когда общение не требует телефонного разговора или звонок по телефону не может быть принят</p>	<p>Хотя эта технология совершенствуется, не следует считать само собой разумеющимся, что сообщения всегда доставляются</p>
Аудиоконференции	<p>Когда возникает необходимость в групповой работе, а личная встреча невозможна.</p> <p>Когда нет необходимости предоставлять общий доступ к документу в режиме реального времени</p>	<p>Обеспечивает ощущение более тесного социального общения, чем электронная почта или мессенджеры.</p> <p>У участников есть возможность заниматься другими делами, что делает уровень вовлеченности в дискуссию и качество общения постоянным проектным риском.</p> <p>Большинство инструментов для веб-конференций предоставляют также и средства для аудиоконференций.</p> <p>Большинство систем позволяют записывать содержание конференции</p>
Веб-конференции со звуком	<p>Когда возникает необходимость в групповой работе, а личная встреча невозможна.</p> <p>Когда необходимо поделиться цифровыми данными или презентацией.</p> <p>Для виртуальных тренингов</p>	<p>Те же проблемы, что и в случае с аудиоконференцией.</p> <p>Необходимо уделить достаточно времени подготовке инструмента веб-конференции и обучению тому, как им пользоваться.</p> <p>Возможность записи вопросов.</p> <p>Возможность записывать конференции и сделать эту запись доступной для последующего прослушивания</p>

ТАБЛИЦА 17.1 (окончание)

Способ коммуникации	Когда лучше использовать	Важные замечания
Веб-конференции с видео	<p>Когда возникает необходимость в совместной групповой работе в видеорежиме, а личная встреча невозможна.</p> <p>Когда выражения лиц и/или невербальная коммуникация должны быть видны и заметны.</p> <p>Когда необходимо поделиться данными или презентацией</p>	<p>Участникам требуется обстановка достаточной конфиденциальности и контроля над тем, что происходит вокруг, чтобы можно было использовать видеорежимы.</p> <p>Обеспечивает более высокий уровень вовлеченности и участия в дискуссии; уменьшает возможность отвлекаться на другие дела.</p> <p>Необходимо уделить достаточно времени подготовке инструмента веб-конференции и обучению тому, как им пользоваться.</p> <p>Возможность записывать конференции и сделать эту запись доступной для последующего просмотра и прослушивания</p>
Инструменты для совместной командной работы над проектом	<p>Когда текущая групповая работа по продуктам или темам должна быть задокументирована</p>	<p>Сближает и сплачивает команду проекта</p>
Инструменты социальных сетей	<p>Когда информация о проекте должна быть передана за пределы основной рабочей группы.</p> <p>Когда необходимо установить или укрепить чувство общности, особенно для внешних стейкхолдеров.</p> <p>Когда требуется быстрое получение откликов — в режиме реального времени — от внешних стейкхолдеров для облегчения принятия решений по проекту</p>	<p>Необходимо определить уровень использования инструментов социальных сетей целевой аудиторией (удобство, частота и т. д.).</p> <p>Можно использовать инструмент корпоративных социальных сетей (например, Yammer), когда доступ к информации о проекте должен быть защищен и ограничен только авторизованными пользователями</p>

## Советы для общения по электронной почте (и другим способам текстовых коммуникаций)

В мире инструментов совместной работы над проектами и социальных сетей электронная почта может показаться чем-то совершенно архаичным, однако есть причины, по которым она все еще существует, особенно в бизнес-среде. Ею пользуются все, особенно высшие руководители; это средство более

приватное; оно дает возможность быстро найти историю ваших коммуникаций; позволяет послать сообщение, не вмешиваясь в другие действия получателя, а также позволяет ему отвечать в удобный для себя момент; большинство людей может принимать почту в любом месте (учитывая широкое распространение смартфонов и других мобильных устройств). Обратите внимание на следующие полезные рекомендации, которые помогут вам улучшить качество вашей электронной (и иной текстовой) коммуникации.

- Пользуйтесь электронной почтой, если вам надо часто отправлять одну и ту же информацию более чем одному стейкхолдеру.
- Ограничьте использование электронной почты для обзоров и обсуждений рабочих продуктов, других совместных действий и тематических обсуждений, особенно если вы используете инструменты совместной работы в команде.
- Избегайте использовать текстовые средства коммуникации для рассылки неоднозначной или деликатной информации.
- Не посылайте текстовые сообщения, если испытываете отрицательные эмоции.
- Выясните, как часто предполагаемый получатель проверяет сообщения и отвечает на них.
- Анализируйте и проясняйте культуру электронных коммуникаций в конкретной организации.
- Выясните, как следует обращаться с дополнительными материалами (пересылаемыми в виде приложений, прямых ссылок на материалы в проектной репозитории и пр.).
- По возможности избегайте длинных сообщений.
- Если требуется послать длинное сообщение, сначала изложите его краткое содержание и обратите внимание адресата на каждое действие, которое вы от него ожидаете и запрашиваете.
- Эффективно используйте строку «тема» — убедитесь, что она соответствует теме/основному содержанию сообщения, и используйте ее для того, чтобы подчеркнуть необходимые действия.
- Пользуйтесь нумерованными списками, которые помогут ответить или дать ссылки на темы, затронутые в сообщении... Избегайте использования списков, которые выделены различными маркерами.
- Ограничьте использование функции «Копия:» (Cc:) теми, кому действительно нужно знать о сообщении (помимо основного адресата), или теми, кто запросил такую копию.

- Пользуйтесь функцией «Скрытая копия» (Всс:), если вам нужно соблюсти конфиденциальность в отношении адресатов рассылки.
- Если вы не сильны в письменной коммуникации, подумайте о делегировании важных коммуникаций по проекту члену команды, который обладает этим навыком.
- Хотя электронная почта, текстовые сообщения и общение в мессенджерах являются более прямыми и личными, чем использование инструментов совместной работы или социальных сетей, не забывайте, что любое текстовое сообщение может быть распечатано, прочтено «заглядывая через плечо» или переслано далее.

## Отчеты о ходе проекта

Следующие советы являются весьма полезными для составления отчетов о ходе выполнения проекта.

- **Будьте последовательны.** Регулярно распространяйте отчеты о ходе работ, как это предписано планом коммуникаций на проекте.
- **Адаптируйте отчеты.** Детализируйте ваши отчеты в зависимости от целевой аудитории.
- **Используйте маркированные и нумерованные списки.** Для выделения основных моментов используйте маркированные и нумерованные списки; дайте читателю возможность быстро оценить состояние проекта.
- **Используйте визуализацию.** Поскольку большинство людей лучше всего усваивают визуальную информацию, а большинство представителей высшего руководства должны быстро «схватывать» информацию о состоянии дел и/или проблем, постарайтесь найти способ изложить ее в визуальном формате.
- **Используйте цветовой код.** Если это уже не предусмотрено в организации, установите три общих пороговых уровня для основных показателей проекта и важнейших факторов его успеха. К каждому уровню привяжите соответствующий цвет сигнала: зеленый, желтый или красный. Затем используйте эти цвета для того, чтобы сообщать об уровне «здоровья» каждого проектного параметра в оценке положения в проекте. Это дает высшему руководству возможность быстро сориентироваться в положении дел на проекте.
- **Пользуйтесь подходом, основанном на исключениях.** Используйте главную (первую) часть отчета о ходе проекта, чтобы выделить любые

исключительные ситуации и отклонения от проектного плана. Затем в приложении изложите подробности. Такой формат даст вам возможность составлять один отчет о ходе проекта, который удовлетворит потребности большинства, если не всех, ваших ключевых стейкхолдеров.

## Совещания

Рекомендации по наиболее эффективным подходам к проведению совещаний и «летучек» состоят в следующем.

- **Изучите план вашей «игры».** Определите общую цель и задачи совещания; пригласите нужных людей; правильно спланируйте его ход; определите, какая подготовка нужна участникам, чтобы совещание принесло пользу.
- **Разошлите повестку дня.** По возможности заранее разошлите список вопросов, которые планируется обсудить на совещании. В любом случае в самом его начале пройдитесь по этому списку и проверьте, не следует ли внести в него какие-либо изменения.
- **Ведите совещание.** Возьмите на себя роль ведущего. Проанализируйте и обозначьте контекст; заранее обозначьте правила проведения совещания; обеспечьте участие каждого; содействуйте плавному его течению; резюмируйте основные выводы; добивайтесь консенсуса.
- **Не сходите с намеченного пути.** Придерживайтесь темы совещания; определите для каждого пункта ограничения по времени; не пытайтесь решить спонтанно возникающие проблемы — лучше назначьте новое совещание по итогам данного.
- **Пользуйтесь инструментами конференц-связи.** Если некоторые участники работают удаленно, для повышения качества совещания воспользуйтесь сочетанием аудио-, видео- и веб-конференц-связи.
- **Ведите протокол.** Поручите кому-нибудь вести протокол решений совещания и необходимых практических мероприятий.
- **Соблюдайте процедуру закрытия.** Прежде чем закрыть совещание, еще раз просмотрите план действий (включая ответственных лиц и сроки завершения), подведите итоги совещания, при необходимости назначьте время последующей встречи и поблагодарите присутствующих за их активное участие и потраченное время.
- **Разошлите протоколы.** При возможности в течение ближайших 24 часов раздайте (разошлите) протоколы совещания его участникам и заинтересованным сторонам. Если от тех, кто не присутствовал,

требуются какие-то действия, получите их согласие на это еще до рассылки протоколов либо отметьте пункты, по которым их мнение остается неизвестным.

## Навыки межличностного общения

Приведенные ниже оптимальные практики являются, наверное, самыми важными, поскольку они влияют на качество всех коммуникаций на проекте — это официальное и более частое повседневное межличностное общение, которое происходит между членами команды и стейкхолдерами. Ниже приведены ключевые навыки межличностного общения, присущие эффективным «коммуникаторам».

- Умейте слушать и слышать.
- Проявляйте скромность.
- Думайте, прежде чем ответить.
- Взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека.
- Никого не осуждайте.
- Проявляйте интерес к другим.
- Пытайтесь понять, что они делают, почему они это делают, что доставляет им дискомфорт.
- Проверьте свое восприятие предмета обсуждения, прежде чем ответить.
- Покажите, как вы цените их время и вклад.
- Задавайте вопросы, чтобы подтвердить и уточнить понимание.
- Резюмируйте сказанное говорящим.
- Сделайте так, чтобы люди почувствовали, что их слышат.
- Сосредоточьтесь на построении взаимоотношений.
- Контролируйте свои эмоции.
- Не считайте, что негативная реакция со стороны другого относится к вам лично — чаще всего это не так.
- По возможности не перебивайте других.
- Убедитесь, что вас правильно поняли.
- Избегайте выражений и интонаций, которые подразумевают осуждение или обвинение другой стороны.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Эффективные коммуникации важны для управления восприятиями, ожиданиями, проектной командой, предотвращения конфликтов и преодоления любого препятствия в управлении проектом в других областях.
- Пять главных принципов<sup>1</sup> эффективных коммуникаций — это ясность, лаконичность, вежливость, последовательность и убедительность.
- Самый важный коммуникативный навык — умение слушать.
- Три самых эффективных подхода к общению также являются и самыми простыми: уделяйте общению все свое внимание, используйте хорошие манеры и доводите дело до конца.
- Всегда сопоставляйте инструмент/метод коммуникации с содержанием, целью и аудиторией сообщения.
- Стремитесь постоянно повышать эффективность коммуникаций по электронной почте.
- Самая важная для эффективного общения ментальная особенность — принятие на себя ответственности за достижение понимания.
- Эффективно используйте инструменты веб-конференций, чтобы повысить качество взаимодействия в виртуальных командах.
- Для повышения качества управления совещаниями ознакомьтесь с инструментами для совместной работы, такими как MindManager на сайте [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com).



<sup>1</sup> В данном фрагменте дается пересказ упомянутых принципов «пяти К», но уже без попытки точного копирования англоязычного «Five Cs» словами, начинающимися с буквы «К». — Примеч. науч. ред.

Диаграмма на рис. 17.2 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

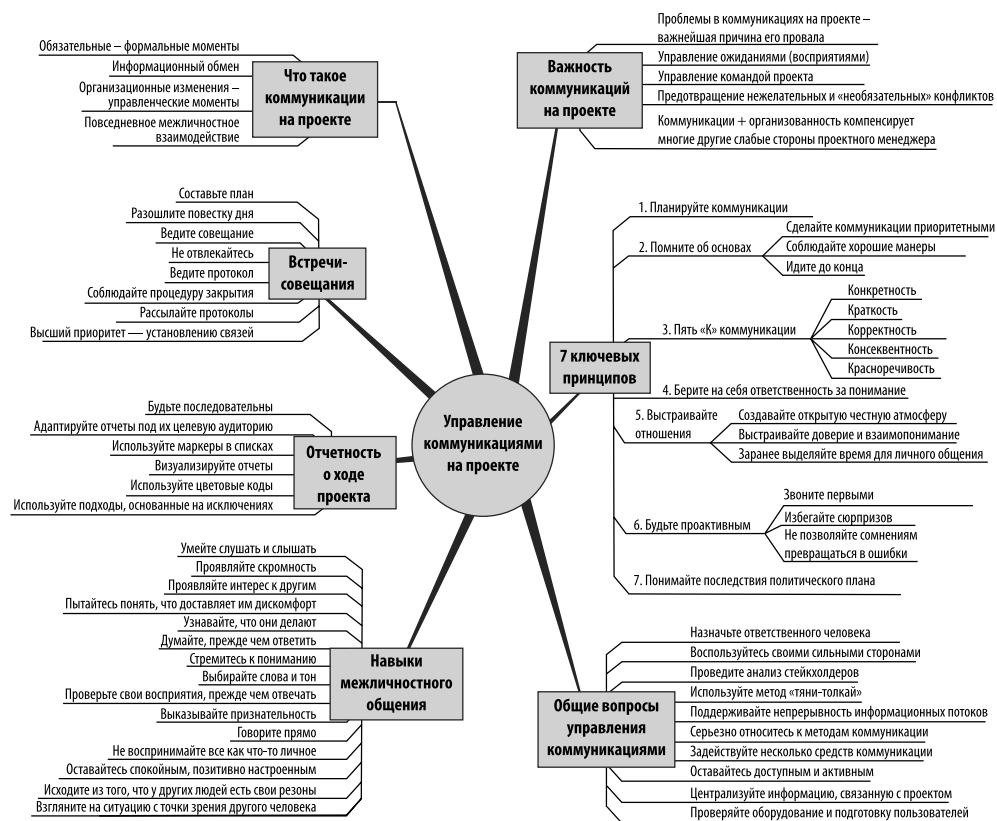


РИС. 17.2. Общий обзор управления коммуникациями на проекте



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Откроете для себя основные компоненты успешного управления ожиданиями стейкхолдеров.
- Поймете, почему управление ожиданиями — это не то же самое, что управление рамками проекта.
- Узнаете о четырех важнейших аспектах ожиданий стейкхолдеров.
- Поймете, почему завершение проекта вовремя, в рамках бюджета и в рамках предусмотренного объема работ не гарантирует его успеха.
- Узнаете, почему многие проблемы с ожиданиями возникают во время определения требований.
- Ознакомитесь с проверенными рекомендациями, чтобы улучшить определение требований и управление ими.

# 18



## УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ

Считаете ли вы, что управление ожиданиями стейкхолдеров — это не более чем должное управление рамками проекта? Согласны ли вы с тем, что управление ожиданиями стейкхолдеров — это не более чем эффективное коммуницирование на проекте? Согласны ли вы с тем, что любой проект обязательно будет успешным, если будут выполнены все требования по срокам и бюджету? Если хоть на один вопрос вы ответили «да», то эта глава — для вас.

## Значение анализа управления ожиданиями стейкхолдеров

Хотя управление ожиданиями стейкхолдеров составляет самую суть управления проектом, а также является ключевой задачей всей деятельности по определению проекта, планированию и контролю на проекте, эта тема часто не рассматривается во вводных курсах по проектному менеджменту. Почему? Думаю, на это есть много причин, но основных — две.

1. Многие считают, что эта тема относится к более высокому уровню проектного менеджмента.
2. Многие не знают, как управлять ожиданиями, и просто объединяют эту тему с другими видами проектного управления.

Хотя я соглашусь, что очень трудно отделить деятельность по управлению ожиданиями в строгом смысле от других аспектов проектного управления, хочу обратить внимание на следующие моменты.

- **Ожидания — важнейший фактор успеха.** Хотя объем проекта, его бюджет и расписание являются основными элементами управления ожиданиями, сюда входит нечто большее — и если вы не будете этого учитывать, шансы проекта на успех сильно упадут. Ниже мы разберем этот вопрос в деталях.
- **От вас многое зависит.** Поскольку ожидания касаются восприятий и часто входят в ту составляющую менеджмента, которая рассматривается как «искусство», они бывают менее «материальными», что сильно затрудняет процесс управления ими. Это нас не остановит. Мы обсудим несколько эффективных практических методов, которыми можно пользоваться для управления ожиданиями стейкхолдеров.
- **Признак зрелости проектного менеджмента.** Ничто не свидетельствует об опытности менеджера проекта больше, чем понимание значения руководства ожиданиями стейкхолдеров и постоянное внимание к этому аспекту своего проекта.

Хотя в предыдущих главах мы упоминали о многих инструментах и методах, которые помогают управлять ожиданиями, эта глава позволит нам еще раз обратиться к самым важным моментам и внимательно рассмотреть эту важнейшую область проектного менеджмента. Мы исследуем важнейшие аспекты ожиданий, ключевые элементы успешного управления ожиданиями стейкхолдеров, типичные ошибки, которых желательно избегать, а также основные принципы и методы, которыми можно руководствоваться в любой проектной среде.

## Важнейшие аспекты ожиданий

Если вы хотите попытаться на что-то повлиять, надо сначала понять, что именно представляет собой это «что-то». Что касается ожиданий, есть одно ключевое понятие и четыре критических элемента, которые надо понять для эффективного менеджмента в этой области.

## Баланс между реальностью и ее восприятием

Ключевое понятие состоит в том, что ожидания формируются как реальностью, так и нашим восприятием ее. В идеальном проекте как реальность, так и представления о целях проекта, эффективности, предполагаемых результатах и ожидаемом итоге заранее согласуются со всеми стейкхолдерами в процессе определения и планирования проекта, а затем остаются без изменений. Однако эта идеальная ситуация малодостижима. Даже если ожидания согласованы еще на стадии планирования, в ходе работы они могут измениться под воздействием множества различных факторов. Эти сложные взаимосвязи изображены на рис. 18.1.

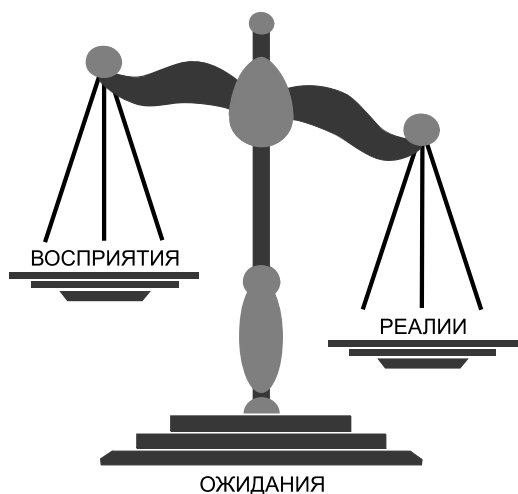


РИС. 18.1. Баланс ожиданий

Как проектный менеджер вы должны руководить «реальной» работой по проекту, одновременно согласовывая восприятия всех стейкхолдеров. Эта работа носит динамичный непрерывный характер и заканчивается только с завершением самого проекта.

## Не просто управление рамками проекта

Управление ожиданиями — это больше, чем управление рамками проекта. И поймите меня правильно: последнее — очень важная часть управления ожиданиями, но именно часть. У ожиданий есть четыре ключевых компонента. Каждый элемент имеет значение для успеха проекта и подвержен

естественному воздействию расхождения между реальностью и представлениями стейкхолдеров. Это взаимодействие схематически отражено на рис. 18.2.

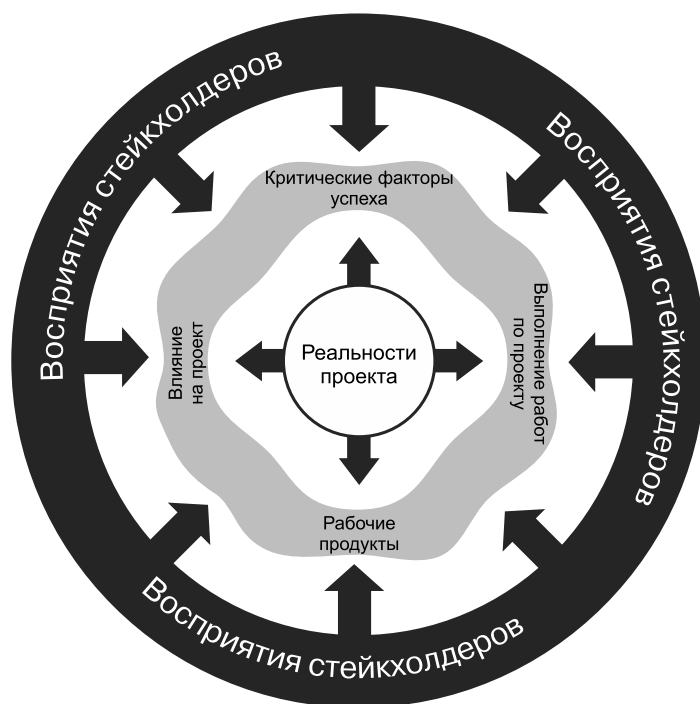


РИС. 18.2 Аспекты управления ожиданиями.

Давайте подробнее рассмотрим каждый компонент ожиданий, разъясним конкретные элементы, входящие в отдельные группы, и обсудим инструменты и методы, которые можно использовать для управления в каждом случае.

- **Критические факторы успеха.** Этот аспект включает в себя традиционные параметры: рамки, расписание и бюджет. Кроме того, сюда входят критерии приемки результатов, которые вы со стейкхолдерами установили на этапе определения и планирования проекта. Основа проектного менеджмента (и практически всей этой книги) состоит в управлении ожиданиями вокруг этих элементов, однако ключевыми инструментами являются надежный PDD, реалистичный план-график (расписание), базовый бюджет, своевременное определение отклонений в ходе работ по проекту от планов и строгий контроль за изменениями.

- **Влияние проекта.** Этот компонент касается изменяющего воздействия итогов проекта (его результатов, решений и продуктов). Это любая работа, процесс или организационные изменения, происходящие у стейкхолдеров в результате осуществления проекта. Неопытные проектные менеджеры и организации, в которых проектное управление пока не получило достаточного распространения, часто пренебрегают этим аспектом. Как постоянно повторяет Стивен Кови (всемирно известный специалист по личностному развитию и автор серии книг «Семь привычек»), главное здесь — думать (и планировать), все время имея в виду, что именно мы получим в итоге. Ясное понимание этого позволит вам лучше обсудить общее видение итогов проекта и помочь стейкхолдерам подготовиться к изменениям, которые их ожидают.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Классификации компонентов ожиданий носят академический характер и вполне могут подвергаться обсуждению и пересмотру. Многие элементы ожиданий можно отнести сразу к нескольким категориям.

Частая ошибка, которую совершают при управлении ожиданиями, — это взятие на себя обязательств, которые невозможно выполнить в рамках данного проекта. Так часто поступают, когда хотят расширить свой бизнес, удовлетворить заказчика или внушить уверенность в возможностях команды. Принцип «обещайте меньше, выполняйте больше» напоминает нам, что с точки зрения управления ожиданиями лучше меньше обещать, но больше делать.

- **Рабочие продукты.** Эта категория покрывает такие вещи, как «это не то, что я хотел», «это не то, что я имел в виду» и «не может быть, вы дали мне как раз то, чего я хотел». Она может рассматриваться как относящаяся к вопросам рамок проекта, однако, в зависимости от детализации определения рамок проекта, ей может быть уделено недостаточно внимания. К этой категории относится подробный анализ ожиданий каждого стейкхолдера в отношении конкретных рабочих продуктов. Как минимум это касается управлений требованиями и качеством, а также подхода к проекту в целом. Мы вскоре обсудим ключевые методы управления требованиями, которые могут повысить эффективность вашей работы в этой области.
- **Исполнение проекта.** Этот последний компонент относится к повседневному ходу работ по проекту. Хотя он не имеет такого большого значения, как остальные аспекты, недостаточное внимание к нему обязательно создаст ситуации, которые могут легко привести к неэффективности проекта, а затем к серьезным мероприятиям в области управления ожиданиями. Эта категория связана с эффективностью

и действенностью команды проекта, а также с уверенностью стейкхолдеров в том, что ее члены добьются достижения желаемого результата и что вы приведете их к этому. Типичные элементы этой группы включают взаимодействие между командой и стейкхолдерами, которые являются клиентами, ясного понимания ролей, ответственности, рабочих процессов и поручений.

Многие из этих элементов мы рассмотрим подробнее в главе 19 «Ключевые факторы повышения эффективности работы команды». Кроме того, определенное значение также играют многие методы управления коммуникациями и руководства проектом, которые мы рассматривали в главе 16 «Руководство проектом» и главе 17 «Управление проектными коммуникациями». Вот некоторые важные принципы, которые нужно помнить: убедитесь, что члены команды готовы к взаимодействию со стейкхолдерами; не считайте само собой разумеющимся, что стейкхолдеры имеют ясное понимание проектных процессов и своих рабочих задач; проявляйте инициативу в (тщательном) пересмотре ключевых задач и предполагаемых сроков сдачи.

Хотя мы выделили несколько разных компонентов ожиданий, которые сведены в табл. 18.1, важно помнить, что эффективное управление ими — задача не слишком сложная. Формула успеха относительно проста.

- **Спуститесь на землю.** Формируйте реально осуществимые ожидания; заключите с соответствующими стейкхолдерами предварительное соглашение (добивайтесь гарантий); проанализируйте допущения и ограничения проекта; учитывайте их; решайте соответствующие вопросы; добейтесь ясности и взаимопонимания.
- **Сохраняйте баланс.** Управляйте изменениями; согласовывайте реальную ситуацию проекта с представлениями стейкхолдеров; проявляйте инициативу в области коммуникации; занимайтесь обучением; постоянно подтверждайте правильность восприятий; регулярно проводите оценку хода проекта; по необходимости пересматривайте ожидания.
- **Идите до конца.** Давайте результат; соблюдайте соглашения; добивайтесь, чтобы работа была сделана; «обещайте меньше, выполняйте больше».



**ПРИМЕЧАНИЕ** Большинство принципов в основном зависит от эффективности ваших коммуникаций и навыков межличностного общения. Ключом к управлению ожиданиями является ваша способность управлять представлениями каждого индивидуума, связанного с проектом.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Основной фактор, от которого зависит характер первого установочного совещания, заключается в вопросе «на каком этапе вы находитесь в процессе планирования?». Если подробный план уже разработан, это совещание превращается в нечто большее, чем просто информационное мероприятие. Если нет, то оно может стать некой сессией подробного планирования.



**СОВЕТ** Для пересмотра ожиданий используйте небольшие установочные совещания в начале каждой фазы проекта, а не только в самом начале проекта.

ТАБЛИЦА 18.1. Обзор критических компонентов ожиданий

Область ожиданий	Элемент	Основные инструменты и методики	Примечания
Критические факторы успеха	Определение рамок.	PDD.	Будьте проактивны.
	Бюджет проекта.	План проекта.	Избегайте сюрпризов.
	Основные сроки.	Контроль за изменениями.	Убеждайтесь, что нужные люди проинформированы об изменениях.
	Соотношение производительности, затрат и времени.	Отчетность о ходе работ.	Предугадывайте и прогнозируйте срывы сроков
	Критерии приемлемости.	Реалистичное расписание проекта.	
Влияние проекта	Соглашение о том, что определяет успех	Установочные совещания.	
		Обзоры основных этапов	
	Возврат на инвестиции.	Критерии приемлемости (и приемки).	Этим часто пренебрегают.
	Ключевые показатели эффективности (KPI).	Анализ стейкхолдеров.	Может потребоваться отдельный проект, целью которого является развертывание продуктов текущего проекта.
	Изменения в индивидуальных рабочих заданиях.	Создание прототипов, симуляционные тесты.	Требуется план управления организационными изменениями
Рабочие продукты	Изменения в бизнес-процессах.	Моделирование будущих рабочих процессов.	
	Влияние изменений на организацию	Пилотные запуски.	
		Позэтапное выполнение	
	Требования.	Управление требованиями.	Добивайтесь каких-то осязаемых результатов как можно раньше.
	Конечные результаты.	Управление качеством.	Трудные клиенты.
	Промежуточные результаты	Итерации.	Вовлеченность.
		Создание прототипов, симуляционные тесты, различные сценарии.	Используйте внутреннюю группу по контролю за качеством для оценки продуктов
		Пилотные запуски.	
		Оценки продуктов и их приемка	

ТАБЛИЦА 18.1 (окончание)

Область ожиданий	Элемент	Основные инструменты и методики	Примечания
Выполнение работ по проекту	Процесс принятия решений.	Матрица распределения ответственности.	Взгляните на ситуацию глазами других людей.
	Распределение ролей и обязанностей.	Реалистичное расписание.	Не принимайте как само собой разумеющееся то, что все всё понимают и всем всё ясно.
	Рабочие задания.	План использования ресурсов.	Учитывайте, что сотрудники могут быть перегружены работой.
	Процессы проекта.	Устав команды.	Используйте деликатные средства, чтобы в проактивном режиме напоминать членам команды об основных целях проекта, их обязанностях и сроках.
	Общие цели.	Установочные совещания.	Всегда имейте в виду контекст, чтобы убедиться в понимании.
	Личное доверие.	Отслеживание выполнения расписания и процессов.	Все время учитесь и учите
	Избегайте проблем.	Обучение членов команды.	
	Взаимодействие команды со стейкхолдерами.	Внутренние обзоры хода работ	
	Уверенность в лидерских качествах руководителей		



**СОВЕТ** Понимание того, как должны протекать те или иные процессы, помогает выявлять стейкхолдеров, рамки проекта, последствия изменений и лучше понимать его требования.

### ИНФОРМИРУЙТЕ ВАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Соответствующие стейкхолдеры должны быть проинформированы как минимум по следующим вопросам.

- Требования служат основными целями проекта и базой для детального планирования проекта.
- Стейкхолдеры должны ознакомиться с различными подходами и методами, которые будут использоваться в процессе определения требований.
- Изменения в требованиях влияют на затраты и сроки — они стоят тем дороже, чем позже вносятся в проект.
- Требования могут служить пунктами договоров.





**ВНИМАНИЕ** Ожидания, которые нельзя выразить количественно, следует считать проектными рисками. Убедитесь, что ваши прогнозы по проекту соответствуют конечным требованиям.



**СОВЕТ** Преобразуйте ожидания в области эффективности и качества в конкретные, задокументированные требования.

## Семь главных принципов управления ожиданиями

Теперь, когда вы получили понятие о спектре задач по управлению ожиданиями, вы уже в состоянии понять значение многих ключевых принципов планирования и управления проектом, которые мы обсудили в предыдущих главах. Прежде чем резюмировать эти моменты, а затем погрузиться в анализ двух других важных инструментов управления ожиданиями (управление требованиями и установочные совещания), давайте рассмотрим семь главных принципов, которые лежат в основе всей деятельности по управлению ожиданиями.

1. **Добивайтесь заинтересованности.** Будь то важнейшие критерии успеха, обязательства в отношении ресурсов и сроков или индивидуальные рабочие поручения, всегда уделяйте время и силы тому, чтобы завоевать доверие и заинтересованность всех сторон, которых касается ваш проект. Вот почему совершенно необходимо эффективное планирование.
2. **Не забывайте об интересах бизнеса.** Это основа системы управления проектом по принципу «блокировок и решений». Определите свои базовые показатели, управляйте ими и сообщайте о любых отклонениях от них.
3. **Рисуйте большую картину.** Имея в виду конечную цель, «продавайте» концепцию того, на что направлен проект, каковы предполагаемые решения и в чем значение каждого поручения. Люди хотят понимать общие цели и свою собственную роль в их достижении.
4. **Слушайте и будьте настороже.** Если у стейкхолдеров имеются разногласия и незаявленные ожидания, об этом всегда можно судить по соответствующим сигналам. Следите за этими сигналами и реагируйте незамедлительно. Когда мы будем говорить об управлении требованиями, в центре нашего внимания будет проверка на заявленные ожидания.
5. **Взгляните на ситуацию глазами других людей.** В главе 16 мы уже обсуждали вопросы лидерства на проекте, но здесь стоит еще раз

подчеркнуть его значение. Эффективность в этом деле является основой для должного управления ожиданиями, поскольку она дает возможность предвидеть потребности и интересы ваших стейкхолдеров. Это также способствует развитию гибкости, которая помогает вам адаптировать разные подходы, планы и технические характеристики к складывающейся ситуации.

6. **Не считайте ничего само собой разумеющимся.** Этот ключевой принцип требует постоянного внимания. Многие не понимают, что они основываются только на своих предположениях, пока не становится слишком поздно. Чтобы этого избежать, помните следующее:
  - лучше избыток коммуникаций, чем их недостаток;
  - всегда и для всех коммуникаций определяйте контекст;
  - постоянно проверяйте, правильно ли вас понимают;
  - четко информируйте каждого члена команды о том, чего от него ждут;
  - постоянно пересматривайте ожидания;
  - убеждайтесь в правильности ваших решений по достижению целей проекта (а не просто подтверждайте верность задокументированных требований).
7. **Правильно расставляйте приоритеты.** У проекта всегда много стейкхолдеров, которые часто имеют собственные взгляды на мир и свои приоритеты. Хотя вы всегда ищете компромиссы, которые устраивают всех в вашей группе, важно понимать, как происходит процесс принятия решений и чей голос имеет больше веса и значимости. В частности, следует всегда ясно понимать, кто контролирует бюджет вашего проекта.

## Важнейшие элементы управления ожиданиями

Давайте рассмотрим важнейшие инструменты и методы, которые менеджер проекта может использовать для эффективного управления ожиданиями стейкхолдеров.

### Элементы планирования и контроля проекта — краткий обзор

В главах, посвященных определению, планированию и контролю проекта, мы часто ссылались на управление ожиданиями как на ключевую причи-

ну выбора конкретных инструментов и методов проектного управления. В табл. 18.2 и 18.3 перечислены его важнейшие инструменты и методы, а также действия по удовлетворению ожиданий стейкхолдеров.

**ТАБЛИЦА 18.2.** Обзор важных элементов планирования для управления ожиданиями от проектов

Элемент	Влияние на ожидания
Определение проекта	Определяет, зачем мы делаем это
Документ	Определяет, достижению каких целей уровня всей организации способствует проект. Определяет, как этот проект соответствует/увязывается с другими проектами. Определяет ожидаемые выгоды от этого проекта. Определяет, что будет сделано. Определяет, кто будет затронут. Определяет, как будет измеряться степень успешности
Определение рамок проекта	Устанавливает границы того, что будет сделано и что сделано не будет
WBS	Позволяет стейкхолдерам видеть работу, которую необходимо выполнить
Бюджет проекта	Определяет затраты и ожидания возврата на вложения
Оценки	Основа для разработки бюджета и плана-графика
Допущения и ограничения	Важнейший элемент более точного определения ожиданий в отношении оценок, масштабов, бюджета и его плана-графика
План-график проекта	Устанавливает ожидания в отношении сроков
План проекта	Устанавливает ожидания в отношении того, как проект будет управляться
Схема организации проекта	Выявляет и коммуницирует информацию о том, кто будет вовлечен в проект и как его команда будет структурирована
Анализ стейкхолдеров	Определяет, кого проект будет затрагивать и каковы их потребности
План коммуникаций	Определяет то, как будут удовлетворяться потребности стейкхолдеров в коммуницировании
Матрица распределения ответственности	Устанавливает ожидания относительно ролей и рабочих задач
Проектный подход	Стейкхолдеры должны знать, что будет происходить на проекте и почему подход должен быть адаптирован для наилучшего управления их ожиданиями

**ТАБЛИЦА 18.3.** Обзор важных элементов контроля и выполнения для управления ожиданиями от проектов

Элемент	Влияние на ожидания
Установочное совещание	Вырабатывается проект уведомления о запуске проекта; облегчает выявление ожиданий для группы
Проектный подход	В максимальной степени используйте подходы к определению требований и разработке продуктов/систем, которые обеспечивают ранние и частые циклы откликов и реакций, а также предусматривают демонстрации осязаемых элементов целевого решения
Отчеты о ходе работ	Регулярный, последовательный мониторинг хода работ по проекту. Все вовлеченные в проект всегда остаются в курсе происходящего на нем
Контроль за изменениями	Позволяет переопределять и контролировать рамки проекта, сроки и бюджетные ожидания
Управление качеством	Сосредоточение на удовлетворении реальных потребностей клиентов и обеспечении того, чтобы решение работало правильно
Риск-менеджмент	Предвидение, прогнозирование влияний на критические факторы успеха; попытки избежать негативных воздействий на них
Решение проблем	Информирование «нужных» людей о наличии проблем
Управление требованиями	Стимулирование ожиданий от продукта проекта (подробнее об этом далее в этой главе)
Критерии завершенности	Уточнение ожиданий в отношении всех пакетов работ
Формальные подписи	Документирование приемки результатов работ в определенные моменты времени. Используется с обзорами важнейших этапов проекта и его рабочих продуктов
Обзоры	Промежуточные проверки того, что ожидается от рабочих продуктов
Важнейшие этапы и контрольные точки	Промежуточные проверки ожиданий в отношении хода работ по проекту
Матрица отслеживания требований	Обеспечение того, что целевые требования видны всем и на протяжении выполнения всех работ по проекту
Устав команды проекта	Коммуницирование правил и процедур, принятых командой проекта (подробнее об этом в главе 19)

## Как сделать установочные совещания максимально продуктивными

Установочные совещания являются простым, но эффективным инструментом, позволяющим управлять ожиданиями. Мы могли бы обсудить этот вопрос в главе, посвященной информационным коммуникациям (глава 17), как это обычно и делается, но установочные совещания настолько полезны для управления ожиданиями, что я решил рассмотреть их здесь.

В целом эти совещания — вещь несложная. Соберите всех предполагаемых стейкхолдеров, чтобы сделать официальный обзор запускаемого проекта и положить начало работе над ним. Тогда зачем уделять столько внимания этой процедуре? Значение установочных совещаний трудно переоценить, поскольку они позволяют выполнить целый ряд задач в области управления ожиданиями. Однако во многих случаях такие совещания либо не проводятся должным образом, либо все их возможности не используются до конца.

### Основные цели

Три основные цели любого установочного совещания должны состоять в следующем.

- Сделать официальное заявление о начале работ по проекту или какой-то его фазе.
- Достигнуть общего для всех стейкхолдеров исходного уровня ожиданий.
- Начать процесс выстраивания отношений между проектной командой, заказчиками и другими стейкхолдерами.

### Ключевые рекомендации

Учитывая эти цели, предлагаем несколько ключевых рекомендаций для удачных установочных совещаний.

- Длительность, объем и логистика совещания будут зависеть от организационной культуры, количества стейкхолдеров, величины проекта, его значимости и методологии. Не забудьте составить план своего совещания заранее.
- Старайтесь не перегружать совещание или охватить все возможные темы. Чтобы обсудить подробности, воспользуйтесь какими-то последующими встречами, а также «летучками» с фокус-группами или конкретными людьми.

- В случае общих установочных совещаний постарайтесь обеспечить всеобщее присутствие, особенно ключевых спонсоров.
- Определите для всех соответствующий контекст. Сосредоточьтесь на «зачем». Обсудите цель проекта, его задачи и значение для бизнеса.
- Обозначьте приоритеты, целевые показатели и решающие факторы успеха.
- Нарисуйте общую картину. Дайте всем возможность увидеть, как будет выглядеть окончательное решение, как оно на них подействует и как все кусочки картины соединятся в единое целое.
- Познакомьте всех друг с другом. Начните выстраивать отношения и процессы работы в команде.
- Обсудите роли, обязанности и организацию проектной команды. Подчеркните роль каждого, предполагаемую временную нагрузку и ее значение для проекта.
- Прдемонстрируйте всем свою решимость быть лидером на проекте. Задайте нужный тон; создайте основу для энтузиазма и мотивации.
- Обсудите важные пункты проектного плана:
  - рамки проекта и его основные конечные результаты.
  - общий подход (методология);
  - основные этапы;
  - WBS;
  - расписание;
  - оценки трудозатрат и бюджета;
  - ключевые допущения, риски и ограничения;
  - ключевые процессы коммуникации;
  - процессы/процедуры мониторинга хода и результативности проекта.
- По возможности раздайте «подарки-сувениры» в начале проекта. Это поможет обеспечить единство в команде и информированность о проекте.
- Стремитесь получить отклики. Немедленно проясняйте все неясные места.
- Убедитесь, что люди знают, что следует делать в первую очередь, а что — потом (в краткосрочном плане). Они должны ясно понимать, что делать дальше.

## Управление требованиями: от чего все зависит

Большая часть неверного понимания ожиданий восходит к процессам сбора требований и управления ими. Самое обидное то, что большинства этих ошибок можно было бы избежать. Хотя тема определения требований еще не до конца изучена, мы будем пользоваться принципом Парето. Давайте сосредоточимся на проблемах, которые обычно возникают в связи с управлением требованиями, и на ключевых принципах и ориентирах, которые будут иметь важнейшее значение для определения ваших будущих требований и усилий по управлению ими.

### Типичные проблемы, которых следует избегать

Чтобы лучше понять значение рекомендуемых здесь руководящих принципов, давайте кратко перечислим обычные проблемы, возникающие при сборе и определении требований.

- **Плохо прописаны.** Требования расплывчаты, противоречивы, лишены конкретики или невняты.



**ВНИМАНИЕ** Если требования заранее не прописаны во всех подробностях, будьте готовы потратить дополнительное время на тестирование или на циклы доводки продукта.

- **Нет завершенности.** Список требований не полон для того, чтобы определить решение.
- **Не отражены ожидания.** Список требований не отражает всех ожиданий, имеющихся у стейкхолдеров относительно целевого решения.
- **Процессу не хватает гибкости.** Хотя в определенные моменты спецификации следует согласовывать и окончательно оговаривать, определение требований — процесс эволюционный, и ситуация может изменяться. Система управления требованиями должна быть адаптирована под эту реальность.
- **Неадекватный процесс определения.** Вечная проблема с языком. Утвердительная форма при описании предлагаемых решений порождает возможность неправильного их понимания и восприятия. В большинстве случаев для того, чтобы убедиться, что вы определяете нужное решение, следует воспользоваться иными приемами и методами. Особенно полезны приемы, которые позволяют стейкхолдерам визуализировать конечный продукт или решение.



**СОВЕТ** Воспользуйтесь приемами и методами, которые помогут стейкхолдерам визуализировать целевое решение при сборе требований и в процессе определения требований.

- **Недостаток знаний.** Часто стейкхолдеры, которые определяют требования к решению, полностью не понимают весь процесс управления требованиями, а также значение и воздействие своих решений.
- **Неэффективный процесс рассмотрения.** Некоторые примеры: использование процесса, который не согласуется с методами работы или графиком занятости тех людей, которые проводят такой обзор; использование процесса, который не вызывает у них особого личного интереса; использование процесса, который не дает возможности увидеть, что изменилось по сравнению с предыдущей версией.
- **Использование неподходящего инструмента.** Кроме проблем, связанных с использованием подходящих приемов и методов, для документирования, хранения и управления требованиями может применяться неподходящий инструмент. Во многих ситуациях для того, чтобы должным образом учитывать нужды проекта, решения или организации, следует пользоваться централизованной базой данных, а не подходом, ориентированным на создание отдельных документов. Более подробную информацию об инструменте управления требованиями можно найти в главе 25 «Скучно не бывает никогда».

### Принципы, которые надо помнить при управлении требованиями.

Чтобы лучше сформулировать требования и повысить уровень управления требованиями и ожиданиями на протяжении всего проекта, воспользуйтесь следующими принципами.

- Определение требований — эволюционный процесс. Учитывайте это при выборе подхода к проекту и к инструментам управления требованиями.
- Процесс определения требований должен включать в себя целый ряд приемов сбора информации. Конкретный метод, который выбирается в данном случае, должен исходить из рисков и характеристик проекта.
- Оценка требований и процесс их принятия должны способствовать ясному пониманию и вовлеченности в него, а также обеспечивать соответствующую реакцию на отзывы.



- Требования должны описывать, что надо сделать, а не как это делать.
- При формулировании требований следует избегать излишних ограничений.
- Требования должны быть полными, реалистичными и понятными для всех сторон.
- Требования должны быть связаны с предполагаемым решением.
- Требования должны быть приоритизированы.
- Слушайте; не будьте предвзятыми и не делайте скоропалительных выводов.
- Старайтесь превратить ожидания в требования.
- Обучайте соответствующих стейкхолдеров процессу работы с требованиями.
- Используйте инструмент, который удовлетворяет нужды проекта, решения и организации.



**ВНИМАНИЕ** Если требования направлены на совершенствование, изменение или дополнение к существующему решению, внесите изменения в первоначальные требования, которые определяют рабочее решение в целом, а не полагайтесь исключительно на новые, специфические, конкретные артефакты.

## Рекомендации по улучшению определения требований

Чтобы избежать указанных выше проблем и повысить точность определения ваших требований, соблюдайте следующие принципы.

- Сосредоточьтесь на пользовательском опыте. Постарайтесь понять, как пользователь взаимодействует с целевым решением.
- Поймите процесс работы пользователя.
- Изучите рабочую среду пользователя.
- Всегда спрашивайте: почему?..
- Для определения требований пользуйтесь, в частности, невербальными средствами и моделями.
- Чтобы «вытащить» на свет невысказанные требования, постарайтесь узнать у каждого пользователя следующее:
  - Каковы на сегодня важнейшие проблемы и почему?
  - Какие функции и характеристики будут самыми полезными и почему?
  - Какой аспект нового решения вам наиболее интересен и почему?

- Каковы ваши ожидания от конечного решения в отношении качества и эффективности и почему?
- Чтобы повысить качество дизайн-решений, по возможности определяйте требования как для настоящего, так и для будущего.
- Снабдите каждое требование уникальным идентификатором.
- Документируйте каждое сопутствующее допущение/предположение.
- Для повышения эффективности формулировки требований пользуйтесь контрольными списками по обеспечению качества.
- Отслеживайте и контролируйте изменения в требованиях.
- По возможности вовлекайте в процесс определения требований тех, кто будет тестировать целевое решение.
- Пользуйтесь матрицей отслеживания требований проекта, чтобы связать каждое требование с одним или более аспектами конечного решения. Это мощный инструмент, обеспечивающий учет каждого требования и ваш лучший контроль «позолоты».



**СОВЕТ** Пользуйтесь подходами к разработкам, которые позволяют стейкхолдерам как можно раньше увидеть продукт. Их отклики на ранних этапах помогают обеспечить согласованность требований, заинтересованность и вовлеченность заказчика.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Цель управления ожиданиями состоит в том, чтобы сформировать общий набор ожиданий, разделяемых всеми стейкхолдерами в терминах того, что будет достигнуто и сделано, когда и какой ценой.
- Управление ожиданиями — это больше, чем управление рамками проекта.
- Основными принципами управления ожиданиями являются следующие:
  1. Добиться заинтересованности.
  2. Помнить об интересах бизнеса.
  3. Держать в голове общую картину и коммуницировать.
  4. Слушать и быть настороже.
  5. Взглянуть на ситуацию глазами стейкхолдеров.
  6. Никогда ничего не считать само собой разумеющимся.
- Двумя ключевыми инструментами управления ожиданиями являются установочные совещания и управление требованиями.
- Ошибки в управлении требованиями, которых следует избегать:
  - требования плохо прописаны;
  - набор требований неполон;
  - имеются невысказанные ожидания;
  - процессу не хватает гибкости;
  - неадекватный процесс определения;
  - недостаток знаний у стейкхолдеров;
  - неэффективный процесс рассмотрения;
  - использование неподходящего инструмента;
  - сосредоточьтесь на пользовательском опыте для лучшей формулировки требований;
  - другие полезные советы по управлению ожиданиями:
    - избегайте сюрпризов;
    - держите людей в курсе происходящего на проекте;
    - избегайте обсуждений «в последнюю минуту»;
    - четко коммуницируйте то, что ожидают члены команды.



Диаграмма на рис. 18.3 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

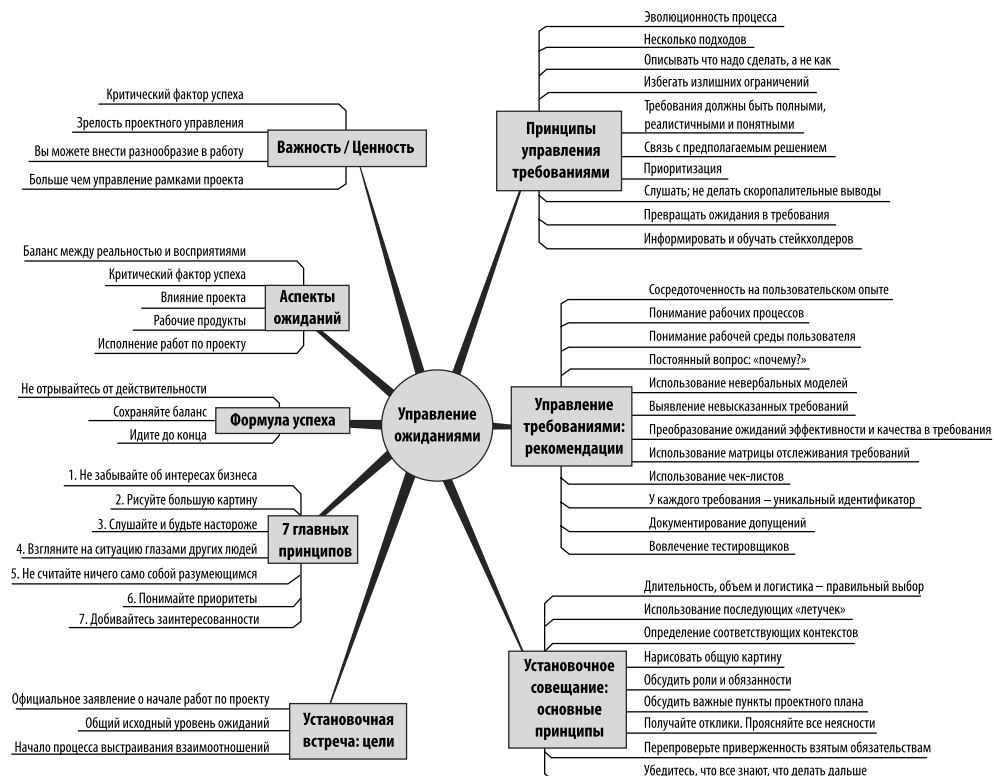


РИС. 18.3 Обзор ожиданий в управлении проектом

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Познакомитесь с обзором основных характеристик высокоэффективных команд.
- Поймете ключевые принципы, которые ведут к повышению производительности проектной команды.
- Изучите проверенные методы повышения производительности команды проекта.
- Научитесь эффективно реагировать на особые ситуации: как работать с сотрудниками, которые отличаются низкой продуктивностью, и с членами команды, к которым требуются специфические подходы; как разрешать конфликты внутри команды.

# 19



# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

В конечном счете от вас требуется выдать результат. А основой для этого является эффективная проектная команда. У вас может быть самый великолепный план, но если ключевые члены вашей команды не могут выполнить работу так, как от них ожидается, план уже не имеет значения. И наоборот, эффективная проектная команда может много сделать в смысле компенсации неудачного планирования и других аспектов проекта, не дотягивающих до идеала. Хотя ключевыми составляющими успешной командной среды являются хорошие навыки руководства и коммуникации (как мы об этом уже говорили в главе 16 «Руководство проектом» и в главе 17 «Управление информационными коммуникациями на проекте»), особое значение имеет понимание принципов и методов, с помощью которых можно максимизировать эффективность проектной команды.

В этой главе мы рассматриваем общие характеристики эффективных проектных команд, исследуем принципы и методы управления, которые способствуют повышению этой эффективности, и предлагаем основные способы, позволяющие справиться с затруднительными ситуациями, которые часто встают перед проектными менеджерами.

## Эффективные команды

Прежде чем мы углубимся в принципы и методы менеджмента, которые могут повысить продуктивность работы команды, давайте проясним, какова наша цель. Другими словами, каковы характеристики эффективных команд? Что у них общего? Действительно ли они выглядят и действуют одинаково? Хотя ни одна команда никогда не работает по таким же лекалам, как другая команда, и у каждой будут свои сильные стороны, я обнаружил набор характеристик, которые являются общими для всех эффективных команд.

- **Ясность.** Это, вероятно, самая важная характеристика. Эффективные команды знают, что делают и для чего они это делают. Их члены понимают, в чем состоят цели и приоритеты проекта, а также в чем состоят их роли, кто за что отвечает, у кого какие рабочие задачи и как эти задачи увязаны друг с другом.
- **Приверженность.** Члены эффективных команд понимают, что взяли на себя обязательство довести проект до успешного завершения. Они демонстрируют упорство и решимость выполнить свою задачу. Источники этой приверженности могут быть разными — связанными с самим индивидуумом, с командой, с заказчиком или с организацией.
- **Профессионализм.** Эффективные команды профессионально относятся к своей работе. Их члены берут на себя индивидуальную ответственность за качество своей работы, за коммуницирование на проекте и взаимодействие со стейкхолдерами.
- **Синергия.** В эффективных командах возникает синергия, которая именно из-за командного единства позволяет добиваться большего, чем просто группа отдельных индивидуумов. Эта синергия развивается во времени, но обычно имеет место, если в команде присутствует соответствующее сочетание опыта и навыков, здоровая ориентация на командную работу, а также четко обозначенное распределение ролей и обязанностей.

- **Доверие.** Члены эффективных команд проявляют доверие по отношению друг к другу и к руководителю проекта. Доверие завоевывается постепенно, а основой для достижения этого доверия является демонстрация эффективного руководства и создание дружеской командной среды с открытым обменом идеями.

## Десять ключевых принципов менеджмента

Теперь, когда у нас есть представление о том, как выглядит эффективная команда, давайте рассмотрим десять ключевых принципов управления, которые играют решающую роль в наших усилиях по руководству ее деятельностью.

1. **Адаптируйте стиль управления.** Хотя в большинстве случаев подход к руководству проектной командой на основе принципа «лидерства-служения» будет наиболее эффективным, вы должны быть готовы адаптировать свой стиль в зависимости от фазы проекта, потребностей конкретной команды и среды, в которой реализуется проект.
2. **Подберите «правильных» людей.** По возможности лично подбирайте членов вашей команды, которые должны быть ее костяком. Вы должны лучше всех понимать, какие навыки, способности и типы поведения необходимы для успеха проекта. В частности, пытайтесь заполучить себе людей, за плечами которых уже есть ощутимые достижения. Как вам скажет любой опытный проектный менеджер, правильные люди — это 80% успеха. Конечно, в реальном мире вы не всегда можете позволить себе эту роскошь, и об этом мы поговорим в разделе «Особые ситуации» этой главы.
3. **Планируйте как команда.** Важнейшим компонентом современного проектного менеджмента является идея, что планирование — это совместная командная деятельность. Об этом много говорилось в главах, посвященных планированию. Почему это важно? Если команда участвует в разработке плана проекта, он становится «их» планом и «их» расписанием. С этим приходит и гораздо более высокий уровень обязательств, заинтересованности и ответственности, а также экономия времени, которое обычно уходит на решение проблем, возникающих в отсутствие командного планирования.
4. **Поддерживайте в команде атмосферу сосредоточенности.** Проектный менеджер может сделать одну важную вещь: создать условия,

при которых каждый член команды будет, с одной стороны, совершенно ясно представлять себе всю картину проекта (миссию, цели, приоритеты), а с другой — сосредоточен на своей непосредственной задаче. Для этого у каждого члена команды должны быть не только четкие рабочие задачи и роли; одновременно проектный менеджер должен быть для них своеобразным «зонтиком»: защищать команду от политических дрызг, шумихи и других факторов, которые могут их отвлекать и замедлить ход работы.

5. **Четко формулируйте ожидания.** Для достижения максимальной производительности команды чрезвычайно важно, чтобы члены команды заранее знали, чего от них ожидают. Это относится как к рабочим задачам, так и к протоколам командной работы. Основным аспектом деятельности по формулировке ожиданий является выработка критериев завершенности для каждой такой задачи. Только один этот шаг может дать очень много для исключения необходимости доработок и увеличения продуктивности.
6. **Повышайте эффективность.** Продолжая тему эффективности, отметим, что проектный менеджер должен делать все, чтобы каждый член команды мог работать максимально продуктивно. Это означает следующее:
  - убедитесь, что рабочие задания ясно сформулированы и правильно поняты;
  - обеспечьте инструменты, ресурсы и процедуры для поддержки сотрудничества в команде;
  - обеспечивайте ресурсы, необходимые для того, чтобы выдерживать сроки работ;
  - обеспечивайте решение любой проблемы, препятствующей выполнению рабочей задачи;
  - предвосхищайте проблемы, которые могут повлиять на продуктивность, и принимайте меры для их предотвращения или смягчения их последствий (управление рисками на уровне рабочих задач).
7. **Повышайте конкурентоспособность.** Основная цель, которую я ставлю перед каждым членом своей команды, — это повышение его конкурентоспособности посредством накопления опыта в процессе работы над проектом. В конечном счете, единственная гарантия занятости, которая может быть у человека, — это его конкурентоспособность и ее постоянный рост. Ищите способы получения новых навыков, расширения и углубления уже имеющихся, помогайте каждому человеку в его карьерном продвижении. Я лично люблю выяснять, кто из членов команды хотел бы стать проектным менеджером или обрести соответ-



ствующие знания и умения, а затем распределять роли и обязанности таким образом, чтобы способствовать этому.

8. **Пользуйтесь сильными сторонами каждого члена команды.** Продолжение предыдущего принципа. Вот три его главных компонента.

- Ищите сильные стороны, которые может проявить каждый человек, одновременно понимая его слабые стороны. Такой подход будет обеспечивать позитивный настрой и особенно важен, если вы сами не участвовали в отборе членов команды или если вам предложили сотрудника «с хорошей репутацией».
- Постарайтесь понять, что движет людьми, что их мотивирует и что волнует. Это не только позволит вам создать условия, при которых сотрудники будут добиваться более высоких результатов, но и даст вам возможность более эффективно их поощрять и выделять.
- По возможности согласуйте роли и обязанности в проекте со «склонностями» каждого члена команды. «Склонность» в данном контексте — это сочетание в человеке его сильных сторон и личных мотивирующих факторов.

9. **Признавайте заслуги и поощряйте.** Сюда входят три основных аспекта.



**СОВЕТ** Всегда ищите возможности как-то выделять и вознаграждать членов команды за заслуги, которые приведут к успеху проекта.

- **Пиар-агент.** Представьте себе, что вы — пиар-агент для каждого из ваших членов команды. Кроме предоставления своевременной обратной связи о продуктивности каждого члена команды, убедитесь, что нужные люди (особенно те, от кого зависит карьерное продвижение и компенсация) знают об отличной работе членов вашей команды на проекте. Не ждите для этого завершения проекта или ежегодного обзора; это работает гораздо лучше, если делается сразу.
- **Отмечайте достижения.** Уделяйте время и вносите в планы празднование завершения промежуточных этапов в ходе исполнения проекта. Это дает вам возможность отметить достижения на определенный момент и помогает придать команде дополнительный импульс.
- **Вознаграждения.** Здесь важны два момента: во-первых, во время первоначального планирования и в ходе реализации проекта найдите способы вознаграждать членов команды при достижении проектом определенных целей. Во-вторых, если к команде или к отдельным ее членам обращаются с просьбой предпринять «героическое уси-

лие», создайте для них какие-либо стимулы, которые сулили бы им признание их заслуг и соответствующее вознаграждение.

10. **Развивайте синергию команды.** Пользуйтесь методами, которые помогают развить сплоченность команды, особенно в начале проекта. Большинство команд естественным образом проходят через традиционные стадии «формирования, конфликтов, нормализации и функционирования»<sup>1</sup>, но есть вещи, которые можно сделать, чтобы оказать дополнительное положительное воздействие на этот процесс. Конкретная ситуация будет зависеть от того, сколько времени команда уже проработала в данном составе ранее и где ее члены физически находятся, однако в целом следует сосредоточиться на следующем.

- **Выстраивайте взаимоотношения.** Устраивайте различные групповые мероприятия для развития командного духа, совместные обеды и ужины, собрания и т. д., которые дадут возможность развить отношения между людьми.
- **Поддерживайте в команде дух сотрудничества.** Пользуйтесь инструментами, которые помогают совместной работе команды, независимо от расположения мест работы ее членов; ищите возможности организовать совместную работу нескольких членов команды над одним поручением, чтобы способствовать обмену опытом и уменьшить риски, связанные с образованием подгрупп, в рамках которых специфические знания остаются изолированными, — это помимо повышения эффективности команды в целом.
- **Установите регламент командной работы.** Определите, какие правила, руководства и протоколы необходимы для того, чтобы обеспечить продуктивность команды (включая виды коммуникации, общие часы работы, стандартное время для совещаний, стандарты работы, рабочие процессы и административные процедуры).
- **Отслеживайте ход работ.** Структурируйте проект так, чтобы команда уже на ранней стадии могла наблюдать какой-то прогресс в своей работе. Это вызывает энтузиазм не только у стейкхолдеров, но и у основных членов команды. Помимо этого старайтесь отражать ход работ и достижения команды в наглядном виде. Это помогает

---

<sup>1</sup> В данном фрагменте автор неявно ссылается на модель групповой динамики, предложенной Брюсом Такменом еще в 1965 году. В англоязычном оригинале эта модель звучит достаточно запоминающимся образом: «forming, storming, norming and performing», что отражает стадии эволюции любой объединенной общими целями группы людей. Позднее в эту модель была добавлена пятая, заключительная стадия — «расставание» (adjourning). — *Примеч. науч. ред.*

росту энтузиазма, а также поддерживает чувство гордости и ответственности за успех проекта.

## Испытанные методы повышения эффективности команды

Положив эти принципы в основу нашей работы, давайте посмотрим на некоторые испытанные приемы, которые обычно приводят к повышению эффективности команды.

- **Проводите установочные собрания.** Проводите в начале каждой фазы проекта отдельные собрания ключевых членов вашей команды. Это прекрасный способ пересмотреть их задачи, роли и обязанности, цели и приоритеты в контексте всего проекта, а также его расписание и регламент командной работы.



**СОВЕТ** Чтобы пересмотреть ожидания, организуйте установочные совещания «летучки» в начале каждой фазы проекта, а не только в самом его начале.

- **По возможности организуйте работу команды так, чтобы ее члены находились рядом друг с другом.** Это не всегда возможно и встречается все реже по мере того, как проектная деятельность становится географически все более разбросанной. Однако результаты говорят сами за себя. Когда члены проектной команды находятся поблизости друг от друга, гораздо легче строить отношения, делиться идеями и опытом, сотрудничать при выполнении поручения, находить ответы на вопросы и повысить командную синергию.
- **Рационально используйте время совещаний.** Чтобы не тратить попусту время сотрудников и поддерживать эффективность команды, проводите каждое совещание с четко поставленной целью и только если оно действительно необходимо, а также убедитесь, что эта цель правильно понимается всеми членами команды. «Летучки», посвященные обзору текущего хода работ, должны собираться как минимум раз в неделю — для обмена опытом и полученными знаниями, а также для обеспечения «мягкого влияния» членов команды друг на друга. Потребность в официальных совещаниях зависит от того, в какой степени налажено сотрудничество внутри команды, от ее состава, производительности и списка нерешенных вопросов.
- **Разработайте устав команды.** Чтобы согласовать ожидания конкретного сотрудника с общими командными действиями, разработайте устав,

который определил бы направления, процедуры и принципы, которым будет руководствоваться команда. Здесь важно не то, чтобы вы тратили время на составление документа, а сам акт работы с командой над разработкой этих принципов и процедур. Таким образом, этот документ будет восприниматься ею как свой собственный, а не навязанный со стороны — равно как и план, и расписание проекта.

- **Задайте стандарты.** Разработайте и сообщите сотрудникам стандарты, которым должна соответствовать работа, чтобы быть принятой. Это особенно важно в проектах, где несколько человек могут делать однотипную работу, и когда используется аутсорсинг. Это помогает прояснить ожидания, сократить количество доработок, повысить качество и задействовать экспертные знания.
- **Задействуйте накопленный опыт.** Это чрезвычайно полезный метод повышения эффективности команды и квалификации множества сотрудников, особенно если в проекте задействованы новые технологии, первоначальный пул человеческих ресурсов не обладает адекватной квалификацией или организации хочется избежать назначения на один проект своих самых опытных и востребованных сотрудников, которые нужны везде.
- **Без промедления разрешайте конфликты.** Высокоэффективные команды не позволяют внутрикомандным конфликтам или проблемам в проекте оставаться неразрешенными, поскольку это может отрицательно подействовать на эффективность команды. В качестве проектного менеджера вы должны способствовать быстрому принятию решений. Это не значит, что вы не должны никого слушать и делать скоропалительные выводы. Это значит, что вам надо работать с проблемой, а не избегать ее решения. Во всех случаях очень важно, чтобы вы не теряли объективности, проявляли уважение ко всем сторонам, фокусировались на потенциальных решениях и стремились к беспроигрышным сценариям.
- **Будьте готовы к взаимодействию с клиентом.** Чтобы лучше управлять ожиданиями клиентов и избегать ненужных проблем, подготовьте команду к непосредственному взаимодействию с клиентом. Убедитесь, что ее члены понимают точку зрения клиента, его ожидания в отношении возможностей проектной команды, какие конкретные действия они могут предпринять в случае необходимости, работая непосредственно с клиентом, а также какие темы в этом общении лучше избегать или, наоборот, акцентировать.
- **Организируйте репозиторий проекта.** Чтобы способствовать повышению продуктивности команды и защитить активы проекта, организуйте

общий репозиторий, к которому имели бы доступ все основные члены команды и где хранились бы рабочие продукты проекта и отчетные данные по управлению им. Мы подробнее рассматривали этот вопрос в главе 12 «Управление конечными результатами проекта».

- **Создайте среду для совместной работы в команде.** Чтобы обеспечить и облегчить совместную работу членов команды над проектом — особенно если они географически разбросаны и работают в виртуальном пространстве — создайте соответствующие инструменты и среду для такой работы. Обычно это означает создание одного или более онлайн-новых инструментов, позволяющих членам команды выполнять следующие задачи: обсуждать разные темы (групповой чат), организовывать совещания (веб-конференции), просматривать и редактировать общие рабочие продукты и отслеживать изменения в них. Дополнительную информацию по интерактивным инструментам можно найти в главе 25 «Скучно не бывает никогда».
- **Внедряйте командные ритуалы.** Чтобы обеспечить единство команды, внедряйте специальные ритуалы, которые сплачивают всю команду. Например, совместные обеды или завтраки в определенные дни недели, празднования дней рождения членов команды и т. д.
- **Эффективное распределение поручений.** Я уже несколько раз говорил об этом, но здесь хочу еще раз подчеркнуть: нельзя считать само собой разумеющимся, что если задача включена в расписание с конкретным именем ответственного за нее, то она будет правильно понята и выполнена. Основное здесь следующее:
  - Внушайте чувство ответственности за полученное поручение. Ищите целые области работ, за которые конкретные люди могут взять на себя основную ответственность.
  - Убедитесь, что сотрудник, которому поручено решение конкретной задачи, четко понимает критерии ее выполнения. Это позволит вам избежать необходимости заниматься микроменеджментом. (Поскольку я по своей природе ленив, это важный для меня пункт).



**ПРИМЕЧАНИЕ** Принцип Парето также известен под названием «принцип "80/20"». Это обычное эмпирическое правило менеджмента, которое гласит: «20% от всех затраченных усилий дают 80% результата».

- Убедитесь, что за задачу отвечает один конкретный человек — вы получите его реальную заинтересованность в ее выполнении.
- Обеспечьте соответствие уровня детализации расписания эффективному распределению и мониторингу работ.

- **Отводите время на введение в курс дел.** Для любого нового члена команды, начинающего работу в проекте, должен быть выделен период на его введение в курс дел. Ваша задача состоит в том, чтобы оптимизировать этот период и как можно быстрее довести продуктивность нового сотрудника до максимума. Для этого я пользуюсь четырьмя следующими принципами.
  - **Защищайте свое расписание.** Не думайте, что новый член команды будет на 100 % продуктивным в первый же день. Период адаптации будет зависеть от конкретного проекта, порученной такому сотруднику задачи и его предшествующего рабочего опыта.
  - **Подготовьте «пакет ориентирования».** Поставьте себя на место нового члена команды и подумайте, что вам нужно было бы знать, чтобы получить соответствующее понимание того, что происходит на проекте.
  - **Заранее создайте требуемую рабочую среду.** На любом проекте членам команды для выполнения своей работы необходимо конкретное оборудование, инструменты или права доступа; поэтому сделайте все возможное, чтобы такая окружающая нового члена команды среда была создана до его появления. Если вы не можете этого сделать, отразите это в расписании.
  - **Заранее запланируйте затраты времени.** Предусмотрите время, которое вам потребуется на вводную работу с любым новым членом команды. Уделяя ему свое внимание, вы сможете лучше передать вашу энергию, отношение к проекту, суть роли нового участника и ожидаемого от него вклада. Для меня как приверженца принципа Парето это тот случай, где небольшие предварительные затраты времени позволят избежать гораздо больших потерь на решение проблем с продуктивностью команды в дальнейшем.
- **Включайтесь.** Чтобы способствовать повышению продуктивности команды, надо постоянно поддерживать связь с ее членами. Основное здесь — все время быть на виду, пользоваться одними и теми же каналами коммуникации, найти время, чтобы познакомиться лично с каждым членом команды и дать понять, что ваша цель — помочь им быть продуктивными.
- **Делитесь с командой обязанностями лидера.** Чтобы помочь членам команды развивать в себе лидерские качества и вызвать у них реальную и сильную заинтересованность в проекте, ищите возможности делиться с ними своими обязанностями. Это характерно для более объемных, кросс-функциональных проектов.

## Особые ситуации

У вас будут ситуации, когда команда не будет звездной и высокоэффективной. Может случиться и так, что вы столкнетесь с совершенно обратной ситуацией. В любом случае вам все равно надо сделать свою работу. Именно в таких случаях вашей целью станет повышение эффективности команды. Хотя мы можем посвятить целую главу тем проблемным ситуациям, с которыми вы можете столкнуться, я хочу здесь отвести хотя бы один раздел на рассмотрение некоторых особых ситуаций и предложить несколько полезных рекомендаций.

- **Проблемный член команды.** Ими обычно бывают сотрудники двух типов: те, чьи результаты работы неприемлемы, и те, кто ведет себя неприемлемым образом. Во многих случаях низкая эффективность работы — результат плохо сформулированных ожиданий. При столкновении с такой ситуацией следует помнить следующее.



**СОВЕТ** Помните, что остальная часть команды наблюдает за тем, как вы справляетесь с подобными ситуациями. Ваша задача состоит в том, чтобы удерживать баланс между справедливым отношением к человеку и стремлением к исключению влияния неэффективной работы одного человека на результаты команды в целом.

- **Верифицируйте ожидания.** Постарайтесь сразу бурно не реагировать — установите, какие ожидания были у сотрудника, и возьмите на себя ответственность за отсутствие ясности.
- **Обеспечивайте обратную связь.** После получения соответствующей информации как можно быстрее сообщите члену команды о вашей реакции, по возможности конфиденциально. Сосредоточьтесь на поведении и результатах, а не на качествах личности.



**СОВЕТ** Обратная связь в отношении эффективности работы должна быть своевременной, конфиденциальной и конкретной.

- **Создавайте условия для достижения успеха.** Делайте все возможное, чтобы каждый член команды мог добиться успеха. Обеспечивайте их ресурсами. Устраняйте препятствия. Предоставьте им все возможности для повышения эффективности.
- **Держите наготове запасные планы.** В то же время нельзя быть уверенным, что их эффективность возрастет. При первых признаках соответствующих проблем начинайте думать о том, что можно сделать, чтобы ослабить их воздействие на проект, что делать, если вам придется заменить члена команды или если эффективность не повысится.

- **Минимизируйте потери.** Если вы сделали все, о чем мы говорили выше, то наступило время, когда вам нужно минимизировать ущерб. Главная причина того, почему нужно выводить проблемного сотрудника из команды, — это последствия, которые его работа может иметь для эффективности и нравственного состояния ее остальной части.
- **Сотрудники, требующие особого внимания.** Эта группа членов команды включает сотрудников, которые имеют репутацию либо тех, с кем трудно работать, либо людей с необычными личными качествами. В большинстве случаев это люди, которые вам, конечно, нужны для выполнения критических задач в проекте. Из моего опыта могу предложить две рекомендации для таких ситуаций.
  - **Проверяйте сами.** Не считайте, что репутация (восприятие окружающими) сотрудника полностью соответствует истине. Удостоверьтесь в этом сами. Я уже много раз убеждался, что на таких людей несправедливо навешивают ярлыки. Эти ярлыки часто больше говорят о тех, кто не умеет работать с людьми, отличающимися от них.
  - **Относитесь к ним так же, как к остальным.** Подходите к ним так же, как к любому другому члену команды. Постарайтесь понять, что их мотивирует, проясняйте их ожидания, избегайте сюрпризов, помогайте им добиваться успехов.
- **Расписание, составленное без участия команды.** Я понимаю, что мы все время подчеркиваем, какое значение имеет разработка подробного плана и расписания проекта совместно с командой. А еще я знаю, что в реальном мире такого не бывает (понимаю, вы в шоке). Если вы окажетесь в ситуации, в которой либо вы сами, либо ваша команда должны взять на себя ответственность за выполнение расписания, которое составляли не они и не вы, нужно отвести некоторое время на его пересмотр. Прежде чем продолжать, вам нужно получить одобрение команды. Здесь надо учесть еще два важных момента:
  - **Надо понять, на каких исходных положениях базируется расписание.** Во многих подобных случаях члены команды совершенно не видят положительных аспектов расписания, поскольку не знают, на каких положениях оно основано. Ключевые положения касаются ресурсных возможностей и качества рабочего продукта (критериев завершения работ).
  - **Определите риски.** Если исходные положения расписания и реальность расходятся между собой или если вы не можете добиться поддержки команды, у вас возникает если не серьезная проблема, то, по крайней мере, новый риск.



## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Основными чертами высокоэффективных команд являются ясность, приверженность делу, профессионализм, синергия и доверие.
- В большинстве ситуаций коллективный подход к управлению проектом, принятию решений, разрешению конфликтов и мозговому штурму приводит к повышению производительности команды проекта.
- Ключевые навыки проектного управления, которыми необходимо обладать для повышения эффективности работы проектной команды, — это лидерские качества, способности к межличностным коммуникациям и выстраиванию отношений, к содействию и развитию командного духа.
- Десять ключевых принципов управления, которые ведут к повышению эффективности проектной команды:
  1. Приспосабливайте свой стиль управления к потребностям проекта.
  2. Всегда формируйте команду проекта сами, если это возможно в принципе.
  3. Выработайте план и расписание проекта совместно с командой.
  4. Поддерживайте в каждом члене команды понимание как своих непосредственных текущих задач, так и всей большой картины проекта.
  5. Четко определяйте и согласовывайте ожидания.
  6. Способствуйте тому, чтобы каждый член команды был максимально продуктивен — насколько позволяют его способности и навыки.
  7. Стремитесь к повышению конкурентоспособности каждого члена вашей команды.
  8. Извлекайте максимальную пользу из сильных сторон каждого члена команды.
  9. Постоянно ищите способы выражать признательность и вознаграждать членов команды за их достижения и хорошую работу.
  10. Используйте всевозможные методы для достижения синергии в работе команды.



Диаграмма на рис. 19.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

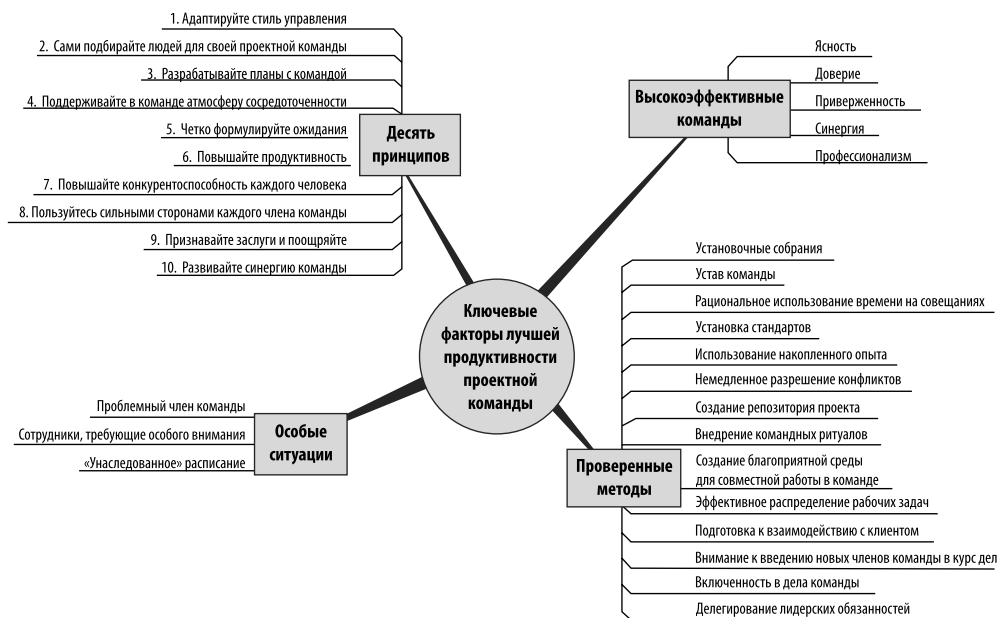


РИС. 19.1. Обзор ключевых факторов повышения эффективности работы команды

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Ознакомитесь с ключевыми принципами управления для кросс-функциональных, мультикультурных или виртуальных проектных сред.
- Откроете для себя советы и приемы лидерства в кросс-функциональных, мультикультурных или виртуальных проектах.
- Получите представление о типичных проблемах, которые могут возникнуть в этих проектных средах.

# 20



# УПРАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЯМИ

Учитывая современные тенденции развития бизнеса и технологий, у вас будет очень мало шансов работать на проектах, в которых все стейкхолдеры будут относиться к одной культуре, находиться в одной бизнес-среде и быть представителями «обычных» бизнес-функций. В прошлом такого рода сложными проектными ситуациями занимались испытанные и опытные проектные менеджеры. Сегодня вам, скорее всего, придется иметь дело с кросс-функциональными, кросс-культурными или виртуальными средами (а то и комбинацией всех трех). Вот почему я считаю, что очень важно рассмотреть ключевые аспекты управления различиями в проектной среде.

В этой главе я поставил себе две основные цели. Во-первых, я хочу поделиться с вами некоторыми уникальными особенностями подобных ситуаций, распространенными проблемами, на которые надо обращать особое внимание еще до их возникновения, и, что важнее всего, ключевыми принципами, которые я для себя сформулировал, на практике управляя такого рода проектами. Во-вторых, хочу подчеркнуть, что эти особые ситуации не требуют использования каких-либо дополнительных методов — нужно просто организованно применять все то, что мы рассматривали в предыдущих главах. Если вы будете учитывать все вышесказанное, вам будет легче управлять всеми аспектами той среды, в которой реализуется ваш проект.

## Пять ключевых принципов

Вне зависимости от ситуации существует общий набор принципов, которые можно применять для оптимизации управления любым проектом, где наблюдаются существенные различия в составе команды. Эти расхождения могут относиться к географическому положению, бизнес-функциям или культурным аспектам. Давайте рассмотрим пять основных принципов, которыми вы можете руководствоваться в любой из этих ситуаций.



**ВНИМАНИЕ** Поскольку в этом случае существует больше возможностей для недопонимания, такая проектная среда может создавать риски для продуктивности и коммуникаций в проекте, что обычно и происходит.

1. **Это все то же самое, но и кое-что еще.** Первое, что надо понять: для эффективного руководства такого рода проектами не нужно никаких дополнительных методов управления. В таких ситуациях просто следует уделять больше внимания основам проектного менеджмента, уже рассмотренным ранее. В частности, особое значение приобретают следующие аспекты менеджмента:
  - грамотное определение и правильное планирование проекта;
  - эффективная поддержка со стороны спонсора;
  - заинтересованность и приверженность критериям успеха;
  - четкое управление ожиданиями;
  - ясно обозначенные роли и обязанности;
  - эффективные коммуникации;
  - эффективное управление рисками.

Кроме того, обычно приобретает большое значение соответствующее документирование планов, протоколов совещаний, решений и проблемных вопросов, поскольку необходимо обеспечить четкий обмен адекватной информацией.

2. **Правильный подход к руководству-лидерству.** Самые успешные руководители проектов в этих ситуациях — те, кто в необходимой пропорции использует свои опыт и навыки в общении, посредничестве, в области межличностных отношений и управления ожиданиями, чтобы добиться следующего.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Подход к лидерству как к служению часто оказывается для такого рода проектов наиболее эффективным. Смотрите обсуждение этой темы в главе 16 «Руководство проектом».

- Внушить стейкхолдерам уверенность, что эти лидеры действительно могут привести к решению задач проекта.
  - Встать на точку зрения каждой группы стейкхолдеров, чтобы заставить каждую такую группу поверить, что ее интересы будут учтены, поняты, оценены и услышаны в процессе исполнения проекта.
  - Согласовать проектные цели и сосредоточить внимание команды на том, что их объединяет.
  - Помочь каждой группе стейкхолдеров понять, какое место фрагмент проекта, имеющий к ним непосредственное отношение — рабочий процесс, интересы и потребности, — занимает в общей картине.
  - Применять гибкий подход путем сосредоточения внимания на основных приоритетах проекта, понимая, что все остальное — это только средства для достижения основной цели.
3. **Главное — коммуникации.** Как мы уже говорили в главе 17 «Управление информационными коммуникациями на проекте», эффективные коммуникации — краеугольный камень проектного менеджмента. В частности, в такого рода проектных ситуациях следует иметь в виду следующие моменты.
- Пользуйтесь общедоступным механизмом коммуникаций.
  - Пользуйтесь общедоступными способами совместной работы и методами командного взаимодействия.
  - Создавайте словарь проекта. Будьте готовы пользоваться терминами, которые однозначно поймут все. Обращайте внимание на любые недоразумения, связанные с используемой терминологией.
  - Планируйте множество точек соприкосновения, чтобы компенсировать недостаток времени на личное общение, особенно в условиях виртуальных проектов.
  - Документируйте коммуникации по проекту, особенно если что-то обсуждалось в устной форме, чтобы гарантировать взаимопонимание и согласие.
  - Убедитесь, что каждый член команды имеет ясное понимание следующих моментов:
    - контекст проекта;
    - цели проекта;
    - роли и обязанности членов команды;
    - задачи членов команды;
    - расписание проекта;

- условия и инструменты совместной работы на проекте;
- иерархия и подотчетность на проекте.

### **КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТОВ**

Основной причиной проблем в кросс-функциональных проектах является пренебрежение конкретной функциональной областью или группой. Убедитесь, что каждая затронутая группа стейкхолдеров надлежащим образом представлена, проинформирована, а ее интересы уважаются.

Еще одна основная причина проблем на кросс-функциональных проектах — низкая эффективность работы функционального лидера; общие связанные с ней проблемы следующие:

- Невыполнение обязанностей, связанных со своей ролью.
- Отсутствие знаний или опыта в конкретной функциональной области.
- Несовпадение приоритетов; человек оказывается не в состоянии выполнять обязательства, связанные со своей ролью.
- Такой «лидер» не советуется с другими членами своей функциональной группы.
- Такой «лидер» не информирует других членов своей функциональной группы.
- Невозможность завершить обзоры в установленные сроки.

4. **Проверяйте понимание.** В таких ситуациях обычно требуется больше времени, чтобы убедиться, что вас правильно понимают и что вы (ваша команда) правильно понимаете остальных стейкхолдеров. Вот несколько моментов, которые здесь нужно учитывать:
  - будьте осторожны с любыми предположениями;
  - чтобы убедиться в понимании, задавайте дополнительные вопросы;
  - устанавливайте и объясняйте нормы и процедуры командной работы;
  - объясняйте процессы, которых следует придерживаться, и их роль в проекте;
  - чем крупнее проект, тем больше усилий требуется для прохождения циклов определения и проверки требований;
  - при сборе требований следует использовать разные методы, что обеспечит их полноту и понимание;
  - отведите время для внимательного анализа текущих процессов.
5. **Вкладывайте больше усилий в управление проектом.** Это уже подразумевается в первом принципе данного списка, однако необходимо

понимать, что важность грамотного управления в такого типа проектах еще более высока (как правило). Можно прийти к неверному заключению, что использование последних технологических достижений и упор на новые общие тенденции в бизнесе для повышения эффективности работ и более быстрого завершения проекта позволяет уменьшить значение управленческого компонента. Это не так. Усилия по руководству, содействию, обеспечению понимания и организации командной деятельности по крайней мере равны, а в большинстве случаев превышают те, что требуются при наличии команды, сосредоточенной в одном месте.

Напоминание: чтобы способствовать развитию чувства ответственности, работайте с соответствующими функциональными лидерами при разработке подробного плана проекта.

## Испытанные методы руководства кросс-функциональными проектами

Теперь, когда мы рассмотрели основные принципы, давайте обратимся к некоторым испытанным методам, характерным для руководства кросс-функциональными проектами, которые я могу порекомендовать на основании своего многолетнего опыта.

- **Обеспечьте соответствующую поддержку со стороны спонсора и руководства проектом.** Всякий раз, когда в сферу проекта попадает более чем одна бизнес-функция, необходимо, чтобы спонсор проекта имел полномочия по контролю за этими функциями и по принятию решений относительно них. Если это не так, то следует (через орган более высокого уровня — координационный комитет, совет по контролю за изменениями) заранее разработать процесс, с помощью которого можно будет решить любой вопрос или запрос на изменения, которые затронут кросс-функциональную среду.
- **Назначьте функциональных руководителей.** Включите в вашу матрицу организации проекта и распределения обязанностей позиции функциональных руководителей как основных представителей каждой входящей в общую команду группы. Такие роли имеют огромное практическое значение для способствования процесса реализации проекта и снижения рабочей нагрузки.
- **Выражайте ваше признание значимости и ценности каждой группы.** Хотя ваша функция может заключаться в общем руководстве и постоян-

ном продвижении перспективного и процессуального подхода к проекту, следует также признать значимость, ценность и роль вклада в успех проекта каждой группы. У вас нет ответов на все вопросы, поэтому следует всячески способствовать выполнению проекта и внушать каждому из функциональных руководителей чувство сопричастности к нему.

- **Получите поддержку менеджеров, отвечающих за выделение соответствующих ресурсов.** Основываясь на коллективном подходе, необходимом для такого рода проектов, следует тесно сотрудничать с различными менеджерами, которые отвечают за выделение соответствующих сотрудников для работ по проекту. Во многих случаях эти менеджеры являются начальниками над теми людьми, на которых будут возлагаться обязанности функциональных руководителей на вашем проекте. Обязательно выделите время для общения с ними. Проанализируйте с ними определение проекта. Включайте их в процесс оценки и приема планов проекта, особенно его расписания и ресурсного плана.



**СОВЕТ** Обязательно включите в информационные коммуникации по проекту ресурсных менеджеров и начальников функциональных руководителей (если этими начальниками являются другие люди).

- **Обеспечьте согласованность.** Если вы не участвовали в определении кросс-функционального проекта, менеджером которого вы являетесь, обязательно обеспечьте его согласование с другими проектами, которые уже ведутся или планируются на предприятии. Для обеспечения командного духа и всеобщей поддержки нет ничего хуже, чем запустить проект, который находится в явном конфликте с другими инициативами.
- **Сосредоточьтесь на понимании рабочих процессов.** Чтобы повысить ценность проекта, лучше выполнять роль посредника-координатора и принимать оптимальные решения, начинайте как можно раньше прикладывать свои усилия в достижение понимания всех рабочих процессов организации, которые затрагиваются проектом. Во многих случаях его функциональные руководители будут иметь свои собственные взгляды, не до конца понимая, каким образом формируются те данные, которые они получают в качестве своих отправных точек, или как их результаты воздействуют на ход всего проекта.
- **Необходимы установочные совещания.** Установочные встречи всегда являются отличным инструментом для определения ожиданий и доведения одного и того же сообщения до ключевых стейкхолдеров. В кросс-функциональных проектах, где задействовано множество отделов или бизнес-подразделений организации, такого рода мероприятия позволяют запустить проект корректно, что увеличивает шансы на успех.



- **Проявляйте активность в решении проблем.** В кросс-функциональных проектах вы, скорее всего, столкнетесь с проблемами, за решение которых никто не несет ответственности. Как уже было подробно описано в главе 13 «Решение возникающих на проекте проблем и вопросов», очень важно, чтобы вы максимально активно решали все вопросы, предотвращая нанесение ущерба решающим факторам успеха.
- **Будьте особо осторожными и обратите внимание на неблагоприятные отношения внутри вашей организации.** Можно подумать, что, поскольку различные функциональные подразделения входят в одну и ту же организацию, вся она будет представлять собой единую счастливую семью. Однако люди есть люди, семья есть семья, и разлад всегда где-то рядом. Просто поймите, что во многих организациях внутри одной группы могут исторически сложиться непростые отношения, которые могут влиять на эффективность вашего проекта.
- **Не жалейте вашего времени на планирование коммуникаций.** Как я уже неоднократно говорил, коммуникации на проекте являются ключом к его успеху. В случае с кросс-функциональными проектами нужно выделять дополнительное время на планирование коммуникаций, поскольку они в этих условиях будут иметь повышенное значение и поскольку вам придется включать в них большое количество стейкхолдеров.
- **Не жалейте вашего времени на определение требований.** Как обсуждалось в главе 18 «Управление ожиданиями», процесс определения требований часто является источником упущенных из виду ожиданий. Это особенно характерно для кросс-функциональных проектов вследствие их более широких рамок, большего количества стейкхолдеров и командной динамики. Кроме того, как уже упоминалось в четвертом принципе управления проектами такого рода, в этом случае приходится тратить больше усилий на то, чтобы обеспечить взаимопонимание. Главное здесь — отвести достаточно времени и сил на фазу тщательного определения требований, что позволит вам избежать типичных проблем, возникающих в противоположном случае.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Задача по определению требований кросс-функционального проекта является частой причиной запуска отдельного проекта, основная цель которого — формулирование таких требований (об этом говорилось в главе 4 «Определение проекта»). Это связано с большим количеством стейкхолдеров, мнения которых необходимо выявить, и с потенциальными последствиями изменений.

- **Подписанты поневоле.** Это стейкхолдеры, которые формально одобряют требования без их реального понимания и без настоящей в них заинтересованности. Обратите особое внимание на стейк-

холдеров, которые ведут себя тихо, легко поддаются давлению со стороны или не показывают никаких видимых признаков того, что их удалось как-то «расшевелить».



**ВНИМАНИЕ** Остерегайтесь стейкхолдеров, которые подписывают (то есть одобряют) требования, не совсем их понимая. Хотя их согласие может помочь вам завершить какой-то важный этап работы над проектом, такое положение дел может вас подстеречь в будущем и ударить исподтишка.

- **Непонимание, допущения и невысказанные ожидания.** Используйте несколько методов сбора требований, визуальные модели, задавайте дополнительные вопросы и сосредоточьтесь на последствиях изменений.



**СОВЕТ** Чтобы прийти к общему пониманию требований в кросс-функциональном проекте, как можно раньше начните пользоваться визуальными моделями и прототипами, соответствующими этим требованиям.

## Испытанные методы руководства мультикультурными проектами

Теперь, когда мы освоили основные принципы, давайте обратимся к некоторым испытанным методам, характерным для руководства мультикультурными (или кросс-культурными) проектами, которые я могу порекомендовать на основе своего многолетнего опыта. Учтите: для того чтобы быть кросс-культурным, проекту необязательно быть глобальным по своему характеру. Очень часто проекты, в которых стейкхолдеры находятся в разных частях США, можно считать таковыми, особенно если в данный проект вовлечено несколько очень различных регионов (например, Северо-Восток, Средний Запад, Юг, Техас и Западное побережье).

- **Проявляйте уважение.** Уделите внимание тому, какое значение для проекта будут иметь различия в культурах, временных поясах, периодах отпусков и графиках работы. Чаще всего они отражаются на таких аспектах, как терминология, управление рисками, планирование коммуникаций (включая выбор времени для совещаний) и расписание проекта.
- **Возможные культурные последствия.** Поймите возможные последствия культурных различий для проектных коммуникаций и взаимодействия в команде. В частности, имейте в виду, что из-за них некоторые

люди могут быть не столь активны в обсуждениях и в высказывании своих мнений, как можно было бы ожидать. Кроме того, проанализируйте с командой все те внутренние соглашения, которые вы планируете использовать в отчетах о ходе выполнения проекта. Убедитесь, что эти условности не ассоциируются с нежелательным подтекстом и что никто не ощущает неловкости при их использовании.

- **Слушайте, чтобы понимать.** Даже при использовании одного и того же языка (чаще всего английского) его идиоматика и звучание могут очень различаться. Главное здесь — включить свое умение слушать «на полную мощность» и сосредоточиться на правильном понимании услышанного. Не позволяйте себе отвлекаться или переставать слушать из-за какого-нибудь необычного произношения выступающего или использования им специфической лексики. Не теряйте нитей дискуссии, проявляйте терпение, задавайте вопросы, проясняйте термины и не опускайте руки, пока не убедитесь, что вы на одной волне с вашими кросс-культурными партнерами.
- **Будьте готовы проявлять больше формализма.** Чтобы снизить воздействие культурных различий и обеспечить взаимопонимание, мультикультурные проекты должны быть более механистичными, формальными и неукоснительно следовать установленным правилам. Надо учитывать и понимать, что в таких проектах вряд ли удастся сэкономить время на частичном игнорировании мероприятий проектного менеджмента.

## Испытанные методы руководства виртуальными проектами

Любой проект, в команду которого входят люди, не собранные физически в одном месте, является в какой-то степени виртуальным. Чем больше члены команды разбросаны в географическом плане и чем больше их взаимодействие происходит в виде опосредованной коммуникации, тем более виртуальным является проект.

Учитывая успехи в развитии информационных и коммуникационных технологий, а также повсеместное использование мобильных телефонов, возможности удаленного доступа, электронной почты и веб-мессенджеров, возможности и способности людей к продуктивному сотрудничеству друг с другом резко повышаются. И, конечно, большинство организаций привлекает возможность сократить офисные расходы и воспользоваться аутсорсингом.

Однако этот потенциальный выигрыш в продуктивности и уменьшение затрат не происходит автоматически, особенно в непростых условиях большинства проектов. Давайте рассмотрим несколько ключевых приемов и методов, характерных для руководства виртуальными проектными командами, которые я могу порекомендовать на основе своего многолетнего опыта.

- **Уделите некоторое время личному общению, особенно на первой стадии.** Если у вас есть возможность лично встретиться с членами виртуальной команды, сделайте это. На моем опыте, личное взаимодействие совершенно необходимо для создания доверительной атмосферы, развития отношений и придания динамики проекту. Рекомендую вам следующие сценарии:
  - соберите всех на установочное совещание;
  - постарайтесь сделать так, чтобы на начальной стадии члены команды поработали некоторое время (достаточное для «притирки друг к другу») в одном месте, после чего они вернулись бы в свои удаленные уголки;
  - если это невозможно, постарайтесь хотя бы организовать «летучку», на которой основное внимание было бы уделено планированию работы и определению рисков;
  - в зависимости от конкретной фазы проекта и характера работы попробуйте использовать комбинированные условия труда (например, два дня в офисе и три дня на «удаленке» или каждый месяц по одной неделе в офисе);
  - если это невозможно, как можно чаще пользуйтесь видеоконференциями. Если и это невозможно, попробуйте использовать обмен цифровыми изображениями.
- **Установите нормы.** Внедряйте правила и процедуры, которыми члены команды будут руководствоваться в своих коммуникациях и деятельности. Это касается следующих основных моментов:
  - обязательные рабочие часы, когда все должны присутствовать (в онлайн);
  - доступ к членам команды вне обязательных рабочих часов;
  - предпочтительные механизмы коммуникации и совместной работы;
  - предпочтительное время проведения (виртуальных) встреч, что особенно важно, если участники находятся в разных временных поясах;
  - отчеты о ходе работ по проекту;
  - репозиторий проекта.

- план действий на случай сбоев в компьютерных или телефонных сетях;
  - общий каталог команды.
- **Все зависит от оперативности реагирования.** Ключом к успеху деятельности виртуальной команды является скорость реагирования. Если с людьми легко связаться и они быстро реагируют, большинству организаций все равно, где эти люди работают. Подобные условия работы требуют, чтобы члены команды были в высшей степени дисциплинированными профессионалами.
- **Установите порядок и средства проведения виртуальных совещаний.** Виртуальные совещания являются жизненно важными для виртуальной проектной команды. Вот несколько основных принципов, которые сделают такие совещания более продуктивными:
- пользуйтесь технологиями, которые имеются в распоряжении всех членов команды;
  - пользуйтесь технологиями, которые являются надежными для всех членов команды;
  - пользуйтесь технологиями, которые отвечают требованиям безопасности на проекте и в спонсирующей его организации;
  - убедитесь, что все понимают, как пользоваться этими технологиями;
  - перед совещаниями обязательно рассылайте повестку дня и справочные материалы (или помещайте их в репозиторий со ссылкой);
  - анализируйте протоколы на предмет остающихся открытыми вопросов;
  - обсуждайте только вопросы, касающиеся всех участников совещания. Остальное выносите в отдельные дискуссии. Прекратите общее обсуждение и назначьте время для отдельной встречи с теми, кого это касается;
  - использование мессенджеров может подходить только для общения с ключевыми членами команды.
- **Пользуйтесь четкой привязкой к временным поясам.** Возможно, для вас это не проблема, однако в наше время, когда члены команды могут работать в нескольких временных зонах, следует четко оговорить используемые в проекте обозначения этих зон. Это имеет большое значение для устранения недопонимания в отношении времени проведения совещаний:
- пользуйтесь новейшими системами обозначения временных зон — такими, как «по восточному времени» (ЕТ) для обозначения времени

на Восточном побережье, а не устаревшими системами, такими как «по восточному стандартному времени»(EST) или «по восточному летнему времени» (EDST);

- для точного обозначения нужного времени указывайте город или штат — например, «по чикагскому времени», «по лондонскому времени» или «по времени Аризоны».
- **С самого начала контролируйте продуктивность работы.** Чтобы убедиться, что виртуальные условия работы не приводят к снижению необходимой для успеха проекта производительности, обратите особое внимание на трудозатраты с самого начала работ. Здесь также применимы основные принципы назначения рабочих задач, однако они приобретают еще большее значение:
  - отведите время на прояснение ожиданий и критериев завершения работы;
  - обеспечьте все необходимые ресурсы;
  - уменьшите пакеты работ — пусть они длятся меньше продолжительности стандартных отчетных периодов.
- **Пользуйтесь методами коммуникации, предпочтительными для ваших клиентов и спонсоров.** Либо на этапе планирования коммуникаций, либо в результате наблюдений, проводимых в ходе проекта, постарайтесь выбрать тот тип коммуникаций с вашим спонсором и ключевыми клиентами, который для них предпочтительнее и который соответствует их способу восприятия информации. Если предпочтительно личное общение, встретьтесь с ними лично. Если они предпочитают телефонный разговор в 7:30 утра, позвоните им в 7:30 утра. Если они предпочитают получить электронное письмо в конце дня, пошлите им письмо. Два важных момента, которые тут нужно учесть, следующие:
  - механизм коммуникации, который вы используете для основной части команды, скорее всего, не подойдет для общения со спонсорами и клиентами;
  - пользуйтесь тем методом, который предпочтительнее для них, а не для вас. Этот подход позволит избежать недоразумений и проблем с управлением ожиданиями.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Ключевые принципы, которые следует учитывать в ведущих кросс-функциональных, мультикультурных или виртуальных проектных средах, включают следующее:
  1. Применяются все те же основные принципы проектного управления.
  2. Подход к лидерству на проекте, при котором упор делается на навыки эффективной коммуникации, сотрудничества, межличностного общения и управления ожиданиями, как правило, работает лучше всего.
  3. Коммуницировать, коммуницировать и коммуницировать.
  4. Тратить больше времени, чтобы добиться правильного понимания.
  5. Вкладывать дополнительные усилия в управление проектом.
- К ценным советам и проверенным методам ведения кросс-функциональных проектов относятся следующие:
  1. Обеспечьте соответствующую поддержку со стороны спонсора и руководство проектом.
  2. Назначьте функциональных руководителей, которые будут представлять интересы каждой группы в команде.
  3. Последовательно выражайте ваше признание значимости, ценности и роли каждой группы — всего, что эти группы вносят в конечный успех проекта.
  4. Обеспечивайте заинтересованность и получайте поддержку менеджеров, отвечающих за выделение соответствующих ресурсов.
  5. Обеспечьте должную увязку вашего проекта с другими инициативами, реализуемыми в организации.
  6. С самого начала прикладывайте усилия для достижения понимания тех рабочих процессов, которые оказываются затронутыми проектом.
  7. Установочные совещания чрезвычайно важны.
  8. Проявляйте максимальную активность в решении проблем.
  9. Обращайте особое внимание на неблагоприятные отношения внутри вашей организации.
  10. Не жалейте времени на планирование коммуникаций.
  11. Не жалейте времени на определение требований.
- К ценным советам и проверенным методам ведения мультикультурных проектов относятся следующие:
  1. Уважайте культуру, обычаи, принимайте во внимание часовые пояса и календарные выходные.



2. Поймите потенциальное влияние различий в культуре на коммуникации на проекте и взаимодействие в команде.
  3. Максимально задействуйте свои навыки активного слушания.
  4. Будьте готовы проявлять больше формализма.
- К ценным советам и проверенным методам ведения виртуальных проектов относятся следующие:
    1. Уделяйте время личному общению, особенно на первой стадии.
    2. Выработайте командные правила и процедуры.
    3. Сосредоточьте внимание всех членов команды на важности быстрого реагирования.
    4. Установите порядок и средства проведения виртуальных совещаний.
    5. Учитывайте привязку к временным поясам.
    6. С самого начала контролируйте продуктивность работы.
    7. Пользуйтесь методами коммуникации, предпочтительными для ваших клиентов и спонсоров.

Диаграмма на рис. 20.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.



РИС. 20.1. Обзор управления различиями



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, почему управление взаимодействием с поставщиками важно даже для начинающих руководителей проектов.
- Поймете ключевые принципы, ведущие к более эффективному управлению взаимодействием с поставщиками.
- Научитесь избегать распространенных ошибок, совершаемых в проектах с аутсорсингом (не все они связаны с партнерами-поставщиками).
- Ознакомитесь с советами относительно работы менеджера проекта как в организациях-клиентах (покупателях), так и в организациях-поставщиках (продавцах).
- Поймете, какие ключевые навыки имеют наибольшее влияние на управление ситуациями, в которых задействованы поставщики.
- Изучите основы работы с договорами и то, как различные типы контрактов влияют на используемые вами подходы.

# 21



# УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С ПОСТАВЩИКАМИ

Поскольку все больше организаций стремятся сосредоточиться на деятельности, соответствующей их основным компетенциям, и сократить постоянные операционные расходы, одновременно пытаясь выполнять больше проектов, вполне вероятно, что ваш проект, даже если он для вас будет первым, потребует сотрудничества с другими организациями.

Хотя конкретный процесс установления рабочих отношений с другими организациями во многом зависит от того, в какой области вы работаете, многим проектным менеджерам не хватает опыта в управлении закупка-

ми и поставками<sup>1</sup>. Часто это связано с уже имеющимися в организации структурами, которые призваны заниматься этими вопросами, и с тем, что в таких случаях обычно пользуются услугами соответствующих специалистов — из-за юридических и договорных аспектов. Поэтому я посчитал важным включить в книгу данную главу — чтобы вы были лучше подготовлены к тому, с чем вам придется столкнуться на вашем первом проекте. Я не собираюсь давать здесь исчерпывающий обзор управления снабжением и призываю вас самостоятельно продолжить его изучение. Моя цель — осветить особенности аутсорсинга в проектной работе (в противоположность аутсорсингу той работы, которая иначе требовала бы создания в организации целых подразделений или какой-либо еще операционной деятельности), а также ключевые принципы и рекомендации, которые будут иметь большое значение для вашей способности управлять этими отношениями на проекте и смогут избежать ошибок, характерных и для новичков, и для опытных менеджеров.

В частности, мы рассмотрим, какие виды деятельности входят в управление поставками, какие принципы должны лежать в основе вашей работы, а также полезные советы для проектного менеджера, находящегося как на стороне продавца, так и на стороне покупателя. Кроме того, мы коснемся основных вопросов заключения договоров, включая последствия, которые определенного рода контракты могут иметь для проектного менеджера, а также укажем, какие навыки имеют наибольшее значение для вашей способности эффективно управлять проектом, в котором активно используется аутсорсинг.

---

<sup>1</sup> В данной главе мы снова сталкиваемся с трудностями перевода специфических англоязычных терминов, для которых нет абсолютно точных и кратких аналогов в русском языке. Автор широко использует слово *procurement*, которое часто переводится как «закупки» или «поставки». Реже встречается его чуть более точный перевод — «снабжение». Однако ни один из этих вариантов не передает полностью смысл этого термина: под ним имеется в виду вся совокупность действий и мероприятий, осуществляемая организацией для получения от внешних партнеров тех продуктов (товаров и услуг), в которых эта организация нуждается. То есть «снабжение», «закупки», «поставки» — это все более узкие понятия, чем *procurement*, который включает в себя также и исследование рынка поставщиков, выбор их (а возможно, и выстраивание долгосрочных отношений с ними), а также методы приобретения нужных продуктов (необязательно их «закупок») и их «доставку» (в случае с приобретением услуг или, например, программных продуктов это не есть вопрос транспортной логистики). Далее для перевода этого термина будут использоваться слова «поставки» или «снабжение», но читателю следует иметь в виду, что речь идет о более широком понятии, смысл которого был только что разъяснен. — *Примеч. науч. ред.*

## Сначала проясним некоторые термины

Чтобы внести ясность, давайте рассмотрим некоторые термины и коснемся основных моментов этой главы. Под поставщиком я имею в виду организацию-продавца — ту, с которой заключается договор на поставку продуктов или услуг. Под покупателем я обычно имею в виду клиентскую организацию — ту, что покупает услуги. Использование в этом случае терминов «покупатель» и «продавец» соответствует существующим стандартам PMI по управлению снабжением/поставками.

Кроме того, мы рассмотрим механизмы, которые позволяют организовать аутсорсинг целых проектов, их фаз или их специфических результатов. Таким образом, сюда не включаются механизмы «пополнения штата», когда поставщик по контракту должен обеспечить ресурс для заполнения позиции в вашей проектной команде.

Теперь мы можем рассмотреть те принципы, которые обеспечивают основу для эффективного менеджмента отношений между покупателем и продавцом в проекте.

## Десять испытанных принципов управления отношениями с поставщиками

Следующие десять фундаментальных принципов помогут вам управлять отношениями с поставщиками.

1. **Строгое соблюдение принципов и последовательное применение методов проектного управления имеют большое значение.** Проекты с аутсорсингом<sup>1</sup> требуют большего внимания к грамотному использованию основ проектного менеджмента, уже обсуждавшихся в этой книге. Хотя во внутренних проектах можно обойтись меньшими усилиями, проекты с аутсорсингом связаны с особой прозрачностью и отчетностью (финансовой и юридической), что делает надежный про-

---

<sup>1</sup> Для краткости используется не слишком благозвучное словосочетание «проекты с аутсорсингом». Под этим понимаются «проекты, в которых используется аутсорсинг различных аспектов работ». — *Примеч. науч. ред.*

ектный менеджмент и руководство совершенно необходимыми, если вы хотите наладить нормальные отношения с внешним партнером. В частности, существенную роль играют следующие аспекты:

- четкое определение и план проекта;
- эффективная поддержка со стороны спонсора;
- заинтересованность и приверженность соответствию критериям успеха;
- четкое управление ожиданиями;
- четкое распределение ролей и обязанностей;
- эффективные коммуникации;
- формализованное управление контролем за изменениями;
- эффективное решение проблем.



**СОВЕТ** Принципы и приемы управления виртуальными и кросс-культурными командами, описанные в главе 20 «Управление различиями», полезны при организации проектов с аутсорсингом.



**ПРИМЕЧАНИЕ** То, что управление поставками и отношениями с внешними партнерами требует более формализованных коммуникаций и процессов, не значит, что в этом случае следует использовать только формальные методы. На практике такие коммуникации должны просто сопровождать (и документировать) то, что уже подверглось обсуждению и согласованию.

2. **Управление отношениями с поставщиками многогранно.** Рассматривая эффективное управление отношениями с поставщиками, следует обратить внимание на следующие четыре элемента:
  - оценка и отбор;
  - разработка договора;
  - управление отношениями;
  - управление доставкой.
3. **Видеть и знать суть договора с поставщиком.** Следует хорошо понимать, что прописано в контракте. В идеале вы должны участвовать в разработке этого договора, или, по крайней мере, PDD, на который в нем имеются ссылки. В любом случае есть три причины, по которым вам следует хорошо знать, что там прописано:
  - чтобы убедиться, что вы ясно понимаете, за что отвечает поставщик;
  - чтобы убедиться, что вы управляете проектом и отношениями с поставщиком в соответствии с контрактом;

- чтобы понять, что мотивирует вашего продавца.
4. **Формальные правила.** В связи с тем, что рабочие отношения с поставщиком могут иметь юридическую сторону и последствия, все изменения в договоре должны официально фиксироваться в письменном виде, вне зависимости от того, кто инициирует данное изменение. Кроме того, все проектные коммуникации, имеющие отношение к управлению поставками, всегда должны фиксироваться официально в письменной форме.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Во многих организациях наблюдается естественный конфликт между администратором контракта и менеджером проекта. Для этого есть три причины:

- только администратор контракта имеет право вносить в него изменения;
  - контракт включает в себя PDD или план проекта или содержит ссылки на них;
  - PDD и план проекта входят в сферу ответственности менеджера проекта, который ими управляет.
5. **Сложность контракта должна соответствовать рискам проекта.** И процессы снабжения, и уровень детализации контракта должны соответствовать проектным рискам. На проекте стоимостью в 50 000 долларов не следует ориентироваться на тот же уровень его проработанности, какой должен быть в случае с многомиллионным проектом.
6. **Если что-то важно, запишите это.** Договор должен включать в себя любой аспект проекта с аутсорсингом, который имеет значение для какой-либо из сторон этого договора. Такими аспектами могут быть, по крайней мере, спецификация результирующего продукта, методология его создания, конкретные используемые ресурсы, роли и обязанности, планируемые коммуникации, критерии приемки продукта и успеха проекта. Не полагайтесь на что-то, что «само собой разумеется».
7. **Обязательства руководства имеют ключевое значение.** Партнерские отношения между организациями являются результатом продемонстрированной их руководителями приверженности к сотрудничеству. Обязательства и гибкость, которую проявляет высшее руководство (каждой стороны) с целью наладить хорошие отношения, будут играть более важную роль, чем то, что сказано в контракте.
8. **Добивайтесь взаимовыгодных отношений.** Этот принцип у многих организаций вызывает культурный шок, однако обе стороны действительно должны добиваться взаимовыгодного сотрудничества в ходе всего проекта. Когда возникнут проблемы и трения (а они точно возникнут), следует сосредоточить все силы на достижении

взаимовыгодных решений и ослаблении трений, а не на их эскалацию и провоцирование.

9. **Уточняйте термины и процессы.** Уделите время тому, чтобы проанализировать, объяснить и уточнить все термины и процессы, связанные с проектом. Непонимание порождает больше конфликтов, чем любой другой фактор.
10. **Уточняйте внутренние роли и обязанности.** Обязательно уточните роли и обязанности сотрудников отдела снабжения (или закупок) по отношению к команде проекта, особенно то, что касается администратора контракта и менеджера проекта. В свою очередь, если вы менеджер проекта со стороны продавца, то вы должны уточнить свою роль и обязанности по отношению к коммерческому и юридическому отделам, а также к бухгалтерии своей организации.

## Двенадцать советов покупателям

Следующие рекомендации и приемы могут оказаться полезными организациям-покупателям и проектным менеджерам, стремящимся к максимально эффективному использованию аутсорсинга на своих проектах.

1. **Добивайтесь совместимости целей продавца со своими собственными.** Это может стать основанием для управления отношениями с поставщиками. Чтобы добиться от них максимального результата, убедитесь, что их цели согласуются с вашими (которые должны быть синхронизированы с целями проекта). Условия контракта должны обеспечивать выигрыш обеим сторонам. В этом случае часто используется разного рода стимулирование, оплата после приемки приобретаемого продукта, принимаются во внимание соображения баланса рисков и возможных выгод.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Такого рода стимулирование должно быть направлено на согласование целей продавца с целями покупателя.

2. **Убедитесь, что WBS делает возможным аутсорсинг.** Убедитесь, что работа, переданная на аутсорсинг, четко определена, носит заверченный характер и соответствует данным условиям. Обратите внимание на следующие моменты.
  - Если поставщик офшорный, сможет ли он выполнить работу при ограниченном взаимодействии с вашей организацией?

- Ожидаете ли вы от поставщика помощи в подготовке персонала?
  - Какая вам нужна документация?
  - Как вы собираетесь доставить конечный продукт в вашу организацию?
3. **Увяжите приемку продукта с оплатой.** Ключевым условием любой оплаты должна быть официальная приемка поставляемого продукта. Этот принцип лучше работает, если заранее установить четкие критерии такой приемки.
  4. **Для снижения рисков пользуйтесь фазами проекта.** Прекрасным способом управления естественными рисками, связанными с аутсорсингом, является ограничение периода договорных обязательств определенными фазами. Ограничивая рамки контракта одной-двумя фазами проекта (конкретный период зависит от рисков и используемой методологии), вы минимизируете свою зависимость от поставщика, который может вас подвести. Настаивайте на систематической оценке работы поставщика, прежде чем договариваться с ним о продолжении сотрудничества.
  5. **Учитывайте потребности в ресурсах и зависимости от процессов.** Постарайтесь получить отчетливое понятие о ресурсах вашей организации, которые нужны поставщику, чтобы эффективно выполнить свою работу, и о том, когда они будут нужны, а затем активно управляйте этими факторами. Тот же подход применяйте к процессам проекта, особенно к оценке результатов и этапам тестирования.
  6. **Для снижения рисков и повышения качества пользуйтесь основными принципами проектного управления.** Кроме уже приведенных рекомендаций для того, чтобы сократить риски, повысить качество и удовлетворить ожидания, обратите внимание на следующие важные принципы проектного менеджмента:
    - запрашивайте промежуточные результаты и давайте им оценку;
    - запрашивайте ощутимые результаты, начиная с самых ранних стадий процесса;
    - обратите внимание на четкие спецификации;
    - установите четкие критерии приемки для каждого продукта;
    - пользуйтесь матрицей отслеживания требований;
    - установите периодичность представления отчетов о ходе работ — они должны быть достаточно частыми.
  7. **По возможности интегрируйте команду поставщика в свою.** Если характер работы это позволяет, ищите возможности интегрировать

команду поставщика в свою. Помимо создания более благоприятной командной среды и укрепления рабочих отношений, этот прием играет большую роль в передаче информации, проактивного управления рисками и решении возникающих проблем.

8. **Для оценки качества работы поставщика пользуйтесь услугами третьей стороны.** Если уровень рисков на проекте того требует, подумайте об использовании какой-либо третьей стороны в качестве аудитора качества работы вашего основного поставщика (возможно даже другого, альтернативного поставщика). Это может вызвать дополнительные расходы, а также усложнить вашу менеджерскую деятельность. Однако если у вас в организации нет отдела контроля качества или отсутствует опыт по работе с такого рода проектами, эти затраты вполне могут окупиться. Такой механизм помогает защитить интересы клиента и обязать всех соблюдать условия контракта.
9. **Проверяйте расчеты поставщика.** Подумайте, как вы будете проверять добросовестность и обоснованность расчетов поставщика в отношении финансовых и временных затрат. Обычные методы включают в себя сравнение предложений от разных поставщиков, запрос WBS в подтверждение расчетов и экспертную оценку.
10. **Ищите постоянных партнеров.** Старайтесь организовать дело так, чтобы у вашей организации были постоянные партнеры-поставщики, а не «одноразовые», которые постоянно меняются. Поставщики, уже продемонстрировавшие способность выполнять порученную работу, ответственность в отношении удовлетворения ваших ожиданий, гибкость в разрешении конфликтов и верность духу договорных обязательств, а также способность к синергии и доверительным отношениям с вашей организацией, обеспечивают вашему предприятию серьезное операционное преимущество.
11. **Испытайте нового поставщика.** Чтобы уменьшить риск, связанный с переходом к новому поставщику, подумайте о том, как испытать его в деле. Например, попытайтесь воспользоваться его услугами сначала в небольшом проекте или только в части какого-либо большого. Вы не поймете, подходит ли он для работы в вашем проекте, если не увидите его в действии.
12. **Относитесь к сертификатам партнера с настороженностью.** По мере того как все больше отраслей и предприятий начинают понимать преимущества задействования в своей работе проверенных организационных процессов, они начинают уделять внимание процессам сертификации этих процессов, таким как CMMi и ISO. В отношении такой сертификации обращайтесь внимание на следующие три момента.



- Когда проходил процесс их сертификации и кто его проводил?
- Относится ли сертификация ко всей организации или только к конкретному проекту или подразделению?
- Есть ли данные, свидетельствующие о том, что данная организация продолжает функционировать на уровне, соответствующем этому сертификату?

## Семь рекомендаций продавцам

Следующие рекомендации и приемы могут оказаться полезными организациям-продавцам и проектным менеджерам, стремящимся добиться максимальных результатов в своей работе по договору и в деловых отношениях.

1. **Оформите официальную приемку.** Обязательно получите у клиента какую-то форму верификации или удостоверения, документирующую приемку сданного продукта.
2. **Уточняйте стандарты и критерии приемки.** Еще до начала своей работы убедитесь, что вы понимаете, каким стандартам (зафиксированным в контракте) она должна соответствовать и задокументируйте, какими критериями будет пользоваться клиент при официальной приемке каждого ее продукта.
3. **Определите процесс оценки.** Обязательно уточните с клиентом, какой процесс будет использоваться при оценке и приемке каждого продукта. В частности, определите, кто будет участвовать в этих процессах, сколько будет отведено для этого времени и сколько стадий доработки (в целях повышения качества) следует предусмотреть и включить в рамки договора.
4. **Контролируйте процесс выставления счетов.** Нет ничего хуже, чем встречаться с проектным менеджером клиента или спонсором проекта после того, как они получили ошибочный счет, про который вы вообще ничего не знали и никогда его не видели. Чтобы исключить такие ситуации и сохранить доверие к вашей организации, установите свое право проверять и одобрять любые счета клиенту, прежде чем они выставляются.
5. **Внимательно отслеживайте зависимости от ресурсов.** С самого начала постарайтесь понять, какие элементы WBS требуют сотрудничества с ресурсами клиентской (или иной) организации и убедитесь, что клиент ясно понимает эту взаимосвязь и последствия отсутствия необходимых ресурсов (в смысле времени, расходов и качества).

6. **Управляйте коммуникациями.** Это само собой разумеется: возьмите на себя контроль и ответственность за все коммуникации между вашей командой и клиентской организацией, а также за коммуникации с руководством вашей организации.
7. **Сохраняйте прозрачность.** Чем большую открытость и прозрачность вы сохраняете в отношении деятельности и успехов вашей команды, тем больше доверия возникнет между вами и вашим клиентом. Если вы вдруг окажетесь в кризисной ситуации, принцип «правда и ничего кроме правды» и отношения, который вы уже сумели наладить, могут оказаться единственными факторами, способными помочь вам выжить в тяжелые времена.

## Двенадцать ключевых навыков проектного менеджера для лучшего управления отношениями с поставщиками

Чтобы лучше подготовить вас к управлению снабжением и отношениями с поставщиками, давайте рассмотрим, какого рода навыки и знания в области проектного управления должен иметь проектный менеджер, чтобы преуспевать в этих областях. Это:

1. Управление ожиданиями.
2. Эффективная устная и письменная коммуникация.
3. Управление виртуальными и кросс-культурными командами.
4. Определение проекта.
5. Хорошие переговорные навыки.
6. Выбор и оценка поставщиков.
7. Хорошие навыки межличностного общения.
8. Способность выявлять риски и предусматривать соответствующую реакцию на них (риск-менеджмент).
9. Знания в области договорных отношений.
10. Способность управлять согласно контракту.
11. Понимать, когда и каким образом следует прибегать к юридической помощи.
12. Управление изменениями.

## Что нужно знать о контрактах

Ранее мы уже упоминали о том, что знания в области договорных отношений являются ключевым фактором в управлении снабжением и отношениями с поставщиками. Итак, что же мы имеем в виду под знаниями того, как следует разрабатывать и заключать контракты? Хотя настоящий опыт, углубленное изучение и профессиональное образование в этой сфере ничем не заменишь, вот краткое изложение основных моментов, которые надо понимать, чтобы повысить свою эффективность в данной области проектного менеджмента.

### Юридические принципы договорных отношений

Четыре условия, которые делают контракт юридически значимым документом, следующие:

- он должен подписываться добровольно;
- он должен содержать пункты, представляющие взаимный интерес;
- он должен создаваться для достижения целей, являющихся законными и легальными;
- он должен быть подписан уполномоченными сторонами.

### Ключевые элементы контракта

Не все контракты одинаковы, и не в каждом должны быть все эти разделы (некоторые просто могут не иметь отношения к делу), однако в число самых распространенных входят следующие:

- заявление о рамках договора, включая описание конечных продуктов, требований, допущений и того, что можно предусмотреть как выходящее за эти рамки;
- контрольные сроки;
- критерии приемки;
- обязанности каждой стороны;
- финансовые соглашения, включая график платежей, выставления счетов и возможные стимулы;
- данные о том, кто уполномочен вносить изменения;
- процедуры внесения изменений;
- процедуры разрешения споров и эскалации;

- процедуры оценки хода исполнения и отчетность;
- план коммуникаций — например, отчетность о ходе работ, совещания у высшего руководства;
- процедура досрочного расторжения контракта и соответствующие штрафы;
- ответственность за невыполнение контракта;
- права собственности на результирующие продукты проекта;
- соглашения по вопросам безопасности;
- соглашение о конфиденциальности.

## Основные типы контрактов

Существует три основных типа контрактов:

- время и материалы (T&M);
- с фиксированной ценой (FP);
- с возмещением затрат (CR)<sup>1</sup>.

Принципы контрактов с возмещением затрат:

- затраты плюс фиксированное вознаграждение;
- затраты плюс процент от затрат;
- затраты плюс вознаграждение за результаты.

Распространенный вариант контракта «время и материалы» — контракт с ограничением верхнего предела.

## Влияние контракта в зависимости от его типа

В предыдущем разделе мы упомянули три основных типа контрактов. Сейчас мы рассмотрим моменты, которые вам нужно понимать о каждом таком типе, а именно:

- преимущества и недостатки контракта данного типа;
- в какой ситуации какой тип контракта лучше использовать;
- на кого ложатся риски;
- задачи, стоящие перед менеджментом проекта.

---

<sup>1</sup> Общепринятые сокращения от английских терминов Time and materials (T&M), Fixed price (FP) и Cost reimbursable (CR). — *Примеч. науч. ред.*

Таблица 21.1 дает обзор этих ключевых факторов относительно каждого типа контрактов.

ТАБЛИЦА 21.1. Обзор типов контрактов

	T&M	FP	CR
Преимущества	Быстро составляется. Краткосрочность. Хороший выбор, если вы нанимаете дополнительный штат	Меньше работы для покупателя. У продавца — мощный стимул контролировать свои затраты. Покупатель заранее знает цену всего проекта. Хорошо знаком всем. Может предусматривать стимулирование	Более узкие рамки. Техническое задание проще, чем в случае FP. Издержки меньше, чем в случае FP, поскольку продавцу не нужно делать допуск на риск. Может предусматривать стимулирование
Недостатки	Продавец выставляет счет за каждый час работы. У продавца нет стимулов снижать затраты. Хорошо работает только в случаях небольших проектов. Требуе от покупателя ежедневного контроля	Продавец может занижить свое ценовое предложение, а потом получать дополнительные деньги, внося изменения. Продавец может уменьшать объем работ, если он понимает, что теряет деньги. От покупателя требуется больше усилий для выработки технического задания. Может оказаться дороже, чем CR, если техническое задание будет неполным. Продавец может увеличить цену, чтобы покрыть риски	Покупатель должен тщательно проверять счета продавца. Больше трудозатрат для покупателя. Не слишком большие стимулы у продавца для контроля затрат. Неизвестна общая стоимость проекта
Лучше подходит, когда...	Вам нужно, чтобы работа началась прямо сейчас. Вам нужно увеличить штат	Вы точно знаете, что нужно сделать. У вас нет времени проверять счета	Вам проще заплатить за определение того, что необходимо сделать, чем устанавливать это самому
На ком лежат риски	На покупателе	На продавце (затраты) или и на продавце, и на покупателе, если этот вопрос решен нечетко	На покупателе
Детализация объема работ	Небольшая. Ограниченные требования к функциональности, производительности или дизайну	Максимально полная. Продавец должен знать все, что предстоит сделать. «Просто сделай это»	Описывает только желаемую производительность или требования. «Как это следует сделать»

ТАБЛИЦА 21.1 (окончание)

	T&M	FP	CR
Задачи проектного управления	Направлять работу продавца в ежедневном режиме.	Задание четких критериев приемки результатов.	Тщательный контроль за затратами продавца.
	Стремление к конкретным результатам.	Управление запросами на изменение.	Отслеживание хода работ у продавца.
	Тщательный контроль плана-графика проекта.	Мониторинг взаимозависимостей задач проекта.	Обеспечение того, чтобы выделяемые ресурсы повышали ценность проекта.
	Поиск возможностей для изменения типа контракта	Риск-менеджмент. Мониторинг допущений проекта	Контроль за правильностью использования ресурсов. Внимание к счетам, незапланированно выставленным продавцом. Изменения бюджета

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Для снижения рисков и повышения качества проектов, переданных на аутсорсинг, необходимо строго соблюдать принципы и неукоснительно придерживаться методов проектного управления.
- Управление отношениями с поставщиками состоит из четырех отдельных элементов:
  - оценка и отбор;
  - разработка договора;
  - управление отношениями;
  - управление доставкой.
- Эффективное управление отношениями с поставщиками требует большей формализации в коммуникациях и контроле за изменениями.
- Ничего не принимайте как само собой разумеющееся. Если какой-то момент важен для вас или вашей организации, укажите его в договоре.

- Для выстраивания продуктивных отношений с поставщиком исходите из принципа взаимной выгоды.
- Убедитесь, что цели поставщика соответствуют вашим. Используйте разнообразные стимулы, чтобы добиться такого соответствия.
- Убедитесь, что WBS проекта делает возможным эффективный аутсорсинг каких-то работ.



Диаграмма на рис. 21.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

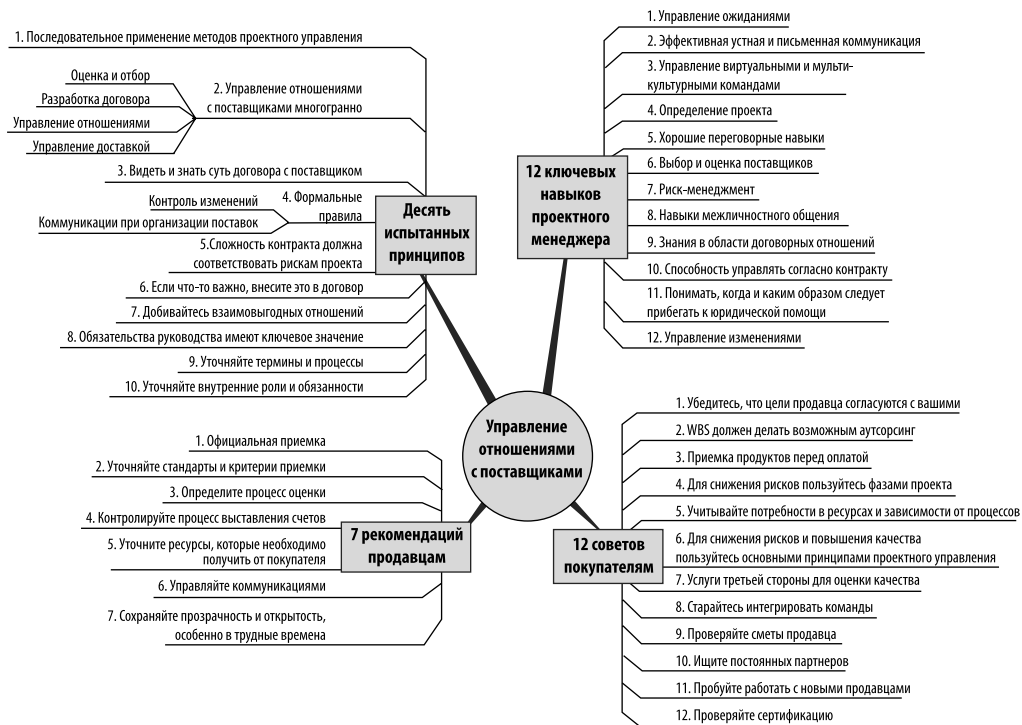


РИС. 21.1. Обзор управления отношениями с поставщиками

### В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Узнаете, как правильно завершить свой проект.
- Научитесь использовать чек-листы, чтобы убедиться, что ваш проект завершается должным образом.
- Поймете типичные трудности, которые необходимо преодолевать при завершении вашего проекта.
- Познакомитесь с различными причинами, по которым действие договора и проект могут закончиться.

# 22



## ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

Как и в большинстве случаев личного взаимодействия, многое зависит от того, как мы начинаем и завершаем соответствующий процесс. То же справедливо для проектов. Продолжая аналогию с личным общением, мы знаем, как первые впечатления и отношения, которые у нас устанавливаются, могут заставить простые слова «до свидания» прозвучать либо чрезвычайно неловко, либо очень многообещающе в смысле дела на будущее. Кроме того, в личных отношениях нет ничего более неприятного и разочаровывающего, чем некоторая незавершенность. Цель проектного менеджера состоит в том, чтобы подвести проект к его грамотному закрытию, которое будет правильно понято и принято всеми вовлеченными в него сторонами, и сделать так, чтобы у них всех осталось впечатление, что ваша работа отличается высоким качеством и профессионализмом.

В этой главе мы рассмотрим ключевые принципы, на которых должны основываться действия по успешному закрытию проекта, различные способы его завершения, трудности, с которыми могут столкнуться организации, закрывая проекты, и, конечно, неизбежный чек-лист грамотного окончания проекта.



## Три ключевых принципа

Прежде чем мы обратимся к тому, какие пункты должны входить в контрольный список (чек-лист), на котором будет основываться работа по завершению проекта, давайте рассмотрим ключевые принципы, которые способствуют успешному его закрытию.

- **Успешное завершение зависит от всего хода проекта.** Главная цель проектного менеджмента состоит в том, чтобы в ходе выполнения проекта достичь соответствия всем критериям его успеха, сформулированным при его запуске, а также ожиданиям стейкхолдеров. Если это удалось, то успешное закрытие проекта вам практически гарантировано. Если же нет, то начинаются такие неформальные игрища, как «пускание пыли в глаза», «выбор козла отпущения» и призывов типа «юристов — на сцену».



**СОВЕТ** Для повышения эффективности своей и командной работы разработайте чек-листы оценки качества завершения проекта.

Используйте стандартную форму, чтобы документировать принятие и утверждение заказчиком результатов проекта. Это оптимизирует процесс и помогает вовлечь стейкхолдеров в такой важный вид деятельности.

Требования к официальной процедуре закрытия проекта должны быть определены в условиях контракта.

- **С самого начала проекта думайте о том, как вы его будете завершать.** Важная часть проектного плана должна быть сосредоточена на том, как будет выглядеть завершение проекта по окончании нашей работы, кто будет отвечать за ее конечные результаты и работать с ними и как их следует передавать клиенту. Процедура закрытия проекта часто бывает затруднена именно потому, что ни у кого нет четкого представления об этом процессе.
- **Осуществите закрытие.** Чтобы избежать ощущения пустоты и разочарования, что часто происходит, когда нет соответствующей процедуры закрытия, обязательно выразите признательность участникам проекта за их вклад в общее дело, закройте все юридические и бухгалтерские документы и подайте официальный сигнал о том, что проект завершен.

## Чек-лист для завершения проекта: 13 важных шагов

Имея в виду вышеизложенные принципы, следующие 13 пунктов чек-листа помогут обеспечить вам полноценное закрытие проекта и оставят у стейкхолдеров положительное впечатление о ваших способностях как менеджера проекта.

1. **Получите одобрение клиента.** Еще до официального закрытия проекта я бы непременно заручился таким одобрением. Чаще всего оно принимает вид согласия об удовлетворении критериев выхода из проекта, прохождении с клиентом основных моментов, связанных с запуском продуктов проекта, или итоговой встречи (или всего этого в сочетании друг с другом). Основное здесь — сделать так, чтобы клиент формально верифицировал и одобрил результаты проекта. Это надо обязательно документировать.
2. **Передача конечных результатов проекта тому, кто ими будет владеть.** Выполните все шаги, чтобы должным образом передать продукты проекта их будущим владельцам.
3. **Закройте контрактные обязательства.** Совместно с вашими консультантами по поставкам и снабжению убедитесь, что контрактные обязательства полностью выполнены и все критерии окончания действия договора удовлетворены.
4. **Зафиксируйте полученный опыт.** Как позитивные, так и негативные аспекты всей работы следует зафиксировать. В идеале это должно позволить использовать конструктивные аспекты вашего проекта при выполнении проектов в будущем и избежать совершенных вами ошибок. Конечно, легче сказать, чем сделать. Более подробно это будет обсуждаться в разделе «Типичные проблемы, возникающие при закрытии проекта» ниже в этой главе.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Полученный опыт («извлеченные уроки») — это часть жизненного цикла проекта, который включает в себя как позитивные, так и негативные уроки. Он позволяет заимствовать конструктивные аспекты вашего проекта для исполнения будущих проектов, избегая при этом совершенных вами ошибок.

Обычный подход к созданию резюмирующего заключения состоит в разработке «белой книги», в которой описываются все бизнес-проблемы, цели, методы, ключевые продукты и ценности, связанные с данным проектом и организацией.

5. **Обновляйте центральный репозиторий организации.** Архивируйте все документы, связанные с управлением проектом, и по возможности

с продуктами проекта в центральной репозитории (как системе управления информацией). При условии, что репозиторий легко доступен, прост в использовании, а содержание его защищено процессами управления конфигурацией, он является полезным способом сократить время обучения и достигнуть эффективности в будущих проектах.

6. **Составьте окончательные финансовые отчеты.** В зависимости от характера проекта вместе с бухгалтерией и с отделом снабжения убедитесь, что все финансовые транзакции — такие как выставление счетов и окончательный расчет — действительно имели место. Кроме того, следует составить окончательные финансовые отчеты по проекту, включая сводку выполнения бюджета и анализ отклонений от него.
7. **Закройте счета и тарифные коды.** Работая с бухгалтерией, убедитесь, что процесс закрытия соответствующих счетов и тарифных кодов завершен.
8. **Обновите график использования ресурсов.** Вообще-то это следует делать на протяжении всего проекта. Убедитесь, что тот отдел вашей организации, который занимается составлением графика использования ресурсов, заранее получает сведения о том, когда члены вашей проектной команды выполняют свои поручения и будут доступны для других видов работы.
9. **Проведите оценку результатов работы.** Хотя вы должны предоставлять членам команды сведения об оценке результатов их работы в ходе всего проекта, убедитесь, что официальные формы такой оценки заполнены, и обработайте их, когда все рабочие задания окажутся выполненными. Эта официальная документация часто является основой для карьерного роста личности и получения вознаграждения.



**СОВЕТ** Большинство пунктов чек-листа окончания проекта также можно проверять в конце каждой фазы проекта.

10. **Обновляйте резюме.** Обязательно обновите свое собственное резюме, чтобы оно четко отражало ваш опыт проектной работы, включая ваши роли, обязанности, достижения и оказанное влияние. Проследите, чтобы то же сделали остальные члены команды.
11. **Рекламируйте достижения проекта.** Резюме организации, занимающейся предоставлением профессиональных услуг, является ее лицом, торговой маркой, но им могут пользоваться все ее подразделения и отделы. Отрадите основные моменты и достижения в таком формате, который даст организации возможность эффективно распространять информацию о своих успехах и достигнутых результатах.

12. **Просите предоставить вам рекомендации.** Конечно, самое явное свидетельство удовлетворенности клиента — официальное одобрение им вашей работы. С самого начала это должно быть вашей целью как на личном, так и на организационном уровне. Если эта цель достигнута, обязательно попросите предоставить вам соответствующий официальный документ.
13. **Устройте праздник!** Ничто не помогает лучше закончить проект, чем официальное празднование, на котором отмечается вклад команды и достижение целей проекта. Обязательно с самого начала планируйте праздничные мероприятия.

## Часто встречающиеся проблемы при закрытии проекта

Закрытие проекта должным образом — это процесс проектного управления, которому уделяется меньше всего внимания. Чтобы понять причину такого отношения и лучше подготовиться к этому важному моменту, давайте рассмотрим те проблемы, которые часто встают перед проектными менеджерами и организациями на данном этапе.

- **Быстрый переход к следующему проекту.** Из-за современных темпов ведения бизнеса между различными проектными инициативами часто нет никакого временного промежутка, и во многих случаях новый проект начинается еще до того, как заканчивается старый. Такой режим работы часто приводит к неполному закрытию проекта, особенно если проект носит внутренний характер.
- **Отсутствие ответственности.** Если никто (сотрудник или отдел) не отвечает за мероприятия по закрытию проекта или если они не входят в ваше описание проекта, очень легко полностью ими пренебречь. В конце концов, вы поставили продукт, клиент доволен... Разве вы не сделали все как надо?
- **Закрытие не рассматривается как элемент «добавленной стоимости».** Если вы как проектный менеджер не считаете, что ваша организация должна считать приоритетными мероприятия по закрытию проекта, то вы вряд ли до них когда-нибудь доберетесь. Под приоритетными я имею в виду, что организация должна включить этот вопрос в оценку проекта. Использует ли она опыт, полученный в прошлых проектах? Ценит ли она поддержку, развитие и использование системы управления накопленными знаниями?

- **Отсутствие плана передачи продуктов.** Если говорить коротко, то тому, как проект закончится и как продукты будут передаваться их конечному собственнику, никогда не уделялось достаточно внимания. В некоторых случаях для того, чтобы решить вопросы логистики и подробно разобраться в деталях вашего проекта, запускаются новые, самостоятельные проекты по оперативному развертыванию его продуктов.
- **Усвоение отрицательных уроков.** Самый ценный урок, который следует усвоить, — это чего не следует делать. Но кто же захочет, чтобы его ошибки и плохие решения фиксировались — пусть и на благо будущих поколений? Чтобы документировать и сохранять уроки из ошибок, требуется серьезная поддержка высшего руководства и даже его политическая воля.

## Методы завершения контракта или проекта

Для простоты давайте предположим, что наш проект завершился согласно его плану и одновременно с этим завершилось действие всех соответствующих договоров. В действительности многие шаги по закрытию проекта можно было бы и даже нужно было бы осуществлять в конце каждой проектной фазы, а не только в конце всего проекта. Это часть процесса управления закрытием проекта, описанного в Руководстве PMBOK (PMI).

Есть и другие сценарии, по которым может пойти ваш проект или развиваться договорные отношения; мы кратко рассмотрим такие случаи ниже. В каждом из них следует проанализировать чек-лист закрытия проекта и посмотреть, какие из его пунктов вы можете считать выполненными.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Сроки контрактов не всегда соответствуют длительности проекта.

### Расторжение контракта

Во многих случаях срок контракта может быть короче, чем срок проекта, особенно если вы воспользовались аутсорсингом только на отдельном этапе или для конкретной части проектной работы. В таких случаях ваша деятельность по закрытию контракта и завершению отношений с поставщиком отделена от мероприятий по закрытию проекта. В других случаях контракт может закончиться раньше вследствие взаимного соглашения

сторон или вследствие нарушения условий контракта. Проще говоря, контракт может завершиться следующими тремя способами:

- успешное выполнение;
- взаимное соглашение;
- нарушение условий.

Успешное выполнение — это то, что мы понимаем под исполнением всей оговоренной работы, указанной в контракте: она выполнена продавцом и официально принята покупателем. Термин «расторжение контракта» относится к двум другим способам завершения контракта: взаимному соглашению или нарушению условий.

Если заключается взаимное соглашение, контракт расторгается потому, что покупатель и продавец, участвующие в проекте, заключили соглашение о том, что работу по договору не следует продолжать. Однако если он расторгается из-за нарушения условий, это значит, что одна из сторон не выполнила своих обязательств.

## Прекращение работ по проекту

В предыдущем разделе мы увидели, как можно завершить или расторгнуть контракт, отметив при этом, что его закрытие не всегда означает окончание проекта. Однако завершение проекта почти всегда означает окончание действия соответствующих договоров. В табл. 22.1 перечислены различные способы прекращения работ по проекту, и все они соотносятся с некоторыми, если не со всеми аспектами его финального чек-листа.

ТАБЛИЦА 22.1. Методы завершения проекта

Метод	Описание
Выполнение	Успешное выполнение всех работ
Отмена	Решение менеджмента, управляющего портфелем проектов, из-за проблем с ходом работ, возможных вариантов лучшего использования ресурсов или пересмотра согласованности проекта с целями организации
Замена другим проектом	Проект устарел из-за запуска другого проекта
«Крах»	Проект завершается из-за воздействия внешних факторов, таких как стихийные бедствия, корпоративные слияния и т. д.

Метод	Описание
Поглощение	Проект становится постоянной частью спонсирующей организации (ее новым отделом или подразделением)
«Спуск на тормозах»	«Медленное умирание». Халатное отношение. Спонсорская организация постепенно сокращает свою поддержку и бюджет проекта

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

1. Многие шаги, связанные с завершением проекта, возможно, потребуются выполнять в конце каждой фазы проекта.
2. Принятие заказчиком результатов проекта должно быть формализованным и задокументированным.
3. Убедитесь, что план передачи конечных результатов проекта заказчику/потребителю выполнен.
4. Извлеките уроки из проекта (как положительные, так и отрицательные), чтобы помочь организации в будущем.
5. Позаботьтесь о членах вашей проектной команды — дайте официальную оценку эффективности их работы, скажите им, что всегда готовы дать свои рекомендации (если это уместно) и помогите им перейти к выполнению следующего задания.
6. Архивируйте все элементы управления проектом и все результаты проекта (если это разрешено) в базе знаний вашей организации для дальнейшего использования и ссылок на них.
7. Убедитесь, что договорные обязательства были выполнены и все контракты закрыты должным образом.
8. Сформулируйте и изложите в отчете финансовые показатели, включая данные о транзакциях, и закройте соответствующие счета.
9. Фиксируйте и рекламируйте достижения проекта.
10. Обязательно отпразднуйте окончание проекта и отметьте все связанные с ним достижения.



Диаграмма на рис. 22.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

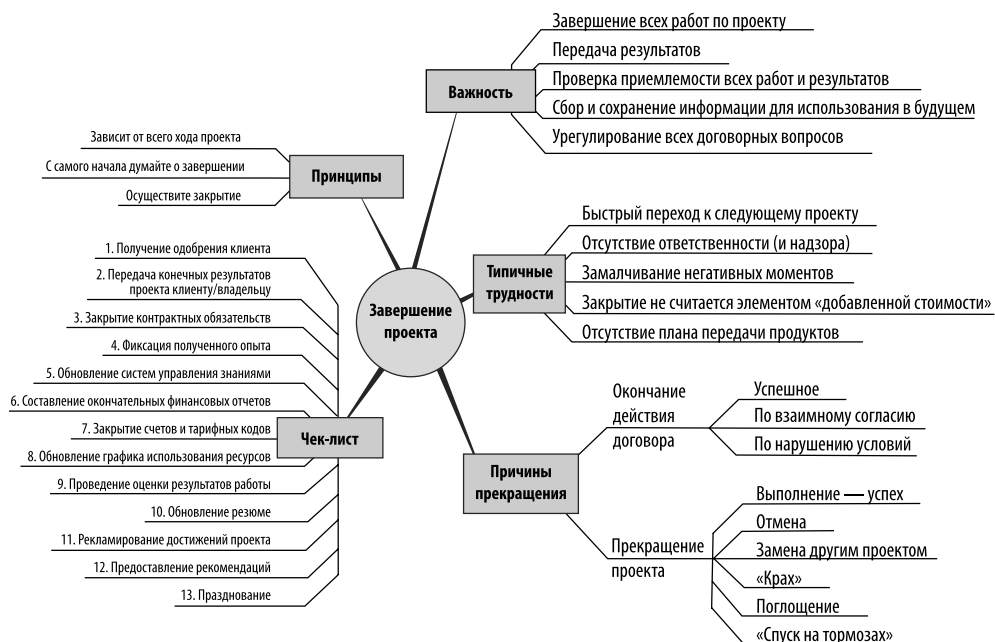


РИС. 22.1. Обзор завершения проекта



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Ускорите процесс своего знакомства с Microsoft (MS) Project.
- Научитесь тому, как заставить MS Project работать на вас, а не наоборот.
- Узнаете, почему MS Project более гибок, чем вы думаете.
- Поймете, как избежать распространенных разочарований относительно MS Project.
- Узнаете, что следует делать в первую очередь при запуске любого нового файла MS Project.
- Познакомитесь с рекомендациями по быстрому улучшению своих отчетов.
- Разберетесь с тем, как заставить работать выравнивание ресурсов.
- Узнаете, почему MS Project 2010 и более поздние версии меняют правила игры.
- Поймете различия между MS Project 2010, 2013, 2016 и Project Online.
- Посмотрите, как новый инструмент — Microsoft Planner — вписывается в контекст проектного управления.

# 23



# КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ ИЗ MICROSOFT PROJECT

Он несовершенен. У него есть свои ограничения. Он может раздражать. Но на основе накопленного опыта вы можете быстро сделать MS Project своим лучшим другом и, что более важно, научитесь использовать его, чтобы лучше управлять проектом.

Эта глава не является подробным руководством по MS Project. Она имеет цель быстро познакомить вас с этим инструментом. При этом предпола-

гается, что у вас уже достаточно знаний по MS Project, чтобы управлять отдельным проектом, который не требует использования MS Project Server.

В частности, в этой главе рассматриваются ключевые элементы дизайна, которые предопределяют функционирование MS Project; новые возможности MS Project 2010 и более поздних версий, о которых вам следует знать; лучшие практики для запуска любого нового проекта; 10 важнейших характеристик MS Project; рекомендации по тому, как избежать типичных проблем, и самые удачные методы получения эффективной отчетности в версиях MS Project, выпущенных до 2010 года.

Первый вариант этой главы был написан до выхода MS Project 2010. Для третьего издания книги она была переработана, чтобы отразить значительные изменения, произошедшие в MS Project 2010. Однако большая часть первоначального контента осталась прежней по двум основным причинам. Первая — это то, что большинство людей на работе все еще пользуются версиями MS Project, выпущенными до 2010 года, а вторая — это то, что основные принципы новой версии работают и в прежних. С тех пор компания Microsoft выпустила MS Project 2013, Project 2016 и Project Online. Хотя каждая из этих версий обладает новыми интересными возможностями, самые важные изменения произошли при переходе к MS Project 2010. Мы рассмотрим основные нововведения в каждой из них, чтобы вы были в курсе происходящего.

Важно понять, что я, хотя обладаю большим опытом в пользовании MS Project, постоянно получаю от своих коллег одобрительные отзывы по поводу того, как я использую этот инструмент (конечно, их мнение может быть субъективным), и могу поделиться уроками, советами и знаниями, которые заметно ускорят ваше обучение, я и сам все еще учусь. Это непрерывное обучение связано с тремя основными факторами: MS Project — это многофункциональное приложение; новые версии содержат дополнительные и измененные функции; наконец, вы изучаете дополнительные возможности приложения, чтобы выполнять возникающие перед вами конкретные задачи.

## Поймите это... и все станет проще

Когда вы начинаете изучать новую концепцию или рабочий инструмент, то, если сначала вам объяснят основополагающие принципы, понять все остальное становится значительно проще. Почему? Потому что у вас есть контекст, на основе которого можно привести детали в систему

и разобраться с их функционированием. И здесь то же самое. Давайте рассмотрим основные моменты дизайна MS Project, которые помогут вам лучше понять, как работает этот инструмент, а также избежать многих неприятностей, с которыми сталкиваются пользователи.

- **Это база данных.** Причем важная. Приложение MS Project не похоже на большинство других продуктов MS Office. В его основе лежит механизм реляционной базы данных. Почему это полезно знать?
  - Во-первых, это помогает понять все опции пунктов **View (Вид)** и **Table (Таблица)**, из которых можно выбрать нужную. Это просто разные срезы (представления) одного и того же набора основных таблиц базы данных.
  - Во-вторых, в любой нужный вам вид можно включить любое из этих стандартных полей. Не ограничивайтесь тем, что видно сразу. Вы не ограничены тем видом столбцов, которые по умолчанию отображаются в первую очередь, вы можете легко вставлять новые столбцы в любое время.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Обратите внимание на таблицы, имеющиеся в MS Project. Это служит подтверждением тому, что MS Project действительно является базой данных, которая ускоряет вам доступ ко всем имеющимся данным, и дает вам представление о новых способах использования этого инструмента.

К таблицам можно получить доступ в пункте главного меню View, Tables. Кроме того, полное описание имеющихся таблиц доступно в системе Project Help system (Help<sup>1</sup>, MS Project Help).

- **Даты — серьезное дело.** Два самых мощных и полезных аспекта MS Project — это способность приложения разработать точное расписание проекта и представить его в виде календарного плана с учетом задач, оценок трудозатрат, выделенных ресурсов; а также встроенный механизм прогнозного анализа (типа «что, если»), основанного на любых предлагаемых изменениях этих элементов. Однако оба аспекта могут быть «нейтрализованы» с помощью одного простого приема: ручного ввода дат, касающихся либо начала, либо завершения задачи. Когда вводится дата либо начала, либо окончания задачи, то для нее устанавливаются ограничения — или «Начать не ранее чем», или «Закончить

<sup>1</sup> Если в пакете Microsoft Office не используется так называемый классический вид меню, который восходит к старым версиям этих программ (до MS Office 2007), то пункт меню или кнопку Help (Помощь) найти будет трудно. Ищите маленький значок вопросительного знака (?) где-нибудь в правом верхнем углу экрана или просто жмите на клавиатуре кнопку F1. — *Примеч. науч. ред.*

не позже чем». Каждое из них не даст пакету MS Project самому определить сроки выполнения задачи, которая, в свою очередь, не будет реагировать на изменения в предыдущей задаче или на распределение ресурсов, как это и следует ожидать при наличии фиксированных ограничений. В этой главе мы расскажем о лучших практиках введения данных о задачах в новых проектах. Конечно, я не хочу сказать, что вы никогда не будете вводить фиксированную дату для какой-либо задачи, поскольку бывают случаи, когда это необходимо. Однако такая практика должна быть редким исключением.



**ВНИМАНИЕ** Избегайте введения даты начала и окончания при добавлении новой задачи.



**СОВЕТ** Задавайте крайний срок (deadline) выполнения задачи, а не дату ее окончания, чтобы MS Project не установил жестко запрограммированное ограничение для задачи.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В MS Project 2010 предоставляется возможность вводить собственные данные начала и окончания задачи через составление расписания вручную, противопоставленное автоматическому его составлению, выполняемому с помощью этого инструмента. В частности, новая функция Top Down Summary (Нисходящая сводка) значительно упрощает планирование высокого уровня и планирование методом «набегающей волны». Мы рассмотрим этот вопрос более подробно в одном из разделов о ключевых функциях MS Project 2010.

- **Длительность задачи = трудозатраты / ресурсные единицы.** Если вы понимаете основные принципы, лежащие в основе разработки расписания, как они были изложены в главах 6, 7 и 8, то вам будет легко это понять; в противном случае вас могут ждать трудности. Что означает эта формула? Она говорит, что время, необходимое для выполнения данной задачи, является частным от деления общих трудозатрат на количество ресурсов, брошенных на ее выполнение, не говоря уже о том, что эти ресурсы должны быть доступны. Тогда почему это иногда вызывает вопросы?
  - Многие считают, что длительность (duration) — это то же самое, что трудозатраты, ведь duration — это колонка, которая по умолчанию присутствует во многих популярных представлениях MS Project.
  - Когда вы обновляете или изменяете какой-либо из этих трех компонентов, MS Project, соответственно, обновляет остальные значения. Как правило, это происходит, когда на задачи назначаются ресурсы.

- **Множество календарей.** Хотя большинство участников понимает, что существует календарь проекта — в конце концов, именно возможность легко добавлять временные параметры в WBS и в список задач делает MS Project столь привлекательным рабочим инструментом, — многие используют этот календарь неправильно и не понимают, что каждый ресурс может иметь свой календарь, что позволяет проявлять большую гибкость и точность при распределении ресурсов и оценке влияния на общий график вашего проекта. Кроме того, какая-то конкретная задача может даже иметь свой собственный календарь (который будет изменять календари любых ресурсов, назначенных на выполнение этой задачи). Доступ к календарям можно получить через пункт меню **Tools/Change Working Time** (Сервис/Изменить рабочее время); их типы представлены в табл. 23.1.

ТАБЛИЦА 23.1. Обзор типов календарей в MS Project

Тип календаря	Описание	Примечания
Project (Проект)	Этот календарь применяется по умолчанию для всех задач проекта	Стандартный календарь — по умолчанию. Применяйте календарь организации и все нестандартные уровни продуктивности
Resource (Ресурс)	Календарь для конкретного ресурса	MS Project создает такой календарь для каждого ресурса. Может применяться для учета ограничений в расписании проекта, вызванных факторами и уровнями доступности конкретных ресурсов (например, графиком отпусков). Обладает приоритетом над календарем проекта
Task (Задача)	Календарь, применяемый к конкретной задаче	Никак не соотносится с календарем проекта. Вы можете сами определять, учитывать или нет календари ресурсов



**СОВЕТ** Не забудьте применить новый или обновленный календарь к представлению, с которым вы работаете, а не просто выполнить команду на изменение сроков работы (Change Working Time). MS Project не всегда делает это автоматически.

- **Плановое, Фактическое, Базовое.** Microsoft могла бы избежать путаницы, просто добавив одно слово в два поля в базе данных Project. Если бы поле Start date (Дата начала) называлось «Плановая дата начала», а поле Finish date (Дата окончания) называлось «Плановая дата окончания», большинство пользователей быстрее бы понимало, что, собственно, означают эти поля и как они соотносятся с Фактической и Базовой версиями.

- **Настройки по умолчанию.** Как любое другое приложение, MS Project имеет настройки по умолчанию. Главное — понять, как их изменить, если вы хотите, чтобы приложение работало так, как вам надо. Настройки по умолчанию можно изменить в пункте **Tools/Options (Сервис/Параметры)**<sup>1</sup>. Мы рассмотрим основные настройки по умолчанию в разделе «Лучшие практики нового Project» ниже в данной главе.

## Функции, о которых нужно знать

Теперь, когда мы поговорили об основных моментах, давайте обсудим особые функции Project, которые помогут вам лучше пользоваться этим инструментом. По поводу этого программного обеспечения часто поступают следующие четыре жалобы: «В нем трудно создать расписание, которое отражало бы реальность», «В нем трудно показать всю информацию другим людям», «Трудно прочитать или понять расписание проекта» и «В нем хорошо планировать, но неудобно управлять проектом». Обсуждаемые функции как раз касаются этих жалоб. Они помогут вам разработать более точное расписание, более эффективно коммуницировать или упростят использование приложения как инструмента управления проектом. Но, что важнее всего, эти функции не очевидны для новых пользователей.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Есть несколько способов точного учета в вашем расписании тех ресурсов, которые доступны в течение только части рабочего дня. Вы можете настроить календарь такого ресурса так, чтобы он показывал, сколько часов в день он может быть занят на проекте. Это хороший вариант, если показатель доступности ресурса остается постоянным на протяжении всего проекта. Можно также указать долю занятости на уровне задачи, если ресурс на нее уже назначен (например, Хорин, [50%]). Это подходит лучше всего в случае, когда доступность ресурса не носит постоянный характер или является уникальным для этой конкретной задачи.

Это также самый удачный способ, если вам надо четко дать понять, что данный ресурс занят в данной задаче не весь рабочий день.

- **Календари.** По умолчанию MS Project использует календарь, в котором не указаны никакие праздничные дни и предполагается, что все ресурсы работают по пять дней в неделю восемь часов в день. Это может привести к составлению расписания, которое не будет соответствовать реальности в требуемой степени. Все календари, включая индивидуальные календари ресурсов, можно найти и настроить в пункте

---

<sup>1</sup> В более новых версиях MS Project пункт **Options** находится в меню **File** главного меню. — *Примеч. науч. ред.*

меню **Tools/Change Working Time**. Лучше всего настроить календарь проекта так, чтобы «по умолчанию» он отражал все факторы, связанные с доступностью ресурсов в масштабах всей организации — с учетом общепринятых праздничных дней и стандартных уровней производительности труда. Что касается фактора доступности, которые относятся только к конкретному ресурсу, лучше внести изменения в календарь этого ресурса. Часто причиной для этого является желание точно отразить те дни, когда данный ресурс не доступен для работы в проекте (запланированный отпуск, запланированные оплачиваемые отгулы, запланированные конференции и пр.), а также случаи неполной занятости.

- **Настраиваемые поля.** Полезной особенностью MS Project является наличие настраиваемых полей, которые имеются во всех представлениях и могут использоваться для хранения и вывода на экран любого элемента данных. Они могут использоваться для того, чтобы помочь вам лучше управлять проектом или коммуницировать по поводу статуса проекта с другими людьми. В настраиваемом поле можно хранить данные любого типа, можно определить список цифровых значений и даже ввести в поле визуальные индикаторы (графические символы).

Я лично использую настраиваемые поля для визуальных индикаторов (о которых я буду говорить далее), в которых даю примечания относительно ресурсов (особенно если мне надо показать распределение ресурсов на уровне сводной задачи), сохранить предыдущие исходные (или намеченные) даты или показать, какой продукт связан с данной задачей. Для пользования настраиваемыми полями можно сначала определить ваше поле в пункте меню **Tools/Customize/Fields (Сервис/Настройка/Поля)** или выбрать **Customize Fields (Настройка полей)** во всплывающем по клику правой кнопкой мышки меню, а затем вставить это поле в нужную вам таблицу или представление данных.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Project 2010 включено значительно больше функций, сходных с теми, что имеются в Excel, включая возможность динамического добавления новых полей (столбцов таблицы). Теперь не надо сначала выбирать тип данных.

**Визуальные индикаторы.** Как я уже указывал, настраиваемое поле может интегрировать в файл вашего проекта визуальные (графические) индикаторы. Project предлагает набор визуальных символов, которые можно использовать для повышения качества отчетности и коммуникации. Можно определить поле так, чтобы изменить графический индикатор (символ) на экране на основании величин, связанных с этим полем. Эти величины могут вводиться (и меняться) вручную, а также определяться

автоматически по заданной вами формуле. На рис. 23.1, 23.2 и 23.3 показаны примеры использования формулы в настраиваемом поле (исходная проверка) для автоматического вывода на экран визуального статуса каждой задачи в сравнении с исходной датой окончания. В табл. 23.2 вы найдете информацию по последовательности действий и используемым параметрам. Графические индикаторы определяются с помощью выбора команд *Customize Fields, Values to Display* (Показать значения), *Graphical Indicators* (Графические индикаторы).

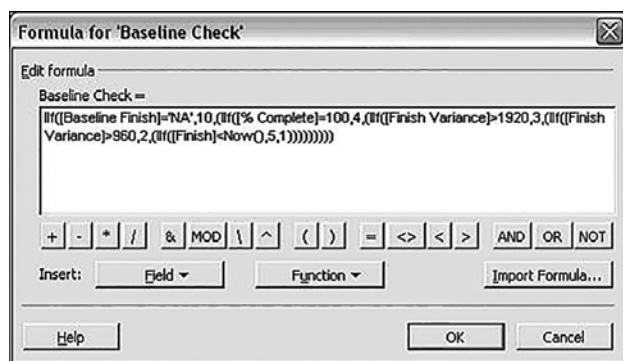


РИС. 23.1. Формула, назначенная настраиваемому полю (проверка исходного плана — Baseline Check)

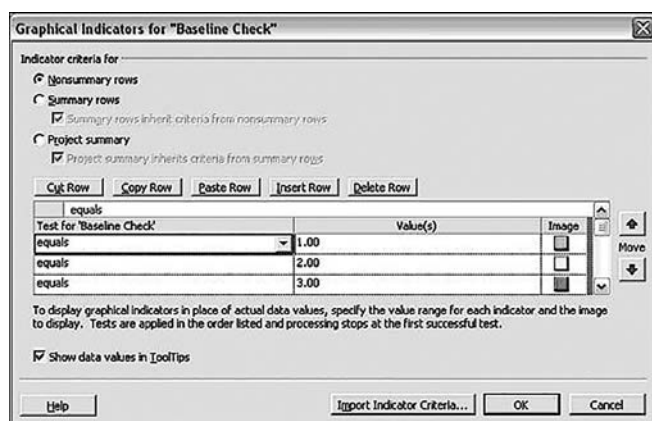


РИС. 23.2. Назначение формульных величин графическим символам для проверки исходного плана, часть 1

Самыми распространенными индикаторами являются трехмерные цветные символы, трехмерные стрелки, цветные флажки, смайлики,



а также иконка-лампочка. Краткий список доступных символов представлен на рис. 23.4.

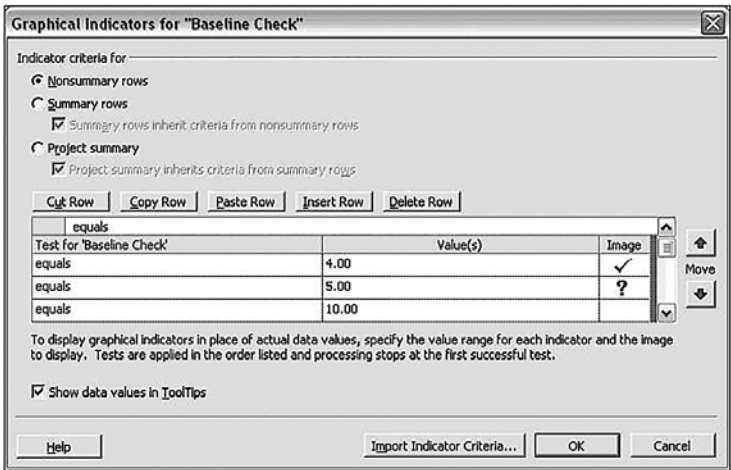


РИС. 23.3. Назначение формульных величин графическим символам для проверки исходного плана, часть 2

ТАБЛИЦА 23.2. Сводка параметров, используемых в примере с проверкой исходного (базового) плана (Baseline Check)

Тест	Величина	Действие	Примечания
Если нет даты окончания задачи в исходном плане	10	Ничего не показывать	Дата окончания в исходном плане имеет значение NA
Если задача не выполнена, а разница в датах не может быть определена	5	Показать знак вопроса	
Если задача выполнена	4	Показать галочку	
Отклонение от даты окончания более 4 дней	3	Показать красный трехмерный квадрат	Формула использует 480 минут для 8-часового дня. 4 дня = 1920 минут
Отклонение от даты окончания 2–4 дня	2	Показать желтый трехмерный квадрат	2 дня = 960 минут
Отклонение даты окончания менее 2 дней	1	Показать зеленый трехмерный квадрат	Формула выдает это значение, если все прочие условия не соблюдены



РИС. 23.4. Фрагмент списка доступных графических индикаторов

- **Формат диаграммы Ганта.** Другая настройка по умолчанию, которая вызывает ощущение, что Project сложно использовать для составления отчета по статусу проекта, — это используемый по умолчанию формат диаграммы Ганта. Многие пользователи не знают, что этот формат можно изменять. Можно изменить размер, цвет и символы конечной точки. Можно сделать так, чтобы задачи разного типа автоматически использовали разные настройки диаграммы Ганта, а также определить, какие значения полей (если таковые имеются) вы хотите вывести на экран вместе с панелью. Формат диаграммы Ганта можно изменить, кликнув правой кнопкой мыши прямо на панель на экране или выбрав пункты меню **Format/Bar** (Формат/Отрезок) или **Format/Bar Styles** (Формат/Стили отрезков).
- **Формат задания.** Функция форматирования, тесно связанная с диаграммой Ганта, которая позволяет управлять выводом текста на экран для каждого задания. Многим начинающим пользователям Project мешает отображение задачи по умолчанию, особенно если они пытаются использовать свой файл Project для коммуникации или составления отчетов. Можно сделать так, чтобы в разных видах задач использовались разные настройки отображения; кроме того, можно менять цвет ячейки, цвет текста, размер и шрифт любой задачи.

Стоит отметить, что после того как вы получили нужный формат, можно тут же применить его к другим выбранным задачам, воспользовавшись функцией **Format Painter** (Формат по образцу). Формат отображения задачи (Task Display) можно изменить, кликнув правой кнопкой мыши по

выделенной задаче и выбрав **Font (Шрифт)** или **Text Styles (Стили текста)** либо выбрав пункт меню **Format/Font** или **Format/Text Styles**.



**СОВЕТ** Используйте стандартную функцию Microsoft Office «Формат по образцу» (Format Painter), чтобы быстро применить желаемый формат отображения к другим задачам.

- **Временная шкала.** Еще одна функция, которая позволяет значительно усовершенствовать отчетность и коммуникации, — это возможность настроить отображаемую временную шкалу. Многие пользователи Project не знают, что ее можно изменить. Это позволяет вам управлять тем, какая часть временной линии вашего проекта отображается на одной странице на экране (диаграмма Ганта). Другими словами, можно сделать так, чтобы диаграмма Ганта соответствовала вашим целям. Временной масштаб можно изменить, кликнув правой кнопкой мыши прямо на отображаемый масштаб на диаграмме Ганта или выбрав **Format/Timescale (Формат/Шкала времени)**.
- **Копировать картинку.** Вот еще одна мощная функция отчетности, которой не умеют пользоваться даже многие опытные пользователи Project. Вместо того чтобы пытаться вставить целый объект из файла формата MS Project (файла с расширением .mpp) в документ MS Word или в презентацию PowerPoint, а затем потратить кучу времени на то, чтобы вывести его на экран в совершенно неразборчивом виде, можно воспользоваться функцией **Copy Picture (Копировать рисунок)** и сделать снимок прямо из вашего файла MS Project, а затем вставить этот снимок в нужный файл Word или слайд презентации. Кроме того, вам не обязательно копировать все задачи, отображаемые в данный момент. Если вы хотите копировать только определенные задачи, можно сначала выбрать их и только потом копировать картинку. Эта команда открывается через стандартную панель инструментов: **Edit/Copy Picture (Правка/Копировать рисунок)**.



**СОВЕТ** Прежде чем активировать функцию **Copy Picture**, не забудьте скрыть те столбцы, которые вам не нужно выводить на экран.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Project 2010 обладает улучшенными возможностями по распространению информации по проекту, поскольку предлагает новую функцию «Представление временной линии» (Timeline View), которая позволяет отслеживать структуру задачи и форматирование при копировании/вставке, вставляя в любую ячейку примечания (включая даты), пользоваться инструментами для рисования в диаграмме Ганта, использовать богатую цветовую палитру и опции по форматированию текста.

- **WBS.** Другой распространенной претензией к файлам Project, особенно к файлам, которые содержат большое количество задач и деталей, или к файлам, которые содержат несколько уровней информации по задачам, состоит в том, что при этом трудно увидеть, как организовано рабочее задание (то есть его контекст). Иногда бывает трудно понять, как одна задача связана с другой.

Простой, но эффективный способ улучшить структуру и удобочитаемость вашего расписания — это вывести на экран WBS. Это позволяет численно определить каждую задачу и сразу понять, как она соотносится с остальными. Существует два способа отображения значения WBS. Если вы хотите, чтобы оно появилось в собственном столбце, нужно выбрать **Insert Column (Вставить столбец)**, а затем поле WBS в списке. Если же вы хотите, чтобы значение WBS появилось в качестве префикса при имени задачи, то нужно разрешить опцию **Show Outline Number (Показывать номер в структуре)** в пункте меню **Tools/ Options/View tab — Outline Options**.

- **Обнаружение превышения доступности (overallocation) ресурсов.** Еще одна распространенная проблема с расписанием, создаваемым Project, состоит в том, что пользователи не проверяют, назначены ли на выполнение задачи ресурсы, которые на самом деле недоступны, — зачастую потому, что они не знают, как это делается. На самом деле это легко проверить. Если выбрать **View/Resource Allocation (Вид/Распределение ресурсов)**, то Project выделит красным цветом любой ресурс, который недоступен. Кроме того, вы увидите, в какой временной период доступность этого ресурса была превышена. На этой основе вы сможете принять решение о том, как исправить каждую такую ситуацию. Конечно, возможно, вам придется осуществить выравнивание ресурсов, которое мы рассмотрим ниже.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Project Professional 2010 новая функция командного планирования предлагает визуальный механизм, позволяющий быстро назначить ресурсы на выполнение задачи, определить, какие задачи не охвачены и не включены в расписание, и осуществить выравнивание ресурсов.

- **Отображение задач.** Многие пользователи-новички не понимают, что можно легко управлять тем, насколько детализировано отображение задачи, что это за задача и даже как задачи организованы при их отображении. Научившись управлять этим, вы получаете гораздо большую гибкость в том, как вы общаетесь и отправляете отчеты с помощью файла Project. Эти функции контроля отображения задачи легко найти на стандартной панели инструментов (а также в меню), однако часто

их недостаточно используют. См. информацию о панели инструментов на рис. 23.5.

- **Показать схему.** Эта функция дает вам возможность отображать задачи в иерархической структуре WBS. Она позволяет управлять количеством отображаемых деталей. Во многих случаях я пользуюсь этой функцией, чтобы перенастроить свой дисплей на базовый уровень. Затем я могу выборочно раскрыть нужные мне задачи, чтобы показать связанные с ними подробности.

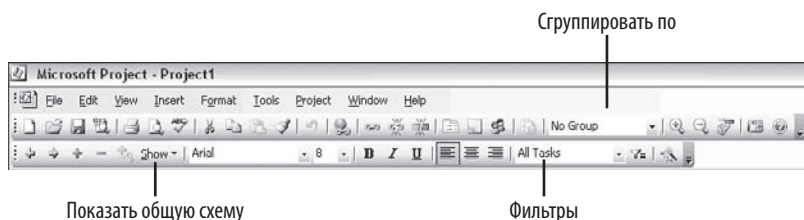


РИС. 23.5. Функции выбора задачи на панелях инструментов



**СОВЕТ** При изменении базового расписания введите информацию о событии (проблема, задержка, решение), которое вызвало необходимость изменений, и свяжите его с затронутыми задачами, а не изменяйте поля даты напрямую.

- **Фильтры.** Эта функция позволяет вам отображать только те задачи, которые удовлетворяют определенным критериям. Она обычно используется, чтобы показать только те задачи, которые назначены определенным ресурсам, или те, которые нужно выполнить за определенный период. Project предоставляет вам широкий набор встроенных фильтров, но также позволяет создать собственные, включая фильтры, основанные на ваших настраиваемых полях. Кроме того, у вас есть та же возможность автофильтрации, которой вы привыкли пользоваться в Excel.
- **Сгруппировать по.** Эта функция дает возможность категоризировать и пересылать информацию по проекту несколькими разными способами. Она также позволяет просматривать информационную сводку по задачам, ресурсам или назначениям по каждому полю в группе. Как и в случае с фильтрами, Project предлагает четко установленный список групп, но также позволяет вам определить собственные группы, включая те, что основаны на ваших настраиваемых полях.
- **Создание базового уровня (исходного плана).** Завершающим шагом в процессе составления расписания и важным инструментом свое-

временного контроля за осуществлением проекта является создание базового уровня, то есть исходного плана-графика проекта (см. детали в главах 8 и 10 «Контролирование проекта»). Он включает в себя данные, введенные на текущий момент (сметы, задачи, ресурсы, назначения и даже собственно работу) в качестве постоянных ориентиров, которыми можно пользоваться в сравнительных целях. Исходное расписание можно сохранить, выбрав **Tools/Tracking/Save Baseline** (Сервис /Отслеживание/Сохранить базовый план). Project может сохранить до десяти различных базовых уровней (на случай, если вам придется их перенастраивать). Также предлагается несколько способов сравнить реальный ход работ с базовым уровнем, включая отслеживание по диаграмме Ганта (**View/Tracking Gantt**). Кроме того, если нужно внести изменения в исходное расписание, я обычно делаю следующее:

1. Обновляю номер версии базового плана-графика (и отображаю его в качестве нижнего или верхнего колонтитула).
2. Фиксирую событие, которое явилось причиной внесения изменения в базовое расписание в качестве новой задачи или этапа и даю ссылки на задачи, которые оказались затронутыми.
3. Фиксирую номер соответствующего запроса на внесение изменений, тем самым документируя изменение расписания в файле Project либо в задаче, упомянутой в пункте 2, либо в виде примечания.

## Создание нового Project-файла: лучшие подходы

Теперь, когда мы рассмотрели основные особенности и функции Project, давайте обратимся к тому, как лучше всего создать новый файл в этой системе. Многие неприятности, постигающие начинающих пользователей, отчасти объясняются тем, что они с самого начала составляют свое расписание, не учитывая эти рекомендации. Если же вы будете им следовать, то сможете создать файл расписания, который позволит вам провести анализ вида «что, если» и который станет полезным инструментом управления на протяжении всего проекта. Кроме того, эти практики соответствуют процессу составления расписания, описанному в главах 6–8. Вот мои рекомендации по созданию нового проекта в MS Project:



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Project Professional 2010 Microsoft облегчила анализ вида «что, если», предоставив возможность активировать и деактивировать задачу.

- **Установите дату начала проекта.** Проконтролируйте дату, которую Project использует в качестве начальной для вашего расписания, установив дату начала проекта. Это делается через диалог в окне **Project Information (Сведения о проекте)**, как показано на рис. 23.6.



**СОВЕТ** Чтобы любой создаваемый файл нового проекта непременно имел необходимые настройки по умолчанию, выберите кнопку **Set as Default (Настроить по умолчанию)** на закладке **General tab (Общее)**, прежде чем закрыть диалог в **Tools/Options**.

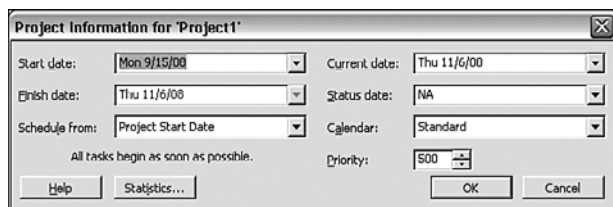


РИС. 23.6. Диалог, используемый для установки даты начала проекта

- **Установите суммарную (общую) задачу проекта (нулевая строка).** Зайдите в **Tools/Options/View (Сервис/Параметры/Вид)** и далее в **Outline options**, выберите опцию **Show Project Summary Task (Показать суммарную задачу проекта)**. После этого Project добавит вверху расписания нулевую строку, в которой будет фигурировать ваша общая задача. Это поможет вам сэкономить кучу времени при определении планируемой даты завершения проекта и общих трудовых затрат.
- **Просмотр настроек по умолчанию.** Среди опций в **Tools** есть ряд настроек по умолчанию, которые могут доставить вам неприятности, если вы не в курсе того, что они означают (рис. 23.7).
- **Автоматическое связывание добавленных или перемещенных задач.** Если вы не хотите, чтобы Project автоматически создавал связь задачи во время того, как вы ее вводите, с предыдущей задачей, то во вкладке **Schedule (Расписание)** снимите флажок **Autolink Inserted or Moved Tasks (Автоматическое связывание добавленных или перемещенных задач)**. Я обычно делаю именно так, потому что хочу целенаправленно устанавливать логические связи между своими задачами.
- **Для задач всегда соблюдаются заданные для них даты.** Во вкладке **Schedule** снимите флажок **Tasks Will Always Honor Their Constraint Dates (Для задач всегда соблюдаются заданные для них даты)**. Подключение этой опции приводит к тому, что в столбце **Indicators (Индикаторы)** все время будет включаться предупреждающий сигнал, если задача не вы-

полняется в указанные сроки. Если эта опция выключена, то сигнал появится только однажды, вначале. Вы должны знать о нарушении сроков.

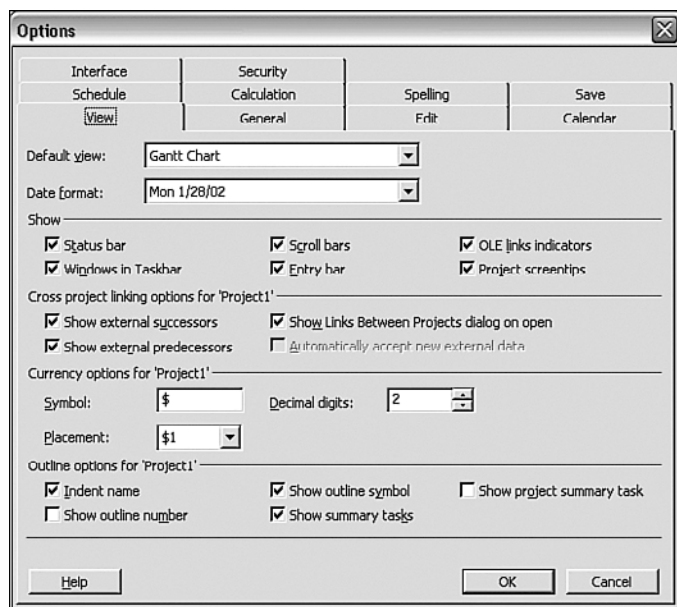


РИС. 23.7. Чтобы просмотреть настройки, используйте диалоговое окно Tools/Options



**СОВЕТ** После того как вы создадите файл проекта (\*.mpp) со столбцами, форматами и настройками, которые нужны лично вам, можно использовать этот файл в качестве матрицы для следующих проектов.

- **Несколько критических путей.** Большинство пользователей предпочитают пользоваться только одним критическим путем в конкретный момент времени. Вам нужно, чтобы Project четко выявил этот критический путь, который определяет дату завершения проекта. Чтобы добиться этого, войдите во вкладку **Calculation** (Расчет) и уберите опцию **Calculate multiple critical paths** (Расчет нескольких критических путей).
- **Добавление новых ресурсов.** Это зависит от ваших личных предпочтений. По умолчанию Project автоматически добавляет ресурсы, когда вы назначаете их для выполнения задач. Это может показаться очень полезным и, действительно, может сэкономить вам время; однако при этом не происходит никакой проверки вводимых данных.



В результате у вас может оказаться много ошибок в назначении ресурсов или один ресурс может быть назначен на несколько задач. Оба случая чреваты проблемами. С другой стороны, если вы отключите эту функцию, то придется заранее вводить данные о ресурсах на **Resource Sheet (Листе ресурсов)**, прежде чем вы сможете назначить их на выполнение задач. Если вы все-таки захотите ее отключить, войдите во вкладку **General (Общее)** и снимите флажок **Automatically Add New Resources and Tasks (Автоматически добавлять новые ресурсы и задачи)**.

- **Режим расписания по умолчанию.** Начиная с MS Project 2010, по умолчанию предполагается, что вы будете вводить задачу в расписание вручную. Чтобы это изменить, установите в поле **New Tasks Created (Новые создаваемые задачи)** значение **Auto Scheduled (Автоматически)**.
- **Настройте календарь проекта.** Чтобы изменить стандартный календарь на тот, который нужен для проекта, войдите в **Tools/Change Working Time**.
- **Установите верхний и нижний колонтитул.** Чтобы лучше приспособить свой файл для создания отчетов и распространения информации, установите верхний и нижний колонтитул. Я обычно помещаю в верхнем колонтитуле название проекта, а в нижнем — следующее: наименование проекта, номер версии исходного плана-графика и номер страницы из общего числа страниц. Редактирование колонтитулов возможно в пункте меню **File/Page Setup (Файл/Параметры страницы)**.
- **Введите и организуйте задачи.** Если мы следуем нашему правильному процессу составления расписания, то будем вводить задачи, используя уже созданную WBS, сориентированную на конечные результаты. Кроме соображения о том, что для задач НЕ следует вводить даты их начала и окончания, я очень рекомендую использовать поле **Notes (Заметки)**, чтобы отражать любые допущения, которые будут важны в дальнейшей работе. Эти примечания легко просматривать, поскольку Project имеет соответствующую иконку в столбце **Indicators** и автоматически покажет заметку, если навести курсор на эту иконку.
- **Установите важнейшие этапы.** Если существуют какие-либо важные даты или определенные сроки, которые следует соблюдать, введите эти данные для соответствующих задач в качестве сроков окончания или «только контрольных точек» (milestone only). При использовании Project 2010 можно применить новую функцию **Top-Down Summary Task (Нисходящая суммарная задача)**. Срок окончания и знак milestone для конкретной задачи настраиваются в диалоге на вкладке **Advanced (Дополнительно)** окна **Task Information (Сведения о задаче)** (рис. 23.8).

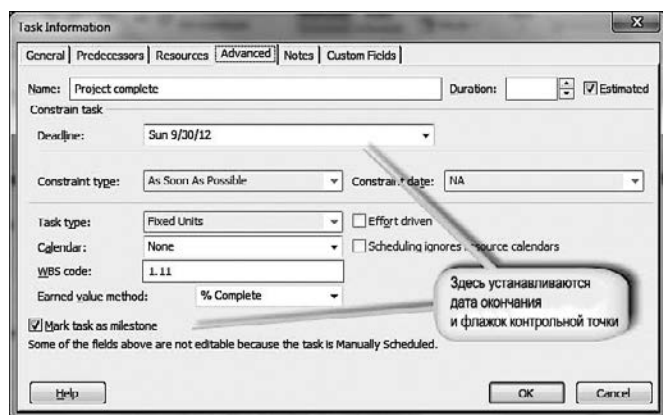


РИС. 23.8. Установите флажок контрольной точки (milestone) и дату окончания работ (deadline) в окне Task Information/Advanced.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Контрольная точка имеет нулевую продолжительность и не влияет на расчет рабочих часов, продолжительности работ или стоимости.

- **Установите внешние зависимости.** Я также рекомендую вводить «пустые» задачи для каких-либо зависимостей вашего проекта от внешних факторов, и я бы устанавливал связи с этими задачами (как с предшествующими). Таким образом вы сможете четко отразить эти зависимости, чтобы они не остались просто допущениями, которые могут затеряться среди других документов планирования. И если даты завершения этих зависимостей изменятся, вы можете четко определить их влияние на ваш проект.
- **Отразите логические взаимосвязи.** После того как ваши задачи введены и организованы, вам следует целенаправленно зафиксировать логические взаимосвязи между ними. Не рассматривайте здесь какие-либо зависимости от ресурсов. Опять же, если вы следовали процессу разработки расписания (главы 6–8), вы получите эту информацию во время встреч и совещаний с вашей командой.



**ВНИМАНИЕ** По возможности избегайте установления взаимосвязи между задачами на основании назначений ресурсов.

- **Заполните настраиваемые поля.** Вставьте и заполните все настраиваемые столбцы, которые вам нужны на этом проекте.



**СОВЕТ** Чтобы лучше контролировать выравнивание ресурсов, установите уровень приоритета вашей задачи в поле Priority (Приоритет).

- **Введите оценочные данные по срокам или трудозатратам.** Для каждой задачи введите предполагаемые сроки или трудозатраты по каждому ресурсу. Пока не назначены ресурсы, подсчитать трудозатраты для задачи нельзя.
- **Назначьте ресурсы на каждую задачу.** Теперь вы готовы назначить ресурсы на задачи и продолжить процесс разработки расписания.

## Как заставить выравнивание ресурсов работать

Одной из основных уже упомянутых функций MS Project, о которых необходимо знать, является способность распознавать превышение доступности ресурсов. Шаг, который вы можете предпринять, чтобы убедиться, что такого превышения нет, — это выполнить процедуру выравнивания [нагрузки] ресурсов по расписанию. Если пользоваться выравниванием корректно, то оно превращается в мощный инструмент, способный помочь вам устанавливать и изменять назначения ресурсов, особенно в случае объемных и подробных расписаний. Часто превышение доступности указывает на задачи, которым не помешали бы дополнительные ресурсы. Однако, насколько я знаю, многие профессионалы в области проектного менеджмента в недостаточной мере пользуются этой функцией. Одной из причин этого является ощущение отсутствия контроля, которое появляется у многих людей, когда они пытаются ею воспользоваться. Я не обещаю, что развею все ваши сомнения, однако ниже излагаю основные способы, с помощью которых можно заставить выравнивание ресурсов работать на вас, а не против вас.

- **Выравнивайте ресурсы вручную.** Функция выравнивания ресурсов — очень чувствительный инструмент, применение которого может вызвать не ожидаемые вами изменения в расписании проекта, если MS Project сделает это автоматически. Если вы хотите контролировать, когда происходит выравнивание ресурсов, откройте в пункте меню Tools диалоговое окно Resource Leveling (Выравнивание ресурсов) и выберите вариант Manual (Ручное) в Leveling Calculations (Вычисления для выравнивания).
- **Отразите взаимосвязь задач.** Обязательно следуйте правилам и рекомендациям по разработке расписания и отражайте взаимосвязь между задачами. Это поможет вам получить логичные результаты процесса выравнивания ресурсов.

- **Назначение ресурсов для суммарных задач.** Эта тема касается нескольких аспектов Project, и один из них — выравнивание ресурсов. В случае суммарных задач убедитесь, что данный ресурс не назначен одновременно на суммарную и одну из задач более низкого уровня. Ресурс можно назначать на суммарную задачу, если он связан со всеми ее частичными задачами. Это часто случается, когда задача подразделяется на несколько новых (добавляются подзадачи) после того, как уже сделаны какие-то назначения ресурсов.
- **Используйте столбец Priority.** Насколько я понимаю, это самый малоизвестный способ заставить выравнивание ресурсов работать на вас. Часто, когда все задачи имеют по умолчанию одинаковый уровень приоритета, при выравнивании ресурсов Project может вести себя неожиданным образом. Тогда обычно получается, что Project по непонятной причине перекидывает ресурс между двумя разными суммарными задачами или сначала назначает ресурс на менее важную задачу. Но если мы не сказали программе, какие задачи важнее (назначив им уровень приоритета), то как ей об этом узнать? Опять же, это проблема только для задач, между которыми не установлена логическая взаимосвязь и которые имеют одинаковый уровень приоритета. Затем, когда вы выполняете выравнивание ресурсов (**Tools/Resource Leveling**), убедитесь, что **Leveling Order** (**Порядок выравнивания**) установлен на **Priority, Standard** (**Приоритет, Стандартный**) — см. рис. 23.9.

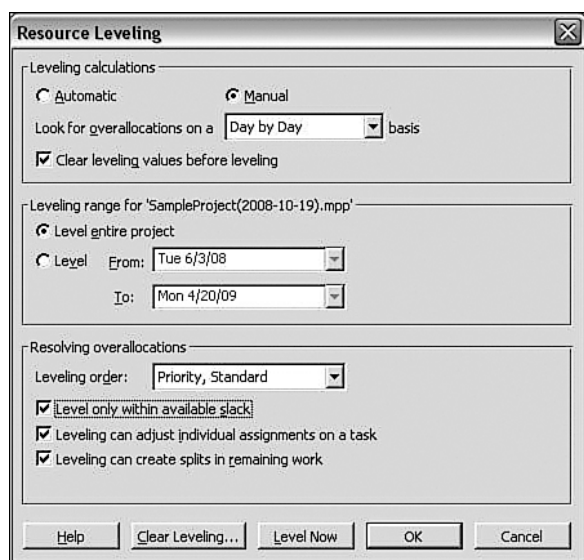


РИС. 23.9. Установите порядок выравнивания в Resource Leveling

- **Включите опцию Level Only with Available Slack (Выравнивать только с доступным временным резервом).** Когда вы готовитесь к выравниванию ресурсов (Tools/Resource Leveling), обязательно отметьте флажок Level Only with Available Slack (Выравнивать только с доступным временным резервом). Это не дает приложению сдвинуть дату окончания и заставит его определить, куда следует перенаправить ресурсы. Когда вы поймете, что большая часть этих операций, вызванных недостатком ресурсов, уже совершена, и захотите, чтобы Project дал вам более реальную дату окончания работ, то снимите этот флажок.

Одним из способов проверить результаты выравнивания ресурсов является использование вида **Filters (Фильтры)**, который покажет вам только задачи для выбранного ресурса (Project/Filtered For/Using Resource). С помощью этого представления вы можете быстро проверить, насколько последовательно было проведено назначение ресурсов и насколько эффективно они используются. Для тех, кто в первый раз занимается выравниваем ресурсов, это может быть хорошим уроком и поможет придать уверенности в использовании этим механизмом.

Кроме того, как уже отмечалось, MS Project Professional 2010 упрощает процесс выравнивания ресурсов с помощью новой функции **Team Planner (Командный планировщик)**.



**ВНИМАНИЕ** Помните: выравнивание ресурсов не гарантирует вам создания хорошего плана; оно лишь избавит вас от превышения доступности ресурсов.

## Секреты эффективной отчетности

Что мы обычно слышим, когда дело доходит до составления отчетов в MS Project или когда стейкхолдеры пытаются изучить расписание проекта? «Не могу вывести на экран все нужные мне данные», «У меня диаграмма Ганта не помещается на одной странице», «Мне не нравится, как выглядит расписание», «Отчеты скучные», «Слишком много деталей — не могу разобраться», «Трудно читать», «Нужно потратить много сил», «Не могу ни с кем поделиться файлом проекта, потому что у них не установлен Project». Да, это показательная выборка. Но неужели этого нельзя избежать? Можно — и сейчас вы уже, наверное, понимаете, как разобраться с такими сетованиями.

Три основных момента, помогающих улучшить отчетность в Project: знание всех возможностей, ясное понимание потребностей аудитории и творче-

ский подход. Значительная часть этой главы направлена на повышение осведомленности о возможностях и опциях, предоставляемых Project, и мы еще вернемся к тем из них, которые касаются отчетности. Чем больше вы понимаете, что хочет ваша аудитория, тем лучше. Это поможет вам сосредоточиться на том, к чему следует приложить усилия. Что им нужно увидеть? Какая степень детализации им нужна? Как они будут читать ваши отчеты? Если сопоставить ответы на эти вопросы с тем, что может делать Project, вы сможете разработать целенаправленный способ коммунцирования информации по расписанию проекта. Давайте рассмотрим ключевые моменты, которые будут способствовать повышению качества вашей отчетности.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Хотя этот раздел главы был написан на примере версии MS Project, разработанной до 2010 года, и Microsoft с тех пор много сделала для повышения качества отчетности (особенно в Project 2013), основные моменты, приведенные ниже, все равно помогут вам эффективно делиться со стейкхолдерами информацией о ходе работ по проекту.

- **Позаботьтесь о простых вещах.** Сколько раз случалось, что вам попадалась распечатка из Project, а вы не имели представления о том, к какому проекту она относится, когда распечатана и когда обновлялась в последний раз, какая это страница и из какого она исходного (базового) плана? Простой, но часто упускаемый шаг, который можно предпринять, чтобы повысить читабельность вашего файла, — это использование верхнего и нижнего колонтитулов. В верхнем колонтитуле я как минимум обычно помещаю наименование проекта, а в нижнем — название файла, номер версии исходного плана, а также номер текущей страницы из общего числа страниц.



**СОВЕТ** Включите в верхний колонтитул вашего файла логотип организации, чтобы еще более персонализировать отчеты.

- **Управляйте отображаемыми полями.** Пользователям часто бывает трудно должным образом разместить информацию, потому что у них отображаются поля/столбцы, которые им не нужны. Не забывайте скрывать столбцы, которые не обязательны для вашей аудитории. Кроме того, ширину каждого столбца можно настроить.
- **Пользуйтесь настраиваемыми полями.** Как мы уже говорили, обсуждая настраиваемые поля, наряду с каждой строкой задачи можно отображать любую другую информацию. Вы не ограничены стандартными столбцами, которые Project отображает в данном виде. В преж-

них проектах я пользовался настраиваемыми полями для вывода информации по ходу работ, примечаний по ресурсам и планируемым продуктам. Кроме того, я пользовался настраиваемыми полями, такими как **Resource Notes (Примечания к ресурсам)**, чтобы показать назначения ресурсов на уровне суммарной задачи, не затрагивая при этом расчет трудозатрат в Project.

- **Контролируйте то, какие задачи вы показываете.** Пользуйтесь функциями структурирования, фильтрации и группировки (которые обсуждались ранее), чтобы управлять тем, какие задачи выводятся на экран. В большинстве случаев вывода суммарных задач на данном уровне достаточно для составления отчетности. Таким образом, можно многое сделать, чтобы разрабатывать отчеты, которые понятны и полезны вашей аудитории. На основании своего опыта могу сказать, что уровень детализации, который мне приходится демонстрировать, зависит от конкретного фрагмента расписания. Например, те фазы, которые уже завершены, можно демонстрировать на верхнем, обобщенном уровне, тогда как деятельность в рамках текущей фазы лучше показывать с большими деталями.
- **Модифицируйте форматы.** Как говорилось ранее, вы можете менять формат отображаемого текста. Я часто разрабатываю стиль для задач на определенном иерархическом уровне. У них одинаковый шрифт, размер (покупнее) и цвет. Это помогает лучше увидеть и понять организацию проекта.
- **Определите, нужно ли вам демонстрировать диаграмму Ганта.** Это может показаться еретической мыслью, однако проверьте, хочет ли ваша аудитория видеть диаграмму Ганта. Если хочет, то вам надо понять, какие данные вывести в диаграмме на каждом уровне, а какие данные показать в столбцах таблицы. Если же не хочет, то ограничьтесь таблицей и используйте оставшееся пространство, чтобы дать гораздо больше информации. Я пришел к выводу, что диаграмма Ганта оказывается полезнее всего, когда вы представляете свое расписание на высоком, обобщенном уровне суммарных задач. Я редко использую ее для передачи деталей в информации о расписании проекта.
- **Модифицируйте временной масштаб.** Это важно, если вы демонстрируете диаграмму Ганта, и мы ранее уже говорили об этой функции. Во многих случаях, чтобы показать диаграмму на одной странице, приходится менять временной масштаб, который Project использует по умолчанию.



- **Добавьте привлекательные визуальные эффекты.** Используйте настраиваемые поля с графическими индикаторами, чтобы снабдить задачу стоп-сигналом или визуально подчеркнуть другие аспекты, такие как уровень риска, проблемы, связанные с задачей, или степень важности задачи. На рис. 23.10 показан пример расписания, в котором использованы два настраиваемых столбца с графическими индикаторами.



**СОВЕТ** Если в качестве основного вы пользуетесь календарем, который отличен от Стандартного, обязательно обновите временной масштаб диаграммы Ганта через закладку Format/ Timescale/Non-working time (Формат/Временной масштаб/Нерабочее время) и выберите для использования собственный нестандартный календарь.

	0	Focus	WBS	Task Name	Baseline Status	% Complete	Start	Finish	Dur
0			0	- Phase1 - QC Interfaces		38%	Tue 6/3/08	Wed 4/15/09	45.4
1			1	Project Management - Monitoring and Control		53%	Tue 6/3/08	Mon 4/6/09	44 wk
2			2	- Vendor Interface Development & Testing		78%	Wed 7/2/08	Wed 1/7/09	27.2
3			2.1	+ Review and Approve DRS and Test Plans		100%	Wed 7/2/08	Fri 8/22/08	7.6 w
57			2.2	+ Review Test Results		37%	Tue 9/16/08	Fri 10/10/08	3.8 w
70			2.3	- Sample Files Delivered		41%	Thu 8/14/08	Wed 1/7/09	21 w
71			2.3.1	+ Data Feeds (Inbound)		42%	Thu 8/14/08	Wed 1/7/09	21 w
108			2.3.2	+ Report Feeds		33%	Mon 9/15/08	Wed 12/31/08	15.6
114			3	- Develop Client Interfaces & Reports		28%	Mon 8/18/08	Fri 1/16/09	22 w
115			3.1	QC Reviews - BRDs		90%	Mon 8/18/08	Fri 11/21/08	70 da
116			3.2	QC Reviews - UT Plans		0%	Mon 9/15/08	Fri 12/19/08	70 da
117			3.3	QC Reviews - UT Results		0%	Mon 9/15/08	Fri 1/16/09	90 da
118			3.4	+ BRDs Approved		99%	Fri 8/29/08	Mon 11/17/08	11.2
140			3.5	+ Unit Test Results Approved		0%	Thu 1/15/09	Thu 1/15/09	0 wks
162			3.6	Move Interfaces to UAT Environment		0%	Thu 1/15/09	Fri 1/16/09	2 da
163			4	+ Data File Validation		77%	Mon 6/16/08	Tue 4/7/09	42.4
238			5	<Dependency> BPD Acceptance Test Execution		0%	Tue 11/25/08	Mon 2/2/09	10 w
239			6	- Downstream Acceptance Testing		19%	Mon 1/1/09	Wed 4/15/09	40.6
240			6.1	+ Planning		20%	Mon 7/7/08	Wed 1/28/09	29.6
378			6.2	+ Test Execution		0%	Thu 1/29/09	Wed 4/15/09	11 w

РИС. 23.10. Пример привлекающих внимание визуальных эффектов

- **Пользуйтесь функцией Copy Picture (Копировать рисунок).** Используйте эту функцию, чтобы включить информацию из Project в документы других форматов, таких как PowerPoint или Word. Обязательно адаптируйте к этому столбцы и задачи, которые хотите отобразить в первую очередь.
- **Воспользуйтесь возможностями настройки страницы.** Опции настройки страницы, конечно, не уникальны для MS Project, но похоже, что многие пользователи забывают о том, какие там есть возможности. По-моему, самые полезные функции в меню Page Setup (Настройки страницы) — это масштабирование, настройка полей (как в Excel), а на вкладке View (Вид) — настройка временных рамок и печать первых X колонок на каждой странице. На рис. 23.11 показан пример такой настройки.



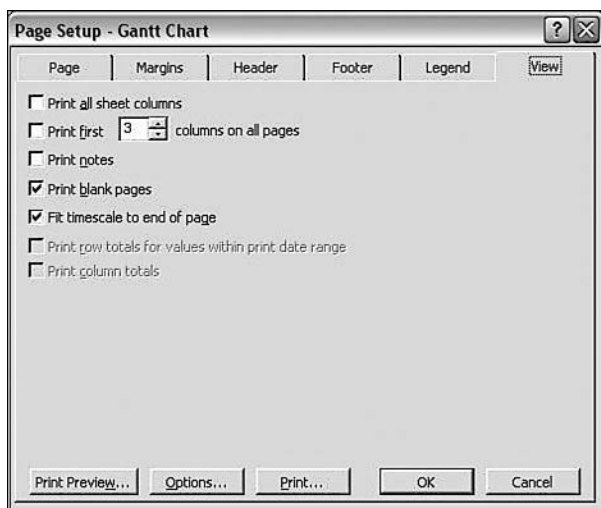


РИС. 23.11. Опция Page Setup, диалоговое окно View

- **Постарайтесь понять, как это будут читать пользователи.** Это тесно связано с управлением задачами, выводимыми на экран. Вам нужно знать, как аудитория будет читать ваш отчет (или представления расписания). Какое у них приложение — Project или Project Viewer? Как они хотели бы это читать — как часть другого отчета или как презентацию? Что им удобнее — читать онлайн или в виде бумажной копии? Ответы на эти вопросы подскажут вам, нужно ли делать снимки экрана и, если нужно, в каком формате.



**СОВЕТ** Если ваши стейкхолдеры не используют в своей работе MS Project, вышлите им свой отчет (представления расписания) в виде PDF-файлов.

- **Используйте встроенные отчеты.** Project предлагает значительный список готовых отчетов, в который многие просто не заглядывают (см. на рис. 23.12 основное меню вкладки **Reports (Отчеты)**), и вот по каким причинам:
  - стандартные представления удовлетворяют 80–90 % информационных потребностей;
  - пользователи не отвели времени на ознакомление с готовыми отчетами;
  - пользователям не нравится стандартная информация или то, как она выглядит в отчетах. Эта область для многих людей — неиспользованный ресурс.



РИС. 23.12. Диалоговое окно пункта Reports основного меню

Почти все готовые отчеты, которые находятся во вкладке **View/Reports**, можно настраивать. Как минимум можно настраивать детали внешнего вида, такие как цвет, стиль и размер шрифта, и часто это можно сделать в зависимости от строки или категории данных. Во многих случаях можно также изменять используемые или выводимые на экран данные.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Project 2013 Microsoft значительно повысил возможности создания отчетов. В этой версии пользователь может создавать подробные профессиональные отчеты в стиле «приборной панели» (дашборда) непосредственно в Project. Кроме того, Project 2013 включает ряд новых заранее настроенных отчетов, включая работы, обзоры проекта и отчеты о «сгорании задач/работ», которые используют новые встроенные графические функции и возможности форматирования.

- **Пользуйтесь визуальными отчетами.** Начиная с Project 2007, приложение предлагает ряд сводных и ключевых табличных отчетов, в которых используются шаблоны MS Visio и Excel и которые могут использоваться как есть или настраиваться по потребности.



**СОВЕТ** Подумайте о возможности настроить собственное текстовое поле в качестве заметок, чтобы выводить информацию о ресурсах, не влияя при этом на их назначения.

- **Распространяйте разные представления.** Если в вашем расписании выделены несколько уровней детализации работ, то может оказаться сложным дать знакомящемуся с ним человеку представление о мелких деталях проекта, одновременно сохраняя для него возможность мысленно охватывать это расписание в общей перспективе. Эта трудность возрастает с появлением дополнительных уровней детализации, а также если у знакомящихся с расписанием стейкхолдеров не установлено приложение MS Project. В этих случаях я всегда демонстрирую несколько представлений расписания (или снимков экрана): суммарный

вид высокого уровня, который показывает контекст в целом, и дополнительные детализированные представления для текущей или проблемной области расписания.

- **Используйте функцию «выноски».** Это функция, которую, по моему мнению, следовало бы включить непосредственно в Project. Если вам приходится использовать PowerPoint или Word для того, чтобы рассылать обновления в расписании, советую воспользоваться выносками, чтобы выделить основные риски, взаимосвязи, допущения и запланированные даты (рис. 23.13). Я обычно использую функцию **Copy Picture**, чтобы скопировать вид диаграммы Ганта, а затем вставляю различные формы выноски, доступные на панели инструментов **Drawing (Рисунок)**<sup>1</sup>.



**СОБЕТ** Если вы вводите новый рабочий процесс, который будет повторяться, то, прежде чем углубляться в детали, определите сам этот процесс. Это поможет вам сэкономить на переработке и редактировании.

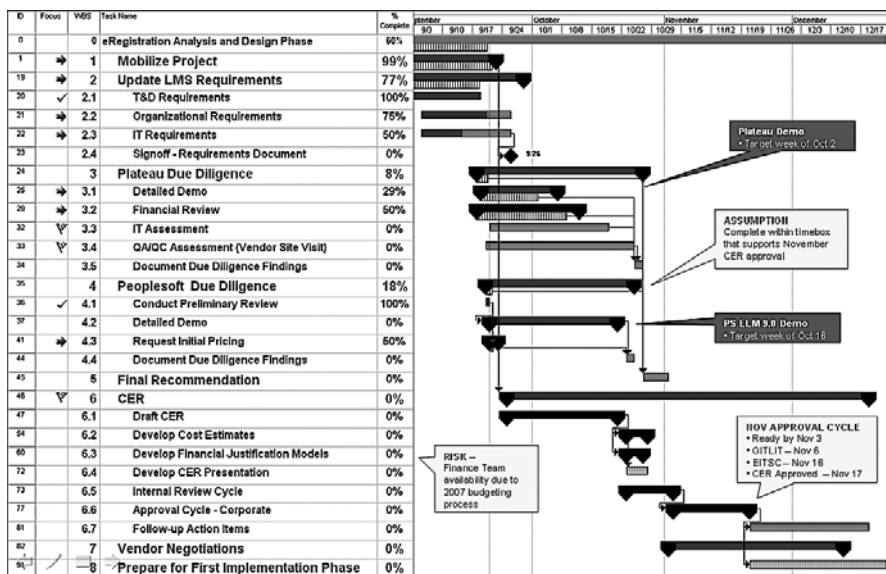


РИС. 23.13. Пример использования выносок.

- **Два может быть лучше одного.** Во многих ситуациях может быть проще и быстрее работать с двумя версиями вашего расписания в Project.

<sup>1</sup> Имеется в виду панель инструментов PowerPoint или Word. В более новых версиях этих программ доступ к выноскам находится в пункте меню **Вставка/Фигуры/Выноски**. — *Примеч. науч. ред.*

Одной версией можно пользоваться для управления проектом, а другой — для того, чтобы отчитываться о ходе работ. Этот подход даст возможность отслеживать все детали, необходимые вам в процессе повседневной работы, сохраняя ясность и лаконичность процесса отчетности.

- **Представление «Временная шкала» в Project 2010.** Если у вас установлен Project 2010, вам, конечно, захочется воспользоваться этой функцией. Так вот, вместо того чтобы выстраивать собственные структуры отчетности вида временной шкалы в Visio, PowerPoint или другом графическом программном пакете, все это можно сделать в вашем файле Project. В представлении **Timeline View (Временная шкала)** вы можете легко показать столько деталей, сколько вам нужно, и полностью адаптировать его внешний вид к вашим потребностям. И, что важнее всего, можно легко скопировать окончательную версию вашего документа в виде временной шкалы и перенести ее в другие приложения, чтобы быстро поделиться этой информацией с остальными.



**ПРИМЕЧАНИЕ** MS Project 2016 (а также Project Online) теперь поддерживает несколько представлений временной шкалы. Это еще более упрощает быстрое создание эффективных и ясных отчетов прямо в среде MS Project.

## Еще несколько советов для улучшения расписания проекта

Вот список дополнительных рекомендаций, которые, как я думаю, могут помочь создать более качественное расписание с помощью MS Project.

- **Влияние вида временной шкалы на ожидания стейкхолдеров.** Часто люди избегают пользоваться Project на этапе определения или планирования проекта, поскольку это приложение показывает календарные даты, а когда стейкхолдеры их видят — даже в предварительных расписаниях высокого уровня, — это может повлиять на их ожидания. Простой способ избежать такого — поменять ярлыки на временной шкале. Как мы уже говорили, вид этой шкалы можно изменить, кликнув правой кнопкой мыши прямо на график, представленный в диаграмме Ганта, или выбрав **Format/Timescale**. Когда на экране появится диалоговое окно, вы сможете изменить формат используемых ярлыков. Просто выберите опцию, в которой не используется реальная календарная дата, например **Week 1 (Неделя 1)**, **Week 2... Week N**.

- **Назначение ресурсов на суммарные задачи.** Если вы используете MS Project для расчета, планирования и управления рабочими часами ресурсов, будьте осторожны при назначении ресурсов на суммарные задачи, так как в MS Project это функция отделена от назначения ресурсов на подзадачи, входящие в суммарную. Во многих случаях ресурс назначается на суммарную задачу либо в целях демонстрации, либо до добавления подзадач. Я не говорю, что нельзя назначать ресурсы на суммарные задачи — иногда это очень уместно. Я хочу сказать, что вы должны точно понимать, как это работает, и проверять каждый случай, когда один и тот же ресурс назначается и на суммарную задачу, и на подзадачу.



**ПРИМЕЧАНИЕ** На суммарную задачу можно достаточно смело назначать ресурс чисто бюджетного характера (функция, введенная в Project 2007).

- **Отображение назначенных ресурсов.** Если у вас задача, на которую назначено несколько ресурсов, или у вас ресурсы с длинными наименованиями, или вы назначаете ресурсы, которые доступны менее чем на 100%, бывает достаточно трудно полностью отобразить эти ресурсы одновременно с задачей, особенно если вы используете диаграмму Ганта. Вот несколько советов по поводу того, как справиться с такой ситуацией.
  - Используйте настраиваемое текстовое поле, такое как **Resource/Notes (Ресурсы/Примечание)**, чтобы отобразить ваш комментарий к данному ресурсу.
  - Используйте поле **Resource/Initials (Ресурсы/Краткое название)** вместо поля по умолчанию, **Resource Field/Column (Ресурсное поле/столбец)**.
  - Назначьте список ресурсов группе, а потом назначьте групповой ресурс на задачу.
  - Разложите задачу на более мелкие составляющие (подзадачи), чтобы вы могли назначать ресурсы на каждую подзадачу.
  - Если такая декомпозиция задачи невозможна, подумайте о том, нельзя ли ее продублировать, а затем назначить на каждую из этих «копий» задачи отдельный ресурс.
- **Фиксируйте последствия проблем и задержек.** Вместо того чтобы обновлять начальную дату для данной задачи, когда нужно установить новый базовый уровень, зафиксируйте причину изменения в расписании (событие, проблема, задержка, изменение запроса) как новую задачу в вашем расписании. Таким образом, источник воздействия становится

видимым, и вы никогда не забудете, чем вызвано изменение в расписании (рис. 23.14).

	❶	Focus	WorkStatus	WBS	Task Name	% Complete	Work
000		🔍	🔍	6.3	- User Acceptance Testing (UAT)	98%	294 hrs
607	✓			6.3.1	Setup Test Environment	100%	16 hrs
608	✓	🔍		6.3.2	<<Delay - Security Migration Issues, 0.0 Infrastructure>>	100%	0 hrs
609	✓			6.3.3	Execute UAT Test Plan	100%	88 hrs
610	✓			6.3.4	Address Issues	100%	84 hrs
611	✓	🔍		6.3.5	<Additional Test Cycle Needed>	100%	100 hrs
612		➡	🔍	6.3.6	+ UAT Summary Report	0%	6 hrs

РИС. 23.14. Пример демонстрации воздействия

- **Как только делается какая-то запись о выполнении работ, информация об их состоянии меняется.** Помните, что после внесения какой-то записи о ходе выполнения задачи не происходит автоматический перерасчет плановых дат. Я часто вижу, как люди бывают сбиты с толку, потому что они назначают ресурсы на задачу, а запланированная дата окончания не изменяется. В большинстве случаев процент выполнения задачи оказывается уже внесен.
- **Сохранение дат исходного плана.** Пока вы не поймете до конца то, как MS Project управляет исходными плановыми показателями, вы всегда можете сохранять собственную копию дат исходного плана и продолжительностей работ с помощью настраиваемых полей.
- **Управление буферами.** Вместо того чтобы «размазывать» резервы на случаи непредвиденных ситуаций по всему расписанию в отдельных задачах, используйте для них специальные задачи, чтобы упростить процесс управления на протяжении всего проекта. Тогда при появлении проблем или внесении изменений будет проще показать их последствия.
- **Одинаковые наименования подзадач по всем суммарным задачам.** Частая проблема, с которой сталкиваются пользователи, — это одинаковые или похожие названия задач, которые относятся к разным суммарным задачам. В таких случаях бывает трудно определить, какая конкретная задача имеется в виду. Есть три способа уменьшить количество таких ситуаций: использовать поле WBS, когда это возможно, включать в наименование подзадачи ссылки на суммарную задачу и создавать настраиваемые поля, в которых указывались бы названия суммарных задач и подзадач.
- **Управление служебными задачами.** Чтобы лучше управлять «служебными» часами и видами деятельности по проекту, я рекомендую

пользоваться повторяющимися задачами, а не задачами-«гамаками»<sup>1</sup>. Повторяющиеся задачи характеризуются большей детализацией, гибкостью и управляемостью, а задачи-«гамаки» в Project чреваты проблемами из-за функции **Paste Link (Вставить ссылку)**, которая используется для привязки сроков выполнения задачи к срокам Project.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Задача-«гамак» используется для отражения служебных аспектов проекта, таких как рабочее время менеджера проекта, совещания и различные затраты, которые меняются в зависимости от изменений в сроках проекта.

- **Назначение ресурсов на задачи с фиксированными сроками их выполнения.** При назначении ресурсов на такие задачи (в отличие от задач, ориентированных на трудозатраты) следует обеспечить доступность ресурсов в течение всего этого срока. Если ресурс недоступен, MS Project не делает никаких назначений (не назначает рабочих часов), причем вас об этом не уведомляет.
- **Если ничего не получается, переделайте задачу.** Если у вас ничего не получается и числовые значения по назначенным ресурсам (даты, часы и ресурсы) не имеют смысла, просто введите новую задачу и заново назначьте ресурсы. После того как назначения восстановлены, можно удалить ту задачу, что заставила вас понервничать. Похоже, что этот способ работает в 99,9 % случаев.

## Project 2010 — изменение правил игры

Версия MS Project 2010 изменила правила игры. С помощью новых возможностей, которые предлагаются в этом приложении, им становится гораздо легче пользоваться в качестве основного средства управления проектом. Этим инструментом стало гораздо проще пользоваться на начальном этапе планирования. Оно позволяет хранить всю информацию и решения по проекту в одном месте; проводить анализ типа «что, если»; реализовывать все потребности в области отчетности. В дополнение к ин-

<sup>1</sup> Калька с английского термина *hammock task*. Под такой задачей понимается группа взаимосвязанных работ, имеющих одинаковые начальное и завершающее события — как точки подвеса гамака. — *Примеч. науч. ред.*

терфейсу Microsoft Fluent, который используется в любом приложении из пакета MS Office 2010, в MS Project 2010 нам предлагается много новых функций и возможностей. Вот некоторые из тех, которые представляются мне наиболее интересными, хотя этот список далеко не полный.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Начиная с Project 2010, Microsoft продолжал улучшать аспекты управления совместной работой, отчетностью и списками задач, в то же время развивая более продвинутые функции управления финансами, ресурсами и портфелями проектов.

- **Вид временной шкалы (Timeline View).** Возможно, эта функция интересует меня больше всего, потому что она касается одного из самых болезненных, если не самого болезненного момента в использовании Project: обобщения и доведения деталей вашего подробного расписания до массовой аудитории. С функцией **Timeline View** вы можете делать это, не пользуясь другими инструментами. Вывод шкалы на экран дает возможность отразить ваши важнейшие задачи и ключевые точки вашего детализированного расписания и представить их в ясном и привлекательном графическом виде, который будет понятен всем стейкхолдерам.



**ВНИМАНИЕ** В MS Project 2010 по умолчанию расписание составляется вручную. Чтобы это изменить, вместо опции **New Tasks Created** (Новые создаваемые задачи) введите **Auto Scheduled** (Авторасписание).

- **Составление расписания пользователем.** С помощью этой новой опции теперь можно вручную ввести в расписание конкретную задачу (а не делать это автоматически с помощью механизма составления расписания, предлагаемого Project). Этим не только упрощается визуальное распознавание задач, внесенных вручную, — фактически по отношению к этим задачам применяется подход «можно все». Нет никаких значений по умолчанию для начальной даты, сроков или даты окончания, причем в эти поля можно вводить любой текст. Кроме того, вам не навязываются характеристики, типичные для механизма планирования в MS Project — игнорируются ограничения и календари, зависимости не влияют на запланированные даты, а назначение ресурсов не изменяет длительности. Задача полностью контролируется тем, что вводите вы (пользователь). Таким образом, если вам надо воспользоваться Project для управления списком задач или просто нужно зафиксировать даты



обзоров высокого уровня (что часто случается в фазе начального планирования высокого уровня или при планировании методом набегающей волны), эта новая функция будет очень полезной. На рис. 23.15 приведены примеры нового **Timeline View** и аспектов ручного планирования пользователем.

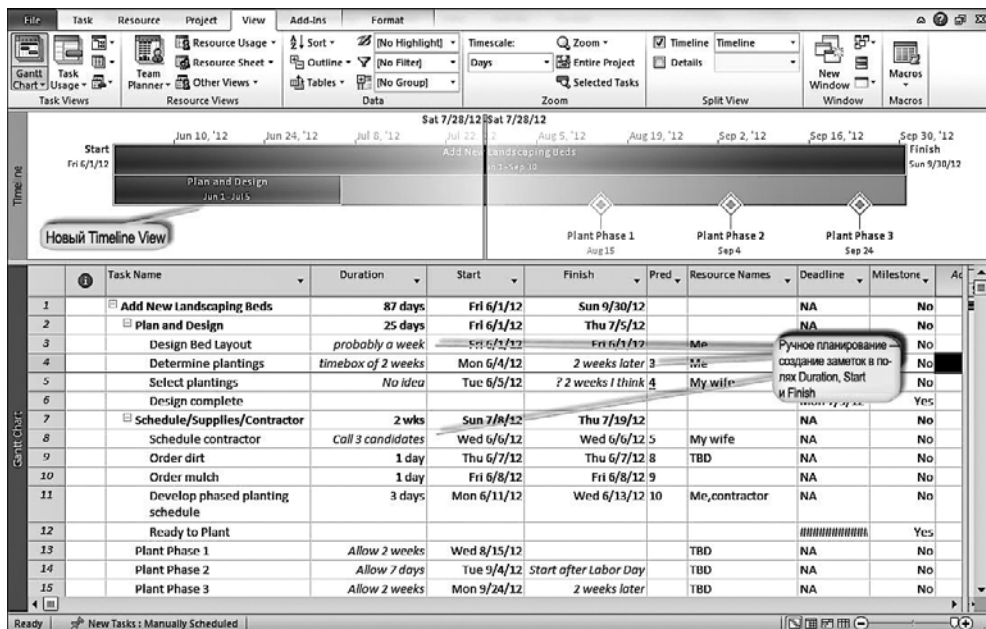


РИС. 23.15. Timeline View и функции ручного планирования в Project 2010 на примере простого проекта



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Project 2010 задача, спланированная вручную, может содержать любое текстовое значение в полях Duration (Длительность) и Date (Дата).

- **Нисходящая суммарная задача.** Project 2010 не только создает за вас суммарную задачу и первую подзадачу за один шаг (что позволяет сэкономить время), но и позволяет вручную ввести значение для суммарной задачи. Затем, когда вы доходите до деталей, можно добавить к ней подзадачи. Кроме того, с помощью красной волнистой линии в дате окончания суммарной задачи Project дает вам понять, не выходит ли общая длительность подзадач за пределы даты окончания, которую вы установили для суммарного задания.

- **Инспектор задач.** С помощью представления **Backstage View**<sup>1</sup> Project 2010 предлагает разнообразную информацию, которая может иметь значение для планирования задачи, а также список возможных действий, которые вы можете предпринять для решения этой проблемы.
- **Team Planner (Командный планировщик).** «Командный планировщик» помогает вам увидеть, какое задание выполняет каждый член команды в каждый конкретный момент, обнаруживать и разрешать конфликты, касающиеся распределения задач, а также обнаруживать и разрешать случаи назначения избыточных ресурсов.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Для доступа к Team Planner, к возможности интеграции с платформой SharePoint, а также для возможности деактивировать задачи потребуется версия MS Project 2010 Professional.

- **Улучшенная функция Copy/Paste (Копирование/Вставка).** Теперь гораздо проще работать с другими людьми, использующими различные приложения, поскольку при копировании и вставке какого-либо объекта в среду Project 2010 организация и форматирование задач сохраняются.
- **Автоматический перенос текста в названиях задач.** То, что всегда было головной болью в предыдущих версиях Project, больше не является проблемой. В Project 2010 текст с названием задачи автоматически переносится на следующую строку. Когда эта функция сочетается с другими улучшенными возможностями управления внешним видом и восприятием каждой ячейки, это существенно расширяет возможности использования Project для передачи информации самой широкой аудитории.
- **Инструменты для рисования.** Вот еще один пример возможности демонстрировать информацию по проекту или расписанию прямо из Project: вы можете воспользоваться набором инструментов для рисования прямо в представлении диаграммы Ганта.
- **Вывод в формате PDF/XPS.** В прежних версиях Project это можно было сделать, если при распечатке указывать в качестве принтера какой-либо установленный PDF-драйвер. В Project 2010 эта функция

<sup>1</sup> Этот термин, общий для всех программ из пакета MS Office, в данное время не переводится на русский язык. В частности, русскоязычная поддержка Microsoft говорит следующее: «При запуске программы Microsoft Office или при нажатии на вкладку Файл вы увидите Представление Microsoft Office Backstage. Если вам нужно создать файл, открыть существующий файл, распечатать, сохранить, изменить параметры или другое, это можно сделать в Backstage. Иными словами, вы можете выполнять все действия с файлом, которые невозможно выполнить внутри файла». — *Примеч. науч. ред.*

сделана встроенной. Теперь все могут выводить свои расписания в виде PDF- или XPS-файлов.

- **Перенос проекта.** Если вы хотите использовать прежние расписания в качестве образца или произошли значительные изменения в планировании текущего проекта, эта функция вам очень поможет. **Move Project (Перенос проекта)** позволяет перенести ограничения и сроки относительно начальной даты старого проекта; этого нельзя сделать с помощью только изменения даты начала проекта.



**ВНИМАНИЕ** Когда вы переключаете свою задачу с ручного режима календарного планирования на автоматический, Project начинает принимать решения за вас, особенно в тех случаях, когда ваши значения по длительности задачи не совпадают со стандартными. В целом любое поле длительности с текстовым значением получит стандартное значение длительности («1 day?»), и любое поле с текстовым значением даты будет заполнено датой начала проекта.

## Что нужно знать о Project 2013, Project 2016, Project Online и Office 365 Planner?

Со времени появления Project 2010 компания Microsoft выпустила Project 2013 и Project 2016. Кроме того, предлагается Project Online, работающий по принципу «программное обеспечение как услуга» (SaaS<sup>1</sup>), что согласуется с идеологией Office 365. Помимо этого был выпущен планировщик Microsoft Office 365 Planner. Поскольку многие организации неохотно переходят на новые версии и варианты MS Project или вообще не хотят пользоваться продуктами, построенными как SaaS, вы, возможно, не знаете об этих новейших разработках. В этом разделе я помогу вам быстро наверстать упущенное, поделившись основными моментами, которые вам нужно знать про каждый из упомянутых программных продуктов.

В целом эти последние версии не связаны с такими значительными изменениями, какие мы видели при внедрении Project 2010.

---

<sup>1</sup> Сокращение от английского Software as a Service, то есть программное обеспечение как услуга. — *Примеч. науч. ред.*

## Project Online

В 2013 году Microsoft не только выпустила Project 2013, но и начала предлагать свои облачные решения в виде Project Online, в котором клиенту больше не нужно ждать, когда будут исправлены все ошибки и выпущена новая версия продукта. Как только новый релиз готов, можно считать, что вы уже работаете с ним.

## Project 2013

В Project 2013 Microsoft серьезно обновила возможности по составлению отчетов. Вам больше не нужно вытаскивать данные из Project и переносить их в другие программы только для того, чтобы соответствовать минимальным стандартам отчетности. В Project 2013 можно генерировать профессиональные отчеты прямо в его среде, с особым вниманием к диаграммам и графикам. Microsoft упростила задачу составления более презентабельных отчетов, а также предложила новый набор стандартных отчетов для отслеживания хода работ и обзоров по проекту. Кроме того, стало гораздо проще составлять свои собственные отчеты. В Project 2013 также стало гораздо легче обмениваться файлами и коммуницировать с ресурсами благодаря более тесной интеграции с другими технологиями Microsoft, особенно Lync (теперь Skype for Business) и Office 365. Помимо новых решений в области отчетности и совместной работы, интереснейшей функцией с точки зрения пользователя с менталитетом компьютерного гика, должно быть, является возможность в один клик отследить путь задачи, то есть все, что ей предшествовало и что за ней следует, а это намного упрощает понимание картины взаимосвязей отдельных задач в рамках проекта.

## Project 2016

В Project 2016 Microsoft продолжает расширять возможности своего продукта в области управления предприятием и портфелем проектов. Самый большой шаг вперед наблюдается в функциях, связанных с управлением ресурсами: платформа предлагает для этого встроенный в Project универсальный инструмент, позволяющий связываться с ресурсными менеджерами, разрабатывать и выполнять соответствующие планы, а также запрашивать ресурсы непосредственно в среде Project.

С точки зрения отчетности, самое знаменательное изменение в Project 2016 — это способность генерировать множество представлений временной шкалы вашего проекта. Это намного упрощает демонстрацию обзора хода работ и уменьшает необходимость выходить за пределы Project в целях предоставления отчета о нем. Еще одна полезная функция Project 2016 — это «Скажи мне» («Tell Me»), в которой используются некоторые аспекты искусственного интеллекта, чтобы быстро выполнять задачи в среде Project.

Что касается серверной части, в Project 2016 были сделаны важные шаги, в том числе расширены возможности по созданию бизнес-аналитических отчетов, интеграция службы Odata, объединение баз данных для Project и Sharepoint (для сайтов, использующих локальную установку Project Server).



**ПРИМЕЧАНИЕ** Итак, это должно вам помочь разобраться в основных нововведениях в MS Project со времени Project 2010. Как видите, Microsoft не собирается в ближайшем будущем уступать свои позиции в качестве разработчика самого широко используемого программного инструмента проектного управления. Согласно тому, что известно относительно планов Microsoft, можно ожидать, что Project будет продолжать развиваться благодаря постоянным улучшениям в областях поддержки методов гибкой (agile) разработки, отчетности по управлению портфелем проектов, планировании финансовых затрат, возможностях бизнес-аналитики, управлении работой Канбан<sup>1</sup> и поддержке мобильных устройств и приложений.

## Office 365 Planner

Нам остается кратко описать еще только один продукт — Office 365 Planner. Какое место он занимает?

Какова бы ни была популярность Project, у этой платформы появилась конкуренция со стороны инструментов, которые дают возможность простейшим образом организовать совместную работу и управление задачами. Кроме того, постоянное движение в сторону более эффективных методов привело к росту потребности в инструментах, которые обеспечивают простое и визуализированное управление задачами, учитывают

---

<sup>1</sup> Канбан (Kanban) — японский термин, относящийся к системе разработки программного обеспечения, которая имеет корни в широко известной методике работы фирмы Тойота («бережливое производство» и снабжение по принципу «точно в срок» — just in time). — *Примеч. науч. ред.*

возможность частых изменений, упрощают обмен документами, а также могут служить репозиториум для коммуникаций в команде, особенно на уровне отдельных задач. Office 365 Planner — это ответ Microsoft на такие потребности. Planner, выпущенный в 2016 году и являющийся частью пакета Office 365, — это надежный, простой и наглядный инструмент совместной работы в команде. Конечно, чтобы пользоваться им, необходим доступ для работы в среде Office 365. Он не может заменить Project, но предлагается как новый продукт, обеспечивающий виртуальное рабочее пространство для совместной работы. Если говорить о дорожной карте Microsoft, то в ближайшем будущем Planner получит возможность поддерживать внешних пользователей (не работающих в Office 365), назначать множество ресурсов на одну задачу, а также поддерживать мобильные устройства (см. табл. 23.3).

**ТАБЛИЦА 23.3.** Ключевые функции разных версий Microsoft Project

Версия MS Project	Основные особенности	Примечания
Project 2013	Улучшенные возможности создания профессиональных отчетов. Более тесная интеграция с другими технологиями Microsoft	Функция отслеживания пути задачи
Project Online	Доступ к Project по принципу SaaS (программное обеспечение как услуга)	Не является какой-то конкретной версией MS Project
Project 2016	Улучшенные инструменты управления ресурсами. Несколько видов временной шкалы. Функция «Скажи мне» с элементами искусственного интеллекта	Ориентация на дополнительные возможности по управлению предприятием и портфелем проектов
Office 365 Planner	Онлайн-инструмент для совместной работы	Независимая от MS Project система. В настоящее время тесно связана с платформой Office 365 и зависит от нее

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- MS Project — это приложение для работы с базами данных.
- Продолжительность выполнения задачи = трудозатраты/ресурсные единицы.
- В MS Project используется несколько типов календарей: «проект», «ресурс» и «задача».
- В MS Project используются три основных типа дат: запланированная, фактическая и базовая.
- Пользовательские поля можно добавлять в любое представление, а также использовать в качестве визуальных индикаторов.
- Лучшие практики для запуска нового файла расписания проекта.
- Ключевые принципы того, как заставить работать выравнивание ресурсов.
- Как эффективно использовать возможности составления отчетов в MS Project.
- Новые возможности, реализованные в MS Project 2010.
- Новые возможности, предлагаемые в MS Project 2013 и MS Project 2016.
- Как Project Online и Office 365 Planner связаны с другими продуктами MS Project.



Диаграмма на рис. 23.16 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

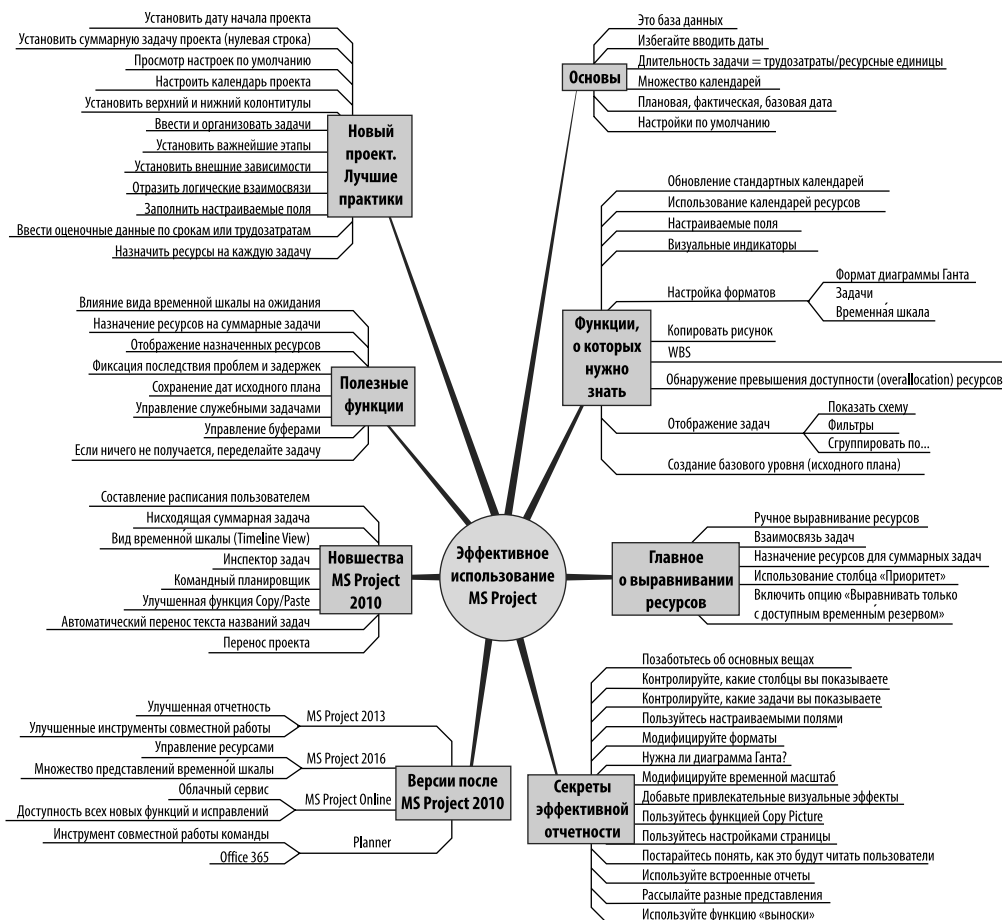


РИС. 23.16. Обзор вопросов эффективного использования MS Project



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Поймете, как управлять проектом в среде «облегченной» культуры управления проектами.
- Узнаете, что делать, если подробный план-график не может быть разработан.
- Познакомитесь с обзором аналитических данных по управлению проектом с жесткими контрольными датами.
- Научитесь работать со «сложными» ресурсами.
- Поймете, какие шаги следует предпринять, чтобы лучше подготовиться к текучести кадров и управлять ею.
- Познакомитесь с полезными советами по управлению процессом отбора.
- Узнаете, как улучшить любой процесс тестирования.

# 24



## КОГДА МЫ ПОПАДАЕМ В РЕАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

В отличие от предыдущей главы, посвященной тому, чтобы научить вас пользоваться Microsoft Project, здесь мы сосредоточимся на повышении вашей эффективности в деле проектного управления и подробно рассмотрим распространенные сценарии развития дел и проблемы, с которыми вам придется столкнуться, даже на вашем самом первом проекте.

Первые четыре части этой книги касались фундаментальных концепций и процессов проектного управления. Обладая этими знаниями, вы сможете справиться с любой проектной ситуацией. Однако столкновение с реальными сценариями моментально приведет к тому, что у вас появится множество вопросов. В этой главе мы рассмотрим несколько таких сложных ситуаций. В каждой из них будут подчеркнуты относящиеся к ней основные принципы и предложены дополнительные рекомендации с тем, чтобы лучше подготовить вас на случай, если вы столкнетесь с подобными проблемами в своей работе.

## Что, если я принадлежу к «облегченной» культуре в проектном менеджменте?

Скажем прямо: существуют такие бизнес-среды, ситуации и организации, в которых отсутствует поддержка применения образцовых методик проектного управления. Причины появления таких «облегченных» культур различны. Возможно, данная организация или отрасль — новичок в этом деле. Возможно, организация понесла потери от малоэффективной деятельности проектного офиса (РМО) или от прежних менеджеров, которые уделяли больше внимания административным деталям, чем важнейшим факторам успеха. В некоторых организациях менеджер проекта одновременно отвечает за несколько проектов. В других — он может взваливать на себя множество ролей в команде. Каковы бы ни были причины, вы можете оказаться в такой среде, которая не даст вам возможности воспользоваться всем арсеналом лучших практик проектного менеджмента. При этом вы все равно отвечаете за успешное управление проектом. Что же вам делать?

Прежде всего, вам должен придать уверенность в себе тот факт, что многие успешные проекты управлялись с помощью «облегченных» подходов. У вас тоже получится. Во многих случаях именно в таких средах проектный менеджер должен применить все свои умения и творческие способности. Как правило, термин «облегченный подход» относится скорее к уровню проработки документации, к детальному планированию и к тонкостям процессов контроля за исполнением. Давайте рассмотрим ключевые моменты достижения успеха в такой культуре.



**СОВЕТ** Вне зависимости от проектной среды следует документировать и распространять основные моменты определения проекта, касающиеся контекста, рамок, факторов успеха, временной шкалы и распределения ключевых ролей в команде. Дополнительная информация представлена в главе 4 «Определение проекта».

- **Сосредоточьтесь на главном.** Вне зависимости от ситуации на проекте вы (и ваша команда) должны иметь отчетливое представление о следующем:
  - **Контекст проекта.** Зачем мы затеяли этот проект?
  - **Рамки проекта.** Что мы должны сделать в рамках проекта?
  - **Факторы успеха.** Как будут измеряться наши результаты?

- **Подходы.** Как мы будем выполнять свою работу?
- **Распределение ролей и обязанностей.** Каковы роли и обязанности каждого члена команды?
- **Временная шкала.** Когда нужно завершить работу?
- **Подход к менеджменту.** Какие совещания, инструменты или отчеты будут использоваться для контроля за ходом работ и его поддержки?
- **Особое внимание на коммуникации, взаимоотношения и управление ожиданиями.** Это всегда важно, но в такой среде вы должны проявлять максимальную эффективность во всех трех областях, чтобы успешно управлять проектом, быть истинным лидером.



**СОВЕТ** Вне зависимости от среды всегда уделяйте особое внимание эффективным коммуникациям, хорошим взаимоотношениям и ясным ожиданиям всех стейкхолдеров.

- **Ведите проект.** В этих средах нельзя добиться успеха, просто управляя проектом. Вы должны быть лидером. Обратитесь к главе 16, чтобы вспомнить соответствующие принципы и навыки, в частности лидерство как служение.
- **Обращайте внимание на личные контакты и взаимоотношения.** Именно в данных средах следует хорошо знать свою команду, ключевые человеческие ресурсы, а также иные средства, которые могут вам понадобиться для выполнения работ по вашему проекту. Уделите время тому, чтобы узнать, чем живут ваши сотрудники, как работают и чем помимо этого занимаются. Ищите способы сделать их успешными и всегда выражайте им свое признание за готовность вам помочь.
- **Добивайтесь создания только тех продуктов, которые обладают добавленной стоимостью.** Вам следует требовать только тот результат (продукт), который добавляет стоимость всему процессу, особенно если вы просите других людей приложить усилия, которые непосредственно не связаны с их целевым продуктом (такими как, например, выполнение действий административного характера). Ищите возможности как-то корректировать список требуемых конечных результатов.
- **Подбирайте нужный метод планирования.** В подобных средах бывает трудно разработать подробное расписание проекта, и в следующем разделе мы будем обсуждать, как это можно сделать. Важно, чтобы все достаточно хорошо понимали, над чем они работают (за что отвечают), каков ожидаемый уровень качества их работы или процесс, которого нужно придерживаться, и когда продукт должен быть готов.



**СОВЕТ** В «облегченной» среде пользуйтесь итеративным, гибким подходом к управлению проектом.

- **Подбирайте нужные процедуры для мониторинга и отслеживания.** Это тесно связано с созданием продуктов с добавленной стоимостью. Как для вас, так и для вашей команды важно, чтобы все процедуры мониторинга и отслеживания в проекте были согласованы, необходимы и не дублировались.
- **Добивайтесь создания рабочих продуктов как можно раньше.** В средах, где трудно или бессмысленно осуществлять планирование деталей или определять требования к ним, может быть полезным подход, позволяющий добиваться ощутимых результатов уже на ранних этапах. Этот подход является одной из основ итеративных, гибких методик, которые я рассмотрю подробнее в главе 25. Такой подход чрезвычайно полезен, поскольку до тех пор, пока стейкхолдеры не имеют никакого доступа к конечным продуктам (пусть эти продукты еще не обладают завершенностью), они могут какие-то свои требования упускать из виду.
- **Планируйте множество итераций.** По той же причине, которая упоминалась выше, следует планировать множество итераций вашего процесса. Не стоит считать, что любой рабочий продукт будет соответствовать всем требованиям после первой итерации. Это относится к методам определения, дизайна, тестирования и развертывания.

## Что делать, если я не могу разработать подробное расписание проекта?

Несмотря на все логические и практические достоинства использования процесса разработки подробного расписания, которые мы рассматривали в главах 5–8, вы можете оказаться в такой организации или ситуации, когда не сможете составить план-график проекта на том уровне детализации и полноты, который считаете идеальным. В некоторых случаях у вас не будет возможности разработать детальный поэтапный план в связи с тем, что на начальной стадии проекта неизвестны или не до конца ясны многие исходные данные. Что можно в таких случаях сделать? Оптимальный вариант — воспользоваться одним или более аспектами графика контроля качества. Вы можете применить следующие приемы.

- **Детализируйте то, что возможно.** Включите в расписание столько деталей из WBS, сколько можете. Это одно из преимуществ его разработки на основе декомпозиции работ по проекту. Вы должны как минимум знать первые несколько уровней вашей WBS. Сделайте то, что возможно.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В Microsoft Project 2010 и более поздних версиях гораздо легче построить расписания, которые не завершены, развиваются во времени или в основном ориентированы на важнейшие этапы.

- **Управляйте с ориентацией на знаковые контрольные точки.** Устанавливайте целевые даты для ключевых продуктов, событий и точек принятия решений, а затем отслеживайте ход работы с ориентацией на эти даты. Ключевой задачей при таком подходе является нацеленность на то, чтобы эти промежуточные контрольные точки были бы «правильными» и их число было бы достаточным для заблаговременного выявления основных проблем и требуемых изменений — в таком случае будет возможно предпринимать корректирующие действия.
- **Управляйте с ориентацией на планируемые продукты.** Этот подход сходен с предыдущим, только тут ориентация происходит на планируемые рабочие продукты. Решения по мелким деталям делегируются на уровень тех сотрудников, которые непосредственно занимаются созданием соответствующих продуктов, однако они отвечают за достижение конечной цели. Ключевым аспектом применимости этого подхода является наличие достаточного количества промежуточных результатов — оценивая их, можно заблаговременно выявить основные проблемы и понять, какие требуются изменения, чтобы предпринять корректирующие действия.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Для создания качественного расписания следует пользоваться комбинацией этих приемов.

- **Управляйте с ориентацией на фазы проекта.** При этом подходе вы организуете проект по фазам с определенными контрольными точками в конце каждой из них (подведением промежуточных итогов, обзорными сессиями, точками принятия решений go/no-go). Соответствующие стейкхолдеры осуществляют обзор «состояния здоровья» проекта и определяют, следует ли переходить к новой фазе. Основные моменты здесь — точно установить критерии оценки «здоровья» проекта и кто из стейкхолдеров будет участвовать в процессе этой оценки.

- **Управляйте с ориентацией на краткосрочное планирование деталей.** Это распространенный прием в случае итеративных, гибких проектов или тех, которые находятся на стадии «выздоровления» после перенесенных трудностей; проектов с большой степенью неопределенности и предусмотренных в планах рисков; проектов, разделенных на этапы. При таком подходе вы сосредоточены на следующей контрольной точке. Что нам нужно сделать в следующие 2–4 недели, или в следующие 30, 60 или 90 дней? Если рабочие детали (процессы, назначения, роли и ожидания) ясны всем членам вашей команды, то это будет способствовать их сосредоточенности на своем деле и продуктивности. Такой подход помогает команде чаще добиваться успехов, что существенно для придания дальнейшего импульса проекту в целом.
- Что делать, если я должен успеть к жесткой контрольной дате?

Если вы еще с этим не столкнулись, то скоро все равно попадете в ситуацию, когда проект совершенно необходимо завершить к определенной дате, когда невозможно сорвать сроки или сказать: «Это нельзя сделать в принципе». Что делать в таком случае? На чем сосредоточиться? Вот мои рекомендации для управления таким проектом, на котором контрольные сроки трудновыполнимы.



**СОВЕТ** В любом проекте, в графике которого есть по-настоящему труднодостижимые сроки, соответствующую дату следует устанавливать по возможности гораздо раньше реально требуемой. По возможности, создавайте себе буфер для непредвиденных обстоятельств.

- **Выясните, что стоит за данной датой выполнения этапа.** Как и с любой целью проекта, вы должны хорошо понимать, что за этим стоит, что им движет. В случае с датами контрольными точками, которые вам навязываются, для этого имеется несколько распространенных причин:
  - внешнее событие;
  - общие цели организации/бизнеса;
  - бюджетный цикл организации/бизнеса;
  - «напряженные» цели, устанавливаемые спонсором проекта для того, чтобы добиться завершения проекта к намеченному им сроку.
- **Создайте себе резерв на случай непредвиденных обстоятельств.** Для любого проекта, у которого есть контрольная точка, которой

действительно может быть трудно достичь в требуемый срок, намеченная в проекте дата окончания соответствующей работы должна по возможности назначаться гораздо раньше этого срока, чтобы создать резерв времени на случай непредвиденных обстоятельств и увеличить вероятность того, что у вас все будет готово к этому трудновыполнимому сроку.

- **Выполнение требований проекта.** Помните классический треугольник проектного управления, обсуждавшийся в главе 1: если время жестко задано, то ваше основное внимание как менеджера переходит на другие факторы. Обычная реакция — это увеличение ресурсов и сужение рамок или снижение качества.
- **Проясните, что значит «сделано».** В таких ситуациях вы должны убедиться, что ваше видение решения проблемы совпадает с видением этого у спонсора проекта. Это суть того, что от вас требуется в отношении управления ожиданиями и рамками проекта. В это видение входит подробный обзор факторов успеха проекта, допущений, приоритетных требований, а также стратегии реализации и развертывания.
- **Отчетливое понимание той функциональности, которая является обязательной.** Как уже говорилось, вам нужно всегда учитывать приоритеты требований, включая стандарты качества. Понимание этого поможет поддерживать ход работы вашей команды и создаст возможность осуществить поэтапный подход к реализации проекта.
- **Тщательно контролируйте рамки проекта.** Если вам нужно уложиться в определенный срок, следует очень внимательно относиться к управлению рамками проекта. Заранее уделите время, чтобы согласовать уровни приоритетности требований и общее понимание конечного решения. После этого воспользуйтесь установленным процессом обработки запросов на изменения, чтобы учесть их (или соответствующие решения) при модификации рамок, допущений и пр. Обзор этого процесса смотрите в главе 11 «Управление изменениями в проекте».



**СОВЕТ** Управление рамками проекта имеет решающее значение, если дату контрольной точки нельзя перенести.

- **Направляйте работу команды.** Сосредоточьтесь на уровне производительности своей команды и на ключевых ресурсах. Обратитесь к перечню эффективных приемов, направленных на решение этих

задач, в главе 19 «Принципы повышения эффективности проектной команды». Вот что следует помнить прежде всего:

- добивайтесь выделения требуемых ресурсов, если это возможно;
  - по возможности размещайте команду в одном месте;
  - проводите частые встречи с вашей командой;
  - уберите из списка задач те, которые являются вспомогательными или не связаны с созданием добавленной стоимости;
  - избегайте простоев и отсрочек. Убедитесь, что у членов вашей команды есть информация, результаты и ресурсы, необходимые им для ежедневной продуктивной работы;
  - быстро разрешайте возникающие проблемы.
- **Приоритизируйте работу по тестированию.** В проектах с фиксированным сроком исполнения часто случается, что работа, подвергающаяся «сжатию» (то есть та, которую просят сделать побыстрее), это как раз тестирование. Однако к нему следует подходить, отталкиваясь от двух соображений: приоритетных требований и уровней риска. Если вы ограничены по времени, нужно получить как можно больше отдачи от работы по тестированию. Сосредоточьтесь на вопросах с высоким риском и обсудите эти ожидания с вашими стейкхолдерами.
  - **«Мини-вехи».** Если нельзя сдвинуть главные контрольные точки, обязательно установите в своем расписании частые промежуточные «мини-вехи», чтобы можно было точнее отслеживать ход работ и заблаговременно предпринимать корректирующие действия. Плюс к этому достижение этих «мини-вех» помогает сохранить должный рабочий импульс и уверенность в команде.



**СОВЕТ** Если нельзя сдвинуть срок конечной контрольной точки, обязательно установите частые промежуточные «мини-вехи», чтобы можно было точнее отслеживать ход работ и заблаговременно предпринимать корректирующие действия.

- **Постарайтесь применить метод поэтапной работы.** Использование поэтапной работы (инкрементального подхода) для развертывания проектных решений не только чрезвычайно важно при управлении изменениями и рисками — это также эффективный механизм для достижения баланса между потребностями спонсоров проекта и способностью команды проекта осуществить требуемую работу за заданный промежуток времени. Этот подход можно считать ответом (корректирующим действием) на проблему, возникшую в проекте, даже если это не было предусмотрено в первоначальном плане.



## Что делать, если у меня проблемные человеческие ресурсы?

Иногда в вашем распоряжении могут оказаться люди, которые, как вам кажется, не заинтересованы в успехе проекта. Это отсутствие заинтересованности может принимать различные формы — от деликатного и пассивного отношения до более прямых, агрессивных действий. Эти ситуации могут быть сложными, и в лучшем случае реакция бывает совершенно непредсказуемой. Вот несколько наблюдений и рекомендаций, которыми можно воспользоваться, если вы попадете в подобную ситуацию.

- **Дело не в вас.** Помните, что в 99 % случаев причина нежелания сотрудничать не имеет отношения лично к вам, так что сохраняйте спокойствие и объективность, оставайтесь в центре событий и не проявляйте эмоциональной реакции.
- **Проблемные или «другие».** Часто проблемность путается с непохожестью, «инакостью», особенно если какие-то люди только начали работать в данной организации. Существует огромное разнообразие типов личности. У некоторых людей от природы достаточно вызывающий стиль поведения. Я всегда консультируюсь с другими — с теми, у кого больше опыта работы с данным человеком, — прежде чем определить, является ли наблюдаемое мной поведение нормой.
- **«Неограниченные алмазы».** Во многих случаях люди ведут себя проблемно, когда их что-то не удовлетворяет, особенно если чувствуют, что их не слышат, или им не понятен контекст проекта и его цель. Отведите время на то, чтобы встретиться с ними и внимательно их выслушать. Часто это может помочь на ранней стадии определить риски, которыми придется управлять. Кроме того, люди обычно ценят возможность поделиться своими знаниями.
- **Не придерживайтесь тактики избегания.** Помните, хороший проектный менеджер не избегает рисков и проблем. Вам следует заблаговременно разбираться с каждой потенциальной проблемой, касающейся людских ресурсов. Вы должны как можно раньше понять, действительно ли вам грозит серьезная проблема данного типа.
- **Сосредоточьтесь на результатах.** В большинстве случаев после первоначального анализа проблемы я отмечаю трудную ситуацию с каким-то сотрудником как риск. Проблемой она становится, только если он не выдает качественные результаты вовремя или плохо влияет на работу других членов команды. Это помогает исключить эмоции

и не давать слишком сильной реакции в случае ситуации с «другим типом личности».

- **Стремитесь к взаимной выгоде.** Хотя большинство людей стараются сделать все от себя зависящее и стать частью успешного дела, другим для этого требуется особая мотивация. Чаще всего это случается с людьми, которые не на все 100 % заняты в вашем проекте. Старайтесь выстраивать отношения с ними, ищите возможность помочь им и сделать так, чтобы они внимательно относились к вашим просьбам и потребностям.
- **Избегайте критической зависимости.** Если в вашем распоряжении оказался человек с проблемным послужным списком или известный частой сменой мест работы, следует дать ему такую работу, результат которой не будет целиком и полностью зависеть от его уникальных знаний и навыков.
- **Не поручайте важнейшие задачи.** Если у вас есть сомнения по поводу качества работы какого-то человека, которого вы должны оставить в команде, сократите риск, поручив ему некритическую, не самую заметную задачу.
- **Пользуйтесь аутсорсингом.** Если в вашей организации есть трудности с людскими ресурсами, вам стоит серьезно подумать о применении стратегии избегания рисков и воспользоваться аутсорсингом.
- **Поговорите с руководителем.** Если вам не удалось повлиять на поведение сотрудника или понять, что реальная проблема состоит в вопросах расстановки приоритетов, свяжитесь с его непосредственным начальником/руководителем и обсудите с ним вашу ситуацию. Часто бывает, что такой руководитель имеет больше возможностей повлиять на поведение своего подчиненного.

## Что можно сделать с текучестью кадров?

Самый большой риск для расписания проекта — это неожиданная потеря командой ведущего специалиста. Как проектный менеджер вы надеетесь, что заранее узнаете о таком событии, однако это не всегда получается. Давайте рассмотрим несколько наблюдений и рекомендаций, которые могли бы помочь вам подготовиться к управлению в условиях текучести кадров.

- **Чем длительнее проект, тем больше вероятность текучести кадров.** Если вы управляете проектом, который по плану будет продолжаться более шести месяцев, следует предусмотреть риски, связанные с текучестью кадров, особенно в отношении основных членов команды. Обстоятельства меняются; людям представляются новые возможности, изменяются их личные и семейные обстоятельства, карьерные запросы, они могут потерять интерес к работе. Чтобы минимизировать риски, по возможности используйте компенсационные пакеты, другие стимулы в рамках проекта, а также учитывайте эти соображения при распределении рабочих заданий.
- **Готовьтесь к текучести кадров.** Преимущества, которые вы получаете в результате документирования определения проекта, ваших планов по управлению проектом, в частности его подробного расписания, состоит в том, что это в большой степени поможет новому члену команды быстро освоиться в контексте его работы и сориентироваться в нем. Если у вас еще нет этих материалов, займитесь их разработкой.
- **Избегайте «изолированности» отдельных членов команды.** Чем в большей мере вы сможете организовать наставничество для своих проектных команд, тем будет лучше. Это не только приводит к чувству удовлетворения от работы, но и уменьшает негативный эффект при уходе какого-то человека из проекта. Кроме того, поддерживайте рабочие процессы, которые способствуют открытости, и обмен информацией по поводу всех рабочих продуктов.
- **Увеличивайте «прозрачность и видимость».** Если перед вами стоит проблема возможного ухода из проектной команды ключевого специалиста, подумайте о том, чтобы значение данного человека для успеха проекта было видно всем. Это обычно делается с помощью комбинирования ролей и рабочих заданий. Примеры такого подхода — предоставление этому сотруднику больших возможностей общения с высшим менеджментом, с клиентами; поручение ему таких ролей, которые явно показывают его лидерство при решении конкретных задач — например, задач по обеспечению качества.
- **Назначайте менее важные задачи.** Если вы предполагаете, что какой-то специалист может уйти из проекта, то для уменьшения связанных с этим рисков возможно использовать противоположный подход к проблеме. Вы можете поручить ему некритические, менее заметные задачи. Если человек является сотрудником вашей организации, это решение должно приниматься совместно с другими менеджерами, которых такое решение может затронуть.

- **Воспользуйтесь аутсорсингом.** Если вы знаете о рисках, связанных с текучестью кадров в вашей организации, следует серьезно подумать о стратегии избегания рисков — об аутсорсинге.
- **Переходный период — да или нет?** Что делать, если вы, несмотря ни на что, лишаетесь специалиста? Сначала определите, нужен ли вам переходный период. В некоторых ситуациях оптимальным будет провести резкие изменения без какого-либо предварительного уведомления. В большинстве же случаев — особенно если трудно сразу найти замену — помогает переходный период, и чем он длиннее, тем лучше.
- **Продвигайте людей внутри команды, а затем заполняйте не самые важные позиции.** Затем вам следует определить, как заместить уходящего сотрудника. Возможны различные стратегии, но я вам советую по возможности закрыть освобождающуюся позицию другим человеком, уже состоящим в команде, а затем взять на его место кого-нибудь еще.

## Советы по управлению процессом выбора



**ПРИМЕЧАНИЕ** Процессы отбора полностью основаны на управлении рисками.

В главе 21 «Управление взаимодействием с поставщиками» говорилось, что процесс оценки и выбора — это центральный аспект эффективного управления отношениями с поставщиками. Поскольку аутсорсинг продолжает играть все большую роль в качестве процесса выбора и принятия бизнес-решений, вполне вероятно, что уже на ранних стадиях своей карьеры вам придется в той или иной форме управлять этим процессом. Учитывая то значение, которое он (этот процесс) имеет для успеха вашего проекта, для получения соответствующего финансирования и для установления полезных взаимоотношений с поставщиками — не говоря уже о том, что ваша деятельность в этом направлении была должным образом оценена высшим руководством вашей организации, — совершенно необходимо, чтобы вы подошли к этим задачам с максимальным вниманием. Чтобы помочь вам в этом, примите во внимание следующие советы и рекомендации, вытекающие из моего собственного опыта.

- **Понимайте, зачем вы это делаете.** В связи с большим количеством стейкхолдеров и связанных с этим интересов, логистических деталей

и требуемых усилий, можно легко забыть, с какими целями мы осуществляем процессы оценки и выбора/отбора. Основное — это уменьшение уровня рисков. Могут быть и другие, тесно связанные причины, включая достижение консенсуса, разработку бизнес-обоснований и выполнение требований комплексных проверок.

- **Каковы реальные цели?** Одним из распространенных видов недовольства, связанного с этими процессами, является то, что организация частенько в конечном счете выбирает опцию, которая была не рекомендована группой по проведению оценки различных вариантов. Обычно это случается потому, что реальная цель процесса выбора или критерии конкретного решения оставались для этой команды неясными. А кроме того, к чему в действительности стремится ваша организация? От ответа на этот вопрос зависит конкретный принимаемый вами подход. Вам нужны просто конкурентные предложения? Собираетесь ли вы проводить маркетинговое исследование? Нужно ли вам удовлетворять какие-либо требования по снабжению? Нужно ли соответствовать требованиям *due diligence*<sup>1</sup>?
- **Проясняйте ведущие стратегии.** Вам будет легче разработать процесс выбора, если вы получите согласованные и ясные ответы на следующие вопросы:
  - Что важнее: партнерские отношения или самые низкие цены?
  - Нужно ли нам решение, которое будет отвечать крайне специфическим требованиям<sup>2</sup>?
  - Хотим ли мы адаптировать лучшие из доступных на рынке решений?
  - Что важнее: хорошее решение или хорошие рабочие отношения?

---

<sup>1</sup> *due diligence* — процесс оценки какой-либо организации на предмет ее общего положения на рынке (финансового, юридического, с точки зрения используемых бизнес-процессов и т. д.), ее соответствия законодательным требованиям; причем в той мере, в которой подобная проверка «разумна» в конкретных обстоятельствах. Например, при обсуждении какой-либо относительно рутинной транзакции купли-продажи с новым поставщиком/покупателем, в рамках *due diligence* будет достаточно проверить наличие у такого нового партнера основных документов, сертификатов, налоговых кодов и т. п., которые разрешают такого рода деятельность. А если речь идет о слияниях и поглощениях, о многомиллионных вложениях/инвестициях в крупную компанию, то *due diligence* — это комплексный аудит всех аспектов ее деятельности, который должны проводить только высокопрофессиональные специалисты в соответствующих областях. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> На профессиональном сленге в этом случае говорят о «кастомизированном решении». — *Примеч. науч. ред.*



**СОВЕТ** По возможности сохраняйте за собой право собственности на все соответствующие документы (RFI, RFQ, RFP<sup>1</sup> и пр.). Передавайте другим людям ответственность только за рассмотрение общих моментов, касающихся деятельности по снабжению и поставкам.

- **Масштабируйте процесс в соответствии с уровнем риска.** Процессы выбора могут сильно различаться по видам деятельности, стадиям, времени, стоимости и требуемым трудозатратам. Для решений, которые включают в себя принятие высоких рисков, могут потребоваться следующие шаги:
  - оценка текущего положения;
  - анализ будущего состояния;
  - составление расширенных списков кандидатов;
  - разработка критериев оценки предложений;
  - разработка процесса начисления баллов;
  - запрос информации (RFI);
  - запрос цен (RFQ);
  - запрос предложений (RFP);
  - переговоры с участниками торгов;
  - сессии по сбору информации от потенциальных поставщиков;
  - демонстрации (на сайте, в режиме онлайн);
  - проверки рекомендаций;
  - посещения сайтов клиентов;
  - посещения сайтов поставщиков;
  - оценки финансового положения;
  - аудиты качества;
  - построение отношений на уровне руководства;
  - анализ недостатков;
  - экономическое обоснование (анализ затрат и результатов);
  - выработка окончательных рейтингов/рекомендаций;
  - переговоры по контракту.

<sup>1</sup> Англоязычные аббревиатуры, означающие следующее:

RFI — Request for information — запрос информации;

RFQ — Request for quotation — запрос цены;

RFP — Request for proposal — запрос предложения. — *Примеч. науч. ред.*

- **Налаживайте партнерские отношения с отделом снабжения.** Непременно с самого начала привлекайте к работе представителей отдела снабжения. Проясняйте любые возможные требования к поставкам и процедуры, которым вы должны следовать. Выясните, кто отвечает за коммуникации с поставщиками. Проясните свою роль по отношению к роли руководителя отдела снабжения.
- **Установите четкий процесс.** Совместно с группой проведения оценки предложений разработайте четкий план общих действий по выбору, основанный на объективности и нейтральности. Проанализируйте выбранный подход с ключевыми стейкхолдерами. Это очень поможет создать уверенность в правильности движения в нужном направлении.
- **Важные факторы.** Помимо учета соответствующего уровня рисков перед принятием окончательного решения по методологии выбора непременно рассмотрите следующие факторы:
  - Сколько у вас времени?
  - Сколько поставщиков/опций вам предстоит оценить?
  - Каков обычный уровень вложений, который поставщики будут готовы сделать в процесс оценки со своей стороны?
  - Сколько в нем будет участвовать внешних аудиторов?
  - Где они расположены?
  - Насколько они для вас доступны?
- **Адаптируйте процесс под внешних аудиторов.** По мере того как вы совместно с группой оценки будете разрабатывать свой процесс выбора, старайтесь определить, какие методы будут лучше работать в случае с вашей командой. Это тесно связано с пониманием стилей обучения и личностных характеристик ее членов. Некоторым будет вполне нормальными обзор и оценка запроса на предложение в 100 страниц; для других это уж слишком пространно. Для некоторых участие в интерактивной онлайн-демонстрации будет прекрасным методом: они смогут увидеть нечто в действии, задать прямые вопросы и понимать при этом, что они тратят свое время со смыслом. Другие могут потерять перспективное видение или не включиться в работу полностью из-за того, что в таком режиме будут отвлекаться на другие задачи.



**СОВЕТ** Чтобы повысить качество процесса оценки, проводите предварительные (или подготовительные) сессии со всеми стейкхолдерами, которые обеспечат отклики на ваши обзоры по логистике, процессу начисления баллов и по соответствующим допущениям, используемым при оценке.

- **Критерии оценки.** Определите, какие критерии будут подвергнуты оценке. Разработайте краткий список обязательных требований, часто называемых «критериями выбывания», которые можно будет использовать для сокращения списка кандидатов. Кроме того, для расширенного списка оценочных критериев установите для каждого из них уровень приоритета. Это нужно для процесса оценки.
- **Начисление баллов при оценке.** Чтобы достичь своей цели — выработки объективного процесса, необходимо заранее определить принципы начисления баллов, чтобы они были согласованы с ключевыми стейкхолдерами, задокументированы, чтобы все внешние аудиторы были о них проинформированы и чтобы при следовании им не было нарушений. Вот список ключевых факторов, которые следует учитывать в процессе оценки:
  - начисляйте баллы согласно оценочным критериям и требованию «соответствует»;
  - используйте шкалу оценки с четкими различиями между каждым ее значением;
  - по возможности используйте четное число опций при подсчете очков, чтобы избегать промежуточных, неопределенных вариантов;
  - определите, как вы будете трактовать отсутствие ответа; убедитесь, что это не исказит конечной суммы баллов;
  - убедитесь, что есть четкий способ провести различие между низкими баллами и неприменимыми критериями;
  - определите, будут ли оценки, исходящие от одних стейкхолдеров, иметь больший вес, чем от других;
  - постарайтесь, чтобы каждая группа стейкхолдеров (отдел, подразделение) достигала внутреннего консенсуса в оценке, тогда окончательная сумма баллов будет пропорциональна составу групп;
  - проводите с участниками процесса оценки предварительные (подготовительные) сессии;
  - убедитесь, что все участники понимают логику оценки, процесс начисления баллов и связанные с этим допущения;
  - архивируйте первоначальные оценки, полученные от каждого участника.
- **Метод «открытой книги».** На основе моего собственного опыта могу сказать, что мне нравится использовать по отношению к кандидатам в поставщики метод «открытой книги». Можно снизить риски,



связанные с обменом конфиденциальной информацией, с помощью заключения соглашения о неразглашении (NDA<sup>1</sup>) или соглашения о конфиденциальности. При этом плюсы намного превышают риски. Чем более открыто, полно и ясно вы общаетесь с вашими кандидатами на партнерство по вопросам ваших требований, контекста и ожиданий, тем более адекватной будет их реакция и тем эффективнее будет процесс выбора.

- **Определите время каждого шага процесса.** В качестве существенного аспекта управления ожиданиями как для вас, так и для кандидатов в поставщики обязательно проинформируйте их о графике процесса выбора в целом. Это поможет им осуществлять соответствующее планирование, что повысит качество процесса выбора. Кроме того, вы должны четко оговаривать конкретные временные ожидания для намеченных событий или ожидаемых ответов. Если вам нужно получить документированный ответ к пятнице, сообщите точное время, к которому вы хотите получить этот ответ: например, к 12 часам дня по времени выбранного часового пояса.



**ВНИМАНИЕ** Суть переговорного процесса и действий по разработке договоров автоматически делают это все рисками для расписания проекта.

- **Контролируйте коммуникации с поставщиками.** Чтобы способствовать управлению ожиданиями и сохранять объективность процесса, проясните, кто отвечает за каждый из аспектов коммуникаций поставщиков с вашей командой. Кроме того, ясно изложите свои ожидания относительно кандидатов в поставщики — например, с кем они имеют право контактировать в вашей организации.
- **Будьте последовательны и справедливы.** Следите за тем, чтобы ваш процесс был последовательным и справедливым. Убедитесь, что все кандидаты предпринимают одни и те же шаги, что им предоставляются одинаковые возможности, доступна одинаковая информация и все они оцениваются по одинаковым критериям.
- **Цените контакты с поставщиками.** Проявляйте профессионализм, открытость и уважение в своих контактах с кандидатами. Покажите, что вы цените их интерес и вкладываемые усилия. Даже если вы в данном случае не остановили свой выбор на этом поставщике,

<sup>1</sup> Очень часто встречающееся сокращение от «Non-Disclosure Agreement» (соглашение о неразглашении). — *Примеч. науч. ред.*

его услуги могут вам понадобиться в будущем. Кроме того, вашей карьере совсем не повредит, если вы таким образом продемонстрируете остальным участникам рынка свои навыки и профессионализм в данной области.

- **Пользуйтесь экспертными знаниями.** Бывают случаи, часто связанные с необходимостью снизить риски, когда организации пользуются услугами фирм (или отдельных лиц), чтобы помочь им с процессом выбора. Эта помощь может варьироваться от предоставления неформальных советов или исполнения консультативных ролей на проекте до непосредственного руководства по принятию конкретных решений.
- **Как можно быстрее составьте короткий список (шорт-лист, short list).** Ключевым фактором в оптимизации процесса выбора является быстрое составление шорт-листа кандидатов, в который входят те из них, у кого есть реальная возможность быть выбранными. В зависимости от уровня due diligence, который необходим для выработки окончательных рекомендаций, вам придется перейти от короткого списка к перечню финалистов, чтобы можно было контролировать трудозатраты и расходы, необходимые для получения таких рекомендаций.
- **Документируйте несоответствия.** В рамках процесса оценки непременно документируйте несоответствия между решением, предлагаемым кандидатом в поставщики, и необходимым вам будущим состоянием проекта. Вам будет нужно разработать план и установить объем дополнительных расходов, связанных с преодолением этих несоответствий. Это один из факторов, который необходимо учитывать при оценке ваших вариантов.
- **Держите в уме фактор партнерства в стратегических проектах.** Если вы имеете дело со стратегическими инициативами, рекомендуйте своему руководству обратить внимание не на самый дешевый вариант, а на возможность стратегического партнерства.
- **Отводите время на переговоры и разработку договора.** При разработке временного графика процесса выбора непременно отведите достаточно времени на переговоры и выработку текста договора. Этому моменту часто уделяется недостаточно внимания, особенно в корпоративной среде. При разработке своего расписания попросите группы снабжения и юридической поддержки предоставить вам соответствующую информацию, а затем держите их в курсе в течение всего процесса.

# Советы по управлению процессом тестирования

Вот список советов и идей, основанных на моем собственном опыте, которые могут помочь вам управлять процессом тестирования и избежать многих распространенных ошибок.



**СОВЕТ** В главе 15 «Управление качеством проекта» вы найдете дополнительные советы по эффективному процессу тестирования.

- **Пользуйтесь экспертными знаниями.** Как и в случае с любыми другими навыками и опытом, которого не хватает в вашей команде, рассмотрите возможность привлечения к работе профессионалов в области тестирования.
- **Основывайтесь на требованиях.** С самого начала проекта не забывайте о тестировании. Пользуйтесь матрицей отслеживания требований, чтобы обеспечить соответствие конечного рабочего продукта выдвинутым требованиям и прохождение всеми этими требованиями необходимых проверок.
- **Разработайте план тестирования.** Отведите время на планирование своей работы по тестированию и задокументируйте ваш план. Это имеет решающее значение, если процесс тестирования задействует ресурсы, которые не являются частью проекта. Кроме того, план тестирования должен оговаривать предоставление необходимых для этого данных, а также того, как их будут обрабатывать и как будет осуществляться реальное тестирование.
- **Виды тестирования.** Определите, какие виды тестирования вы будете осуществлять. Обычно это является фактором риска, влияющим на расписание и бюджет.
- **Учитывайте клиентский опыт.** Не ограничивайтесь функциональным тестированием. Учитывайте свой опыт клиентского обслуживания в целом. Ключевыми аспектами в этом являются удобство использования, данные и производительность. Если риск для последней не слишком высок, я очень рекомендую использовать инструмент нагрузочного тестирования.
- **Установите области высокого риска.** Определите области высокого риска в своих решениях или в приемке клиентом вашего решения. Это должно входить в ваши приоритеты. Как можно раньше начните тестировать эти области.



**СОВЕТ** В случае систем, управляющих какими-либо личными данными, убедитесь, что процесс тестирования сосредоточен на тех частях этой системы, которые отвечают за хранение, выведение на экран и передачу элементов этих данных.

- **Планируйте множество итераций.** При оценке времени, необходимого для проведения теста, непременно отведите время на множественные итерации. Поскольку трудно понять, сколько всего их потребуется, оценки длительности выполнения тестов часто привязаны к определенному сроку и основаны на опыте осуществления подобных действий в прошлом.
- **Протоколировать или не протоколировать?** Это часто является предметом спора при тестировании. Надо ли документировать то, как проводится каждый тест? Это зависит от ситуации. Это нужно, если так предусматривается методикой, применяемой в вашей организации. Все будет зависеть от того, какую ценность подобные протоколы могут представлять. Они могут оказаться нужными, если у сотрудников, проводящих тесты, нет достаточных знаний и опыта работы с создаваемым рабочим продуктом. Еще один плюс протоколов тестирования — они могут упростить выявление дефектов самих процедур тестирования.
- **Не забывайте о данных.** Данные являются движущей силой развития организации. Если ваш проект подразумевает миграцию, конверсию или загрузку данных, следует учитывать, что вам придется разработать процедуры для проверки их корректности и приемлемости.
- **Моделируйте производство.** С рекомендацией «исходить из опыта клиента» тесно связана другая: план тестирования должен включать в себя стадию, которая происходит в среде, копирующей производственное окружение (или как можно более приближенную к нему), в котором клиент и будет использовать ваше решение. Если вы не можете ее создать, это грозит вам появлением серьезных рисков.
- **Пользуйтесь чек-листами.** Чек-листы — вещь несложная, но эффективная. Они хорошо отражают и передают стандарты качества, которым должен удовлетворять целевой рабочий продукт, а также повышают производительность команды. Они обладают гибкостью — для каждого рабочего продукта или управленческого процесса можно разработать отдельные чек-листы. Они обеспечивают механизм для усвоения уроков, извлеченных из прежних проектов. Они также могут обеспечить механизм для документирования верификации рабочего пакета.

- **Критерии завершенности.** Работа над ними начинается с определения проекта и продолжается для каждого его конечного продукта и рабочего задания. Для каждого продукта задайтесь следующим вопросом: «Как мы узнаем, что он готов?» Изначальное понимание критериев завершенности способствует повышению производительности и помогает избежать многих доработок и переделок, которые могут потребоваться, если с самого начала нет понимания требований к качеству.



**ВНИМАНИЕ** Многие проблемы с тестированием возникают по причине слабой продуманности управления данными тестирования и подробной логики его осуществления.

- **Точки готовности.** Чтобы повысить качество проведения тестирования, лучше управлять ожиданиями всех участников процесса тестирования и обеспечить выполнение всех необходимых подготовительных мероприятий, перед каждой фазой тестирования устанавливайте точки готовности к тестированию.
- **Регистрируйте метрики.** Чтобы повысить профессиональный уровень процесса тестирования, отслеживайте следующие факторы в своем процессе:
  - прослеживаемость требований;
  - количество тестовых прогонов;
  - общее количество тестов;
  - общее количество дефектов;
  - количество дефектов по уровню их серьезности;
  - количество устраненных дефектов;
  - количество закрытых дефектов.
- **Определите процесс отслеживания дефектов.** Определите, как будут фиксироваться, документироваться и регистрироваться выявленные в процессе тестов дефекты. После этого определите, как будет оцениваться и устраняться каждый из них и кто будет задействован на каждом этапе этого процесса. После того как дефект будет устранен, определите, кто будет верифицировать (проводить повторный тест), что корректирующие действия действительно привели к соответствию ожиданиям.
- **Проводите предварительное тестирование на предмет приемлемости продукта для клиента.** Это прекрасный способ управления ожиданиями. Всегда сами сначала тестируйте то, что собирается тести-

ровать ваш клиент: следует исключить сюрпризы. Это также относится к верификации устраненных дефектов.

- **Пользуйтесь системой отслеживания/управления дефектами.** Для того чтобы осуществить разработанный вами процесс отслеживания дефектов, по возможности пользуйтесь онлайн-системой отслеживания дефектов. Эта система помогает реализовать данный процесс, обеспечивает его прозрачность и подотчетность.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее

- В «облегченных» средах управления проектами:
  - Строго придерживайтесь фундаментальных основ при определении и планировании проекта.
  - Сосредоточьте особое внимание на коммуникациях, отношениях и управлении ожиданиями.
  - Делайте упор только на результаты, несущие добавленную стоимость.
  - Оптимизируйте процедуры мониторинга и отслеживания.
- Если вы не можете разработать подробное расписание, используйте один или несколько методов:
  - Управляйте, ориентируясь на этапы, результаты и/или фазы проекта.
  - Ориентируйтесь на подробные планы на следующие 30/60/90 дней.
- Если ваш проект должен быть выполнен к жестко установленному контрольному сроку:
  - Обеспечьте себе резерв на случай непредвиденных обстоятельств.
  - Обратите особое внимание на управление рамками проекта.
  - Уточните, как выглядит конечный результат, и заручитесь поддержкой всех стейкхолдеров.
  - Установите «мини-вехи».
  - Seriously рассмотрите возможность поэтапного внедрения.

- Если вы столкнулись с проблемными сотрудниками:
  - Сохраняйте спокойствие и уточняйте, верно ли ваше восприятие.
  - Помните, что проблемные сотрудники — это часто страстные, но разочарованные люди, которые могут стать большим подспорьем в вашей управленческой работе.
- Чем дольше проект, тем больше вероятность того, что в его команде случится текучка кадров.
- Основные рекомендации по управлению процессом выбора:
  - Необходимо уточнять цели и задачи процесса отбора.
  - Соотносите этот процесс с уровнем рисков.
  - Сотрудничайте с сотрудниками отдела снабжения.
  - Выработайте четкий, объективный и справедливый процесс.
- Основные рекомендации по управлению процессом тестирования:
  - Обратитесь к сформулированным требованиям.
  - Сосредоточьтесь на элементах с высокими рисками и на моментах, связанных с клиентским обслуживанием.
  - Разработайте план тестирования.
  - Определите метрики тестирования.
  - По возможности используйте систему устранения дефектов.



Диаграмма на рис. 24.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

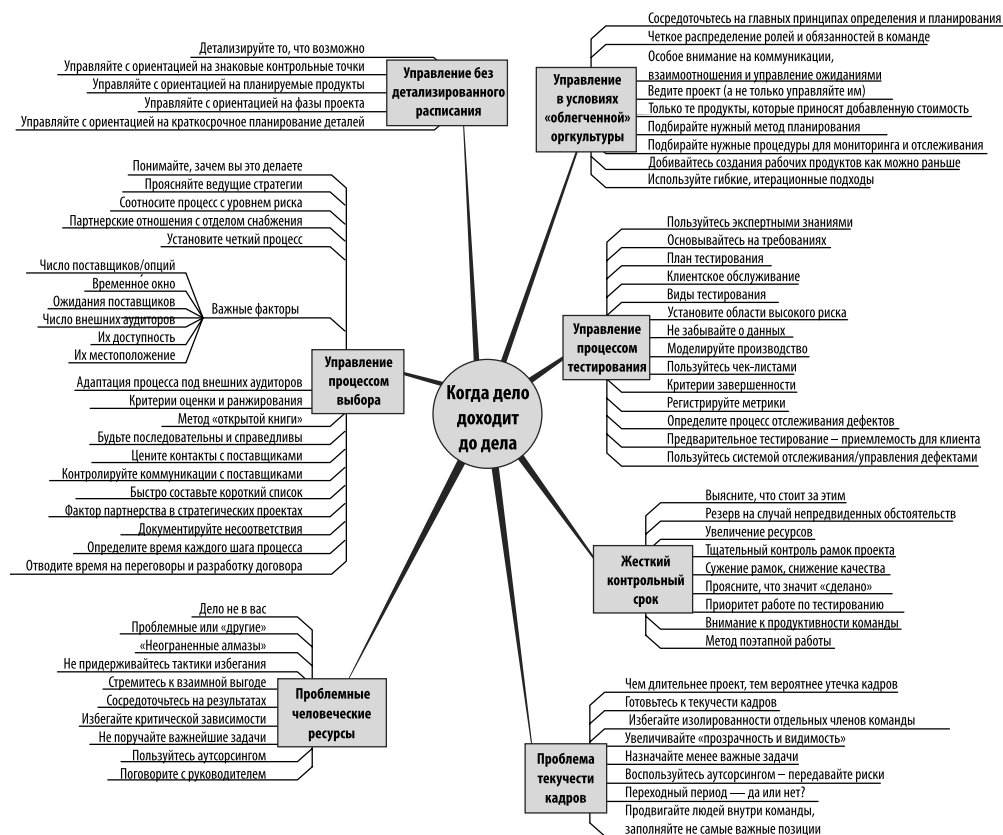


РИС. 24.1. Столкновение с реальностью: обзор



## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Достигнете лучшего понимания гибких подходов в проектном управлении.
- Ознакомитесь с советами по управлению проектом гибкой разработки.
- Поймете влияние на ваш проект вопросов, связанных с безопасностью.
- Узнаете, почему существуют разные представления о том, что такое проектный офис (PMO), и о его функциях.
- Познакомитесь с обзором общих черт успешного внедрения PMO.
- Улучшите свое понимание управления портфелем проектов.
- Уточните понимание того, что такое управление проектами по критической цепи и в чем его отличия.
- Повысите свою осведомленность о веб-инструментах проектного управления и совместной работе в команде.
- Узнаете, когда вам могут понадобиться инструменты управления требованиями.
- Повысите свою осведомленность об инструментах составления диаграмм связей и о том, как они могут помочь вам как руководителю проекта.
- Увидите, в чем состоит ценность получения сертификата проектного менеджера.
- Познакомитесь с вариантами дополнительного обучения проектному управлению.

# 25



## СКУЧНО НЕ БЫВАЕТ НИКОГДА

Самое прекрасное в области проектного управления состоит в том, что всегда можно научиться чему-нибудь еще. Учитывая это, я хочу предложить вам информацию и некоторые мысли, касающиеся некоторых дополнительных концепций проектного менеджмента, его инструментов, тенденций и других моментов, с которыми вы наверняка столкнетесь на своем рабо-

чем месте. Это поможет ускорить ваше обучение или, по крайней мере, уверенно обсуждать такие темы со своими коллегами.

## Agile-подходы

Термин agile сейчас используется все чаще, однако я не уверен, что существует общее его понимание и понимание того, чем он отличается от более традиционных подходов. Я полагаю, что это происходит по трем причинам:

- agile-подход — относительно новая практика для многих отраслей бизнеса;
- существует несколько терминов, которые используются наряду с «agile», включая итеративный, адаптивный и экстремальный;
- этот подход редко применяется в чистом виде.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Признавая все большую популярность agile-подходов, PMI предлагает сертификацию по управлению agile-проектами (PMI-ACP: PMI Agile Certified Practitioner), а шестое издание PMBOK теперь освещает более адаптивные и итеративные практики, включая agile-подходы.

В большинстве случаев agile-методы включаются в более традиционные методики. На деле многие организации развивают свои методики проектного управления в сторону включения в них таких agile-практик, которые хорошо работают в их среде.

Чтобы помочь вам понять, в чем состоят гибкие методики, и повысить вашу уверенность при их обсуждении, давайте сначала сделаем обзор общих характеристик agile-подходов к проектному менеджменту. А затем для тех, кто уже находится в условиях, подходящих для использования этих подходов, мы коснемся ключевых терминов, используемых в их описаниях, и выделим некоторые способы быстрого достижения должной эффективности.

Для начала давайте пробежимся по общим характеристикам agile-подходов к управлению.

- **Итеративная разработка.** Agile-методики используют итеративный подход к разработке целевых решений. Это очень помогает, когда нельзя собрать, визуализировать и согласовать весь набор требований. В некоторых кругах эти итерации называются волнами, спринтами, фа-

зами и даже вехами. Другие итеративные техники включают создание прототипов, запуск пилотных проектов и обсуждения в фокус-группах. Принципы, лежащие в основе этого подхода, — сосредоточение внимания на приоритетных требованиях, как можно более раннее предложение конкретных и ощутимых решений, достижение, в конце концов, желаемых результатов.

- **Поэтапное развертывание.** В большинстве случаев при agile-подходе также уделяется особое внимание итеративности и поэтапности развертывания — методам, которые мы уже обсуждали ранее в качестве удачных методов управления рисками. Любые случаи использования тестов, бета-версий, пилотных проектов, поэтапного осуществления работ или поэтапного внедрения являются примерами поэтапного развертывания.
- **Подробные краткосрочные планы.** В рамках гибких подходов делается акцент на подробных планах-графиках до ближайшей контрольной точки (итерации, спринта, этапа или волны). Расписание на остальную часть проекта остается на менее детализированных уровнях; оно носит обобщенный характер и часто сегментировано по времени, а также основано на опыте предыдущих проектов. Так происходит потому, что последующее развитие проекта определяется (и может модифицироваться) реальными результатами текущей итерации. В большинстве случаев одна итерация занимает от 30 до 60 дней.
- **Приоритет создания ценности для клиента.** Agile-подходы сосредоточены на удовлетворении потребностей клиента. Особое внимание уделяется скорейшему предоставлению ему таких реальных решений, которые для него являются действительно ценными. Целью этого является скорейшее получение откликов от клиента и уточнение его требований. При итеративном подходе клиент постоянно вовлечен в работу, принимает решения на основании уточненных данных (анализируя конкретные результаты) и не теряет контроля на протяжении всего проекта.
- **Сегментация во времени (таймбоксинг).** Сегментация во времени является визитной карточкой итеративных методик разработки программных продуктов, однако ее используют во многих проектных средах. Сейчас она набирает популярность в качестве метода проектного планирования. На самом деле работы, которые необходимо выполнить в течение данного временного сегмента («тайм-бокса»), фиксированы, и какие-либо изменения в них почти невозможны. Соблюдение сроков обязательно, независимо от степени завершенности работ. По окончании очередного временного сегмента клиент произво-

дит оценку достигнутых результатов, на основании чего планируются работы, которые надлежит выполнить в рамках следующей итерации. Сегментация во времени — эффективный метод в ситуациях с высокой степенью неопределенности или в таких, где требуются частые обзоры и оценки положения дел.

- **Ожидаемые изменения.** Основная особенность agile-подходов — это предположение, что изменения будут обязательно. Такие подходы почти идеальны для ситуаций, когда велика вероятность того, что себя проявят в данный момент неизвестные и непредсказуемые факторы.
- **План — реализация — обзор.** Agile-подходы основаны на модели «план — реализация — обзор». Последующее расширение (или уменьшение) объема запланированных работ зависит от результатов, достигнутых по окончании последней завершенной итерации, спринта, вехи или сегмента.
- **Акцент на решении.** В рамках agile-подходов делается акцент на потребностях клиента — на том, к чему он стремится, на целевом решении. При этом основная ориентация — на результат, с особым вниманием к быстрому его получению и уточнению требований на основании полученного опыта и оценки конкретных результатов.
- **Проектное управление с акцентом на людях.** Гибкое управление проектом отдает приоритет человеческому аспекту, а не бюрократическим процедурам. В его рамках уделяется особое внимание отношениям, лидерству (а не управлению), а также созданию ценности. Применяемые классические методы проектного управления ограничены минимальным их набором — только теми, которые могут принести наибольшую ценность. Для гибких подходов прекрасно подходят принципы лидерства-служения.
- **Совместная работа.** Другой типичной чертой agile-методик является совместная разработка. Между клиентом и командой разработчиков выстраиваются партнерские отношения, а границы сводятся к минимуму, если не исчезают совсем. Клиенты входят в основную команду, а во многих случаях физически находятся в одном месте. Кроме того, подход на основе итеративной разработки уделяет большое внимание частому получению откликов и постоянной сосредоточенности на требованиях клиентов.
- **Особое внимание к риск-менеджменту.** Можно сказать, что главной целью agile-подхода является управление рисками. При этом основной риск — это ситуация, в которой конечное решение не удовлетворит

заказчика. Гибкие методы, подразумевающие разработку требований по мере осуществления работ, короткие итерации, тесное партнерство с заказчиками, создание прототипов, быстрое решение проблем и управление, ориентированное на людей, — все это помогает управлению серьезными рисками.

Далее, если вы действительно оказались в контексте гибкой разработки, давайте рассмотрим несколько ключевых определений, которые помогут вам ускорить освоение соответствующих навыков, необходимых для эффективной работы<sup>1</sup>.

- **Спринт (Sprint)**. Временной сегмент разработки. Это обычно 2–4 недели.
- **Эпики (Epic)**. Это основные элементы (группы), на которые можно разбить весь объем работ. Воспринимайте каждый эпик как функциональную область системы или ключевой рабочий процесс.
- **Истории (Stories)**<sup>2</sup>. Это аспекты и/или компоненты эпика. Похожие концепции — это «сценарии использования» (use cases) или «функциональные точки».
- **Задачи (Tasks)**. Конкретные рабочие задачи, необходимые для осуществления (разработки) истории.
- **Бэклог (Backlog)**. Это перечень приоритетных рабочих элементов проекта. Сюда входят оригинальные элементы (истории, задачи), которые подлежат разработке, плюс выявленные в процессе тестирования дефекты и возможные усовершенствования.
- **Стендап (Daily standup)**. Это короткая встреча во время спринта. Проводится в одно и то же время каждый день. Ограничение по длительности — 15 минут. Цель — создать условия для коммуникации, обмена информацией и отчетности. Каждый участник делает краткое сообщение, освещающее три основных вопроса:
  - Что вы сделали за вчерашний день?
  - Что вы собираетесь делать сегодня?
  - Есть ли у вас на пути препятствия?

<sup>1</sup> Приводимые далее термины, связанные с agile, в повседневном общении разработчиков и менеджеров, работающих по данным методикам, часто не переводятся на русский язык и произносятся так, как они звучат по-английски. Поэтому каждый термин в списке будет сопровождаться (в скобках) его английским оригиналом в том виде, как он указан у автора. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> В контексте agile обычно используется термин «пользовательские истории» (user stories). — *Примеч. науч. ред.*

- **Ретроспектива (Retrospective).** Это обзорная встреча, проводимая в конце спринта с целью улучшения будущего. Она позволяет как можно раньше установить, есть ли что-то не соответствующее ожиданиям, или прийти к соглашению по корректирующим действиям, которые надо предпринять, чтобы повысить продуктивность в следующем спринте.
- **СКРАМ (SCRUM).** Это один из самых распространенных методов реализации agile-методик при разработке программного обеспечения. Это итеративная модель, которая предусматривает ряд ролей, зон ответственности и встреч-совещаний, которые остаются неизменными. Циклы спринтов используются для выпуска версий программного обеспечения на регулярной основе.
- **Экстремальное программирование (XP).** Это еще одна методика подходов к разработке программного обеспечения в рамках agile. Как и можно было ожидать, он похож на SCRUM — они оба основаны на схожих принципах. Основные отличительные черты XP включают использование итераций продолжительностью в одну неделю (сравните с 2–4 неделями в спринте), строгое соблюдение объемов работ в порядке приоритетов отдельных задач, упор на такие методы создания программного обеспечения, как разработка через тестирование, автоматизированное тестирование и парное программирование.

Теперь, когда мы рассмотрели несколько ключевых терминов, давайте поговорим о практиках, которые помогут вам управлять проектами с применением гибких подходов.

- **Знающие эксперты (SME<sup>1</sup>).** Чтобы не выйти за узкие рамки и удовлетворить потребность в быстрых решениях, необходимо, чтобы в проектную команду вошли знающие эксперты по конкретным предметным областям. Без них в процессе разработки могут возникнуть пробелы, что отрицательно повлияет на весь процесс.
- **Правильный инструмент.** По возможности пользуйтесь инструментами разработки программного обеспечения и управления, которые специально созданы для гибких подходов к ней. Это упростит использование agile-процессов и повысит уровень коммуникаций в команде.

---

<sup>1</sup> Сокращение от Subject Matter Expert — эксперт в предметной области. — *Примеч. науч. ред.*

- **«Широкая картина».** Хотя agile-подходы хороши в тех ситуациях, когда детали объема работ не совсем ясны или клиент не уверен в том, что ему нужно, все равно очень важно уточнить и определить широкую картину проекта как можно быстрее. В идеале по завершении первой фазы определения проекта у вас будет исчерпывающий перечень историй, позволяющих определить желательную функциональность, точки интеграции, внутренних и внешних стейкхолдеров и все ключевые зависимости. Чем лучше заранее сформулированы определение рамок проекта и его ключевые функциональные точки, тем точнее можно будет сделать расчеты, согласовать эпики и истории в рамках спринтов и тем удачнее в целом будет план спринта. Без этого повышается возможность задержек, окончание спринта до завершения запланированных работ и изменение первоначально определенных рамок.
- **Факторы, влияющие на длительность спринта.** При определении длительности спринта в вашем проекте нужно учитывать, насколько часто вам придется предъявлять сведения о ходе работ вашему стейкхолдеру, каков опыт проектной команды, возможности команды разработчиков, оценочный объем работ в ключевых историях, уровень допустимости наличия невыявленных дефектов и общий эффект вспомогательных процессов (тестирования, обзора написанного кода и пр.).
- **Посвятите спринт(ы) уточнению требований.** Поскольку сам характер agile-разработки предполагает частые обзоры бизнес-требований, в ваших планах необходимо предусмотреть хотя бы один спринт для разработки соответствующих уточнений (особенно если уточняются характеристики первоначальной версии продукта).
- **Посвятите спринт(ы) планированию сворачивания работ в бэклог.** Было бы хорошо посвятить хотя бы один спринт из вашего плана выполнению работ, которые не были ранее завершены в изначально поставленные сроки. Поскольку работы, выполнение которых планировалось в более ранних спринтах, в большинстве случаев обладают высокими приоритетами, их обычно переносят в следующий спринт. Это приводит к «снежному кому» нарастания объема последующих спринтов, что можно компенсировать только наращиванием ресурсов и возможностей по разработке.
- **Посвятите спринт(ы) устранению дефектов, выявленных при тестировании.** Точно так же в ходе спринта могут быть выявлены дефекты, которые невозможно устранить в его рамках. Они должны быть включены в бэклог и стать приоритетными при составлении бэклогов

следующих спринтов наряду с другими пунктами в нем. В большинстве случаев, прежде чем начать развертывание производства продукта, вам следует запланировать спринт, посвященный устранению выявленных в тестах дефектов.

- **Избегайте удаленной разработки.** Хотя работа отдельных разработчиков программных продуктов и их групп на «удаленке» становится все более распространенной, в agile-проектах этого делать не рекомендуется. Поскольку большая часть преимуществ гибкой разработки основана на тесном сотрудничестве и взаимосвязях в проектной команде, в большинстве случаев крайне важно, чтобы разработчики находились в том же месте, что и остальная часть команды. Один из таких случаев — работа по устранению дефектов.

## НПРАА, конфиденциальность и безопасность<sup>1</sup>

В прошлые времена вопросы конфиденциальности и безопасности интересовали в основном военные и финансовые структуры и учреждения. Теперь их должны учитывать все программные системы, причем не только в требованиях к своему функционалу. Эти вопросы должны учитываться также в командной и организационной деятельности по разработке ПО, включая физическое местонахождение команды, процедуры совместной работы, используемые инструменты и методы коммуникации.

При создании интернета и большей части приложений в течение нескольких последних десятилетий не учитывались требования безопасности, а также не принимались во внимание условия эксплуатации различных программных систем и возможность кражи данных клиентов. Это время — в прошлом. Теперь в связи с требованиями федеральных органов, возможными серьезными финансовыми последствиями, а также потребностями рынка организации должны уделять большое внимание вопросам безопасности и сохранности данных в используемых у себя системах. Хотя таким проблемам можно посвятить целую книгу (а то и две), в этом разделе я хочу предоставить некоторую справочную информацию проектному

---

<sup>1</sup> Данный раздел привязан к конкретной ситуации в США. Читателю следует воспринимать эту ситуацию как модельную и соотносить ее с особенностями и отличиями, имеющими место в других странах. — *Примеч. науч. ред.*



менеджеру, для которого эта тема является новой. Эти заметки дадут вам возможность участвовать в дискуссиях по данному вопросу и, что более важно, поможет вам задавать правильные вопросы во время планирования и осуществления вашего проекта.

Для начала хочу дать определения трем распространенным сокращениям.

- **HIPPA**<sup>1</sup>. Обозначает «Акт о передаче и защите данных учреждений здравоохранения», принятый Конгрессом США в 1996 году. Этот закон имел несколько целей, но для нас важно, что он обуславливает защиту и конфиденциальность персональной медицинской информации. В частности, в нем оговаривается, что следует использовать и распространять только ее необходимый минимум.
- **RNI**<sup>2</sup>. Обозначает «закрытую информацию о состоянии здоровья», как она определяется в HIPAA. Как правило, RNI относится к информации, касающейся прошлых, настоящих и будущих заболеваний, включая информацию о персональных данных пациента и условия оплаты услуг. При этом имеются в виду все виды этих данных: на бумажных и электронных носителях, а также устные.
- **PII**<sup>3</sup>. Обозначает персонально идентифицируемую информацию. PII — это любая информация, которую можно использовать для однозначной идентификации конкретного человека, установления контакта с ним или определения его местонахождения; либо информация, которая может совместно с другими источниками использоваться для идентификации личности. Хотя эта информация является частью HIPAA, она находится в центре внимания всех систем, осуществляющих деловую активность в интернете.

Вот несколько моментов, которые следует учитывать при рассмотрении вопросов, связанных с HIPAA, конфиденциальностью и безопасностью.

- **Учитесь**. Если вы в организации новый проектный менеджер, постарайтесь понять, какие стандарты конфиденциальности и безопасности для нее важны и каким стандартам следует удовлетворять, чтобы ваш проект состоялся. Кроме того, определите, какое обучение требуется вашей команде, чтобы она могла соответствовать этим стандартам.

<sup>1</sup> От Health Insurance Portability and Accountability Act. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> От Protected Health Information. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>3</sup> От Personally Identifiable Information. — *Примеч. науч. ред.*

- **При разработке проекта всегда держите в голове принципы безопасности.** Следует обеспечить следующие условия:
  - доступ к любой системе или ресурсу должен быть аутентифицирован индивидуально;
  - доступ к физическому местоположению (то есть к тем местам, где проводится работа над проектом) должен быть защищен;
  - удаленный доступ со стороны членов команды должен быть защищен;
  - любой используемый инструмент должен поддерживать необходимые протоколы безопасности;
  - при всех коммуникациях в команде проекта соблюдаются протоколы безопасности;
  - все члены команды знают, что делать, если какое-либо оборудование утеряно или украдено.
- **Разрабатывайте свою систему с учетом требований безопасности.** Прошло время свободного доступа к системе по умолчанию. Теперь системам лучше работать на зашифрованных каналах связи. И в эти системы должны быть встроены соответствующие журналы аудита и проверки.
- **Производственные данные должны быть защищены.** Ставьте защиту на доступ к любым производственным данным на время разработки и тестирования системы. Если это потребуется, обеспечьте ограниченность такого доступа и маскировку любого ключевого элемента PII-данных. Старайтесь ограничивать распечатку таких данных.
- **Планируйте аудиты уровня безопасности.** По умолчанию ваш проект будет подвергаться аудитам уровней безопасности. Они будут, скорее всего, касаться помещений, сетей, приложений, процедур, правил доступа к системам и в особенности тех областей, которые в данной организации и ранее определялись как подверженные рискам. Планируйте не только сами аудиты, но и время, и ресурсы, необходимые для анализа их результатов и разработки планов действий по устранению любых недочетов.
- **При планировании тестирования всегда держите в голове требования безопасности.** Планы тестирования должны не только обеспечивать выполнение целевых бизнес- и функциональных требований, но также учитывать образ мыслей хакера и включать такие сценарии и/или инструменты тестирования, которые позволят заблаговременно устранить любые «дыры» в вопросах безопасности и защиты персональных данных.

# Проектный офис<sup>1</sup>

Характер, масштаб и эффективность проектного офиса (РМО<sup>2</sup>) в разных организациях различны. Поэтому роль РМО трактуется очень широко, и нет какого-либо общего понимания того, каковы его функции. Как менеджер проектов вы должны ясно понимать, каковы обязанности вашего РМО, как он может помочь вам в работе и как вы должны с ним сотрудничать в ходе выполнения проекта. Во многих ситуациях отчеты вашего РМО отличны от отчетов о ходе работ по проекту, и в вашем плане коммуникаций им следует отводить отдельную строку.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В некоторых организациях РМО расшифровывается как «офис управления программами» (Program Management Office).

Начнем с того, что сфера деятельности и ответственности РМО в разных организациях может сильно различаться. Некоторые из самых первых РМО предназначались для непосредственного управления проектами — например, внедрение планирования ресурсов предприятия (ERP<sup>3</sup>). С тех пор масштабы РМО расширились. В некоторых организациях РМО создан на уровне всего предприятия. В других — на уровнях бизнес-подразделения или отдела. Такое позиционирование часто определяется культурой данной организации, стадией эволюции РМО в ней, а также ее приоритетами.

В любом случае характер и обязанности РМО попадают в пределы довольно широкого диапазона. На одном его конце находится режим поддержки. В этом случае РМО обеспечивает проектным менеджерам прохождение различных тренингов, консультирование, шаблоны основных документов и информацию о лучших практиках проектного управления. На другом конце этого спектра находится режим центрального планирования и надзора за проектами, в рамках которого РМО берет на себя ответственность за назначение на все проекты конкретных менеджеров, контролирует процесс управления портфелем проектов организации, управляет выделением

---

<sup>1</sup> Во многих случаях вместо термина «проектный офис» используются более длинные определения — «офис управления портфелем проектов» или «офис управления проектами». — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> От Project Management Office (PMO). — *Примеч. науч. ред.*

<sup>3</sup> ERP — Enterprise Resource Planning. Термин ERP-система применяется для обозначения центральной программной системы управления всеми аспектами деятельности предприятия. Самым известным разработчиком сложных ERP-систем является компания SAP AG. — *Примеч. науч. ред.*

ресурсов и тщательно отслеживает ход работ на каждом проекте. Помимо этого, функции РМО не всегда ограничиваются проектной деятельностью. В некоторых организациях РМО используются для отслеживания и надзора за соглашениями с поставщиками об уровне и порядке обслуживания, которое они обязуются предоставить. В общем, обязанности конкретного РМО представляют собой сочетание следующих функций.

- **Поддержка проекта.** Обеспечение консультирования проектных менеджеров бизнес-подразделений по общим вопросам проектного управления.
- **Методология.** Разработка и осуществление последовательного и стандартизированного процесса управления проектами.
- **Обучение.** Проведение тренингов для проектных менеджеров, в том числе с привлечением сторонних организаций (аутсорсинг тренингов).
- **Консультирование и наставничество.** Информирование сотрудников о лучших практиках.
- **Выбор инструментов.** Отбор подходящих для данной организации инструментов проектного управления и адаптация их под нее.
- **Управление программами.** Осуществление управления и надзора за множеством взаимосвязанных проектов.
- **Управление портфелем проектов.** Разработка процессов запроса на запуск проектов, их приоритизации и утверждения. Обеспечение следования этим процессам. Кроме того, определение процесса отмены проектов, которые не отвечают стандартам эффективности портфеля.
- **Управление ресурсами.** Разработка и осуществление процессов, обеспечивающих выделение ресурсов с максимальной эффективностью на основании установленных приоритетов портфеля проектов.
- **Контроль за SLA<sup>1</sup>.** Контроль за эффективностью и соблюдением соглашений об уровне обслуживания.



**ПРИМЕЧАНИЕ** В большинстве организаций в обязанности РМО входит руководство процессом управления портфелем.

Исторически большинство РМО организовывались ИТ-директорами с целью обеспечить необходимую структуру для стандартизации менеджерских практик, помощи в управлении портфелем ИТ-проектов

---

<sup>1</sup> От Service Level Agreement (Соглашение об уровне обслуживания). Сокращение, которое часто никак не переводится на русский язык и просто произносится, как «СЛА». — *Примеч. науч. ред.*

и разработки методик для повторяющихся процессов. Сегодня самые эффективные РМО пользуются организациями для реализации портфеля проектов так, чтобы удовлетворить как ее высшее руководство, так и ее клиентов. Повышая качество управления ресурсами, уменьшая возможность ошибок и поддерживая проекты, которые дают наибольшую отдачу на инвестиции, РМО могут обеспечить основу для эффективного управления любым бизнесом.

Конкретная организация и кадровая модель РМО зависят от тысячи факторов, включая основные болевые точки данной организации, ее сильные стороны, планируемые цели и существующие ресурсы, а также корпоративную культуру.

## Характеристики успешного РМО

Несмотря на все выгоды, связанные с наличием проектного офиса, есть множество организаций, у которых опыт работы РМО оказался неудачным. Вместо разбора ситуаций, в которых многие РМО проваливались, давайте взглянем на это с более позитивных позиций. Рассмотрим общие особенности успешных РМО, тогда вы сами сможете понять, по каким причинам некоторые из них оказались менее успешными, чем другие.

- **Согласованность с корпоративной культурой.** РМО представляют собой деятельность по внедрению изменений. Эффективный РМО участвует в разработке стратегий, анализе стандартов и лучших практик в отрасли, адаптации процессов, его работа предполагает терпеливость и настойчивость. Это может быть трудным и требует деликатности, особенно если в прошлом в данной корпоративной культуре не ценились походы, основанные на высокой дисциплине.
- **Четкое коммуницирование целей и видения перспективы.** РМО разрабатывают и реализуют последовательный и стандартизованный процесс управления проектами.
- **Поддержка со стороны высшего руководства.** Ключевым моментом в стратегии реализации РМО является понимание оптимальных путей вовлечения высшего руководства в работу проектного офиса. Обычные методы включают в себя спонсорство или отношения прямой подотчетности. Очень важно, чтобы высшее руководство понимало истинную ценность РМО и являлось поборником целей его существования.
- **Обучение на опыте пилотных проектов.** Многие успешные РМО начинают свою деятельность с хорошо определенных пилотных проектов

в конкретной области бизнеса или типах проектной деятельности. Такие проекты в значительной степени зависят от отзывов соответствующих менеджеров и высшего руководства, участвующих в адаптации подхода, предусматривающего создание РМО.

- **Развитие во времени.** Многие РМО вначале были сосредоточены только на поддержке, а затем со временем продвинулись дальше по диапазону возможных видов деятельности. В других случаях РМО сосредотачиваются непосредственно на болевых точках организации (таких как повышение качества планирования), а затем, достигнув в этом определенных успехов, распространяют свою деятельность на другие области.
- **Стандартизация основных принципов.** Все проекты отличаются друг от друга, но основные принципы, относящиеся к проектному менеджменту, можно стандартизировать. Эффективные РМО стараются, чтобы процессы, методы и инструменты, касающиеся проекта, планирования и расчетов и отчетности были последовательными, прогнозируемыми и приносили видимую пользу. Это также подразумевает наличие репозитория проектных шаблонов и чек-листов.
- **Внимание к результатам, приносящим пользу и имеющим очевидную ценность.** Эффективные РМО стремятся оптимизировать делопроизводство и сократить цикл утверждения документов в конкретном проекте. В результате они стремятся объединить результаты, когда это возможно, и пытаются использовать онлайн-информационные системы для совместного управления проектами.
- **Обеспечение поддержки в административных вопросах.** Вместо того чтобы требовать от проектных менеджеров дополнительной работы административного характера, те РМО, которые выделяют специальных администраторов на работу с проектными менеджерами, дают последним возможность сосредоточиться на руководстве проектной командой, на решении проблемных вопросов и на расчистке путей, по которым продвигается проект, от препятствий.
- **Особое внимание к доведению проектов до конца.** Эффективные РМО способствуют тому, чтобы их проектные менеджеры становились лидерами на своих проектах, чтобы они не отрывались от действительности и от своих людей и были сосредоточены на исполнении проекта.



**СОВЕТ** Лучшие РМО ориентируются на бизнес и на непрерывное усовершенствование своей деятельности.

- **Объективизация процесса инициации проекта.** РМО не должны допускать, чтобы люди считали, что проекты утверждаются на основании субъективных предпочтений. Если же такое все-таки имеет место, обычные каналы утверждения проекта всячески обходятся, что приводит к усилению лоббирования и политическим маневрам, и все это никак не способствует процветанию и долгосрочному успеху организации. Используя прагматический подход, основанный на количественных критериях оценки, одобрения и приоритизации проекта, РМО может встать над схваткой и избежать втягивания в политические раздоры, в то же время признавая политические реалии конкретного процесса.
- **Обоснование нужности проектов — даже на основании пессимистических сценариев.** Это является предметом решения высшего руководства. Однако если речь идет о расчете бюджета, трудовых затрат и сроках, РМО должны побуждать вовлеченных сотрудников к разработке множества сценариев для любой проектной заявки, в частности — пессимистических и наихудших. Это особенно важно, потому что большая часть проектных смет носит слишком оптимистический характер. Поскольку портфели проектов должны управляться как инвестиции, это позволяет делать более безопасные и консервативные финансовые прогнозы. Ключевым моментом здесь является понимание разницы между обоснованием (или финансированием) вложений в проект и ожиданиями по поводу реального исполнения проекта. Пессимистическое обоснование может совершенно не зависеть от допущений и оценок, используемых в процессе руководства исполнением проекта.
- **Разумное распределение ресурсов.** Эффективные РМО отслеживают график выделения ресурсов и ограничивают, если не исключают, назначение избыточных ресурсов и попытки сосредоточения на более чем одной серьезной инициативе одновременно. Хотя этот вопрос тесно связан с нашим обсуждением управления проектом по методу критической цепи далее в этой главе, по сути, основное здесь — просто здравый смысл. Опыт показывает, что многозадачность непродуктивна и приводит к удлинению рабочего дня и недели сотрудников, что может вызывать их недовольство.
- **Согласование стратегии со сдачей продукта.** Эффективные РМО находятся в тесных партнерских отношениях с руководством организации для того, чтобы инвестиции портфеля проектов были согласованы с корпоративными целями и стратегиями.

## Управление портфелем проектов

Управление портфелем проектов (PPM<sup>1</sup>) описывает различные подходы к проектному менеджменту как к части общего управления инвестициями. В рамках PPM происходит инициализация проектов (определение того, какие проекты следует финансировать), их увязка с корпоративной стратегией, согласование выделения ресурсов с установленными приоритетами, а также мониторинг эффективности проектов из портфеля в течение всего года. На основе современных реалий можно сделать вывод, что деловая активность во все большей степени осуществляется через проекты, что имеют место озабоченности по поводу неудач в слишком большом числе проектов и отсутствие у многих руководителей представлений о текущей эффективности проектов.

Вот перечень дополнительных рекомендаций и наблюдений, которые помогут вам лучше понять вопросы, связанные с управлением портфелем проектов.

- **Управление портфелем проектов НЕ является управлением программами.** В данном случае происходит естественная путаница, в основном из-за используемых терминов и ролей многих РМО. PPM сосредоточено на инвестиционном аспекте решений, касающихся финансирования проектов. Управление же программами и проектами занимается вопросами исполнения тех проектов, которые находятся в портфеле.
- **PPM никогда не бывает полностью объективным.** Управление портфелем по своей природе пропитано политическими моментами. Большинство сторонников PPM подчеркивают значение объективности и количественных параметров в деле оценки заявок на запуск проектов и в ходе их утверждения в данной организации. Следует признать, что процессы PPM действительно понижают степень политического влияния. Однако окончательные решения принимают люди, а профит-центры<sup>2</sup> все еще оказывают огромное влияние на то, какие проекты получат финансирование.
- **Элемент корпоративного управления.** Во многих организациях управление портфелем проектов тесно связано с процессом корпоративного управления. Представители высшего руководства, которые определяют содержание портфеля проектов, — это те же люди, что периодически проверяют ход работ на проектах.

<sup>1</sup> От Portfolio Project Management. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Профит-центр (profit center) — термин для обозначения какого-либо подразделения компании, которое способно самостоятельно, без обязательного тесного взаимодействия с другими ее подразделениями, зарабатывать прибыль. — *Примеч. науч. ред.*



- **Программное обеспечение PPM.** Полный функционал PPM включает управление спросом (заявками на выполнение работ) и распределением ресурсов, приоритизацию запросов и мониторинг эффективности инвестиций.
- **Может включать, а может и не включать управление ресурсами.** Некоторые организации включают управление ресурсами в обязанности PPM, а некоторые — нет. Это то, что нужно уточнять, начиная работу в новой организации. Если оно не включено, следует установить тесную интеграцию с корпоративными процессами планирования и распределения ресурсов.
- **Отдельный процесс отчетности.** В большинстве организаций отчет о статусе проекта, который предоставляется для PPM и корпоративного менеджмента, отличен от того, что делается для целей руководства проектной командой. Это происходит из-за ограничений, свойственных инструменту PPM, а также из-за количества деталей, которые нужны исполнительному комитету. Судя по улучшениям, которые я вижу в программных решениях PPM, и текущему состоянию многих веб-предложений для проектного управления, я думаю, что такое положение дел в будущем изменится.
- **Нахождение баланса.** Следует найти баланс конкретно для вашей организации. Хотя большая часть высшего менеджмента не любит (и не имеет времени) для рассмотрения деталей вашего проекта, они также не любят сюрпризы. Им не нравится, когда в какой-то период проект подает «зеленый» сигнал (все идет великолепно!), а уже в следующий — «красный» (помогите, у нас проблемы!). На своем опыте могу сказать, что лучше сигнализировать «желтым светом» в отношении любого параметра, связанного с серьезным риском или с текущей проблемой.

## Процессы руководства

Корпоративное руководство<sup>1</sup> — не такое уж новое явление; однако это термин, который многие употребляют без всякого объяснения для тех, кто не знаком с этой концепцией. Поскольку этот термин тесно связан

---

<sup>1</sup> В главе 16 мы сталкивались с особенностями интерпретации термина «руководство» — тогда он имел оттенок лидерства (leadership). В контексте же этой главы «руководство», «процессы руководства» (governance) означает создание общей организационной среды, в которой возможно эффективное управление (management) на всех его уровнях. Можно условно сказать, что «руководство» — это «что» данная организация делает в противоположность «управлению/менеджменту» — «как» следует это делать. — *Примеч. науч. ред.*

с PPM и РМО, мне представляется, что будет полезно показать, в каком контексте он употребляется.

Вот несколько рекомендаций и наблюдений, основанных на моем опыте, которые могут помочь вам лучше понять, что такое корпоративное руководство.

- **Управление портфелем проектов — часть корпоративного руководства.** Этот вопрос обсуждался в предыдущем разделе.
- **Другие элементы корпоративного руководства.** Корпоративное руководство может являться чем-то большим, чем просто управление портфелем проектов. В большинстве случаев, чтобы обеспечить соответствие стратегиям, стандартам, политике организации и регламентам, бывает необходимо расширить объем того, что понимается под корпоративным руководством. Эти дополнительные процессы могут включать следующее:
  - руководство политикой в области ИТ (соответствие стандартам архитектуры соответствующих систем);
  - снабжение и поставки;
  - кадровые вопросы;
  - управление ресурсами;
  - юридические вопросы;
  - нормативно-правовые вопросы;
  - вопросы обеспечения качества.

## Управление проектом по методу критической цепи

Управление проектом по методу критической цепи (CCPM<sup>1</sup>) — это практика, которая сейчас начинает набирать обороты. Если вы начинающий проектный менеджер, вы можете оказаться в организации, где используется CCPM, или просто много слышали об этом подходе и не понимаете, что в нем такого особенного. Моя цель — дать вам краткое описание CCPM, пояснить, в чем состоят его уникальные особенности, и заложить основу для получения дальнейших знаний в этой области.

---

<sup>1</sup> От английского Critical Chain Project Management. — *Примеч. науч. ред.*

ССРМ — это метод планирования и управления проектами, который основан на теории ограничений Элиаху Голдратта. Это метод, который делает акцент на управлении ресурсами и на скорости. Это метод, который имеет целью ликвидировать некую слабость, встроенную в большинство проектных расписаний. Это метод, который требует нового подхода к разработке расписания, реализации проекта и мониторингу хода работ. Давайте подробнее рассмотрим некоторые специфические черты данного подхода, чтобы помочь вам лучше понять принципы и уникальность ССРМ.

- **Критическая цепь.** ССРМ идентифицирует и фокусируется на критической цепи, которая отлична от критического пути. Затем на выполнение каждой задачи выделяются ресурсы, проводится выравнивание ресурсов<sup>1</sup> в рамках всего плана проекта с использованием так называемой 50%-ной оценки. Самая длинная последовательность выровненных по ресурсам задач, которая тянется от начала до конца проекта, называется критической цепью. Если нет значимых ограничений по использованию ресурсов (и они выровнены), то критическая цепь и критический путь совпадают.
- **Система.** В ССРМ этот термин относится ко всем задачам в расписании.
- **Две оценки каждой задачи.** При расчете трудозатрат или длительности задачи разрабатываются две оценки. Одна оценка называется оценкой 50%-ной вероятности, другая — 90%-ной вероятности. Первый термин означает, что задача имеет 50/50 шансов на то, чтобы быть завершенной в расчетный срок и с расчетными затратами труда. Мы исходим из предположения, что большинство планов основано на оценках 90 % вероятности.
- **Расписание, построенное на оценке с 50 % вероятности.** Расписание ССРМ разрабатывается на основании оценок с 50%-ной вероятностью. Обоснованием такого выбора служит то, что половина задач будет выполнена раньше срока, а половина — позже него, и тогда общее отклонение в ходе всего проекта будет равно нулю.
- **Накопление разницы в буфере.** Разница между двумя оценками собирается в буфере, который называется буфером проекта. Он помещается в конец расписания с целью обеспечения и защиты плановой даты завершения проекта.

---

<sup>1</sup> Полезно напомнить, что выравнивание ресурсов (resource leveling) — это процесс пересмотра плана проекта с целью ликвидации возможной перегруженности ресурсов, выделяемых на отдельные задачи. — *Примеч. науч. ред.*

- **Питающие буферы.** Кроме буфера проекта, ССРМ также использует ряд питающих буферов, чтобы еще более защитить критическую цепь. Любая задача некритической цепи, которая входит в последовательность критической цепи, имеет свой буфер — так называемы «питающий буфер», который находится между задачей из некритической цепи и критической цепью<sup>1</sup>.
- **Акцент на ресурсах.** В ССРМ особое внимание уделяется ограниченным ресурсам и их продуктивности. Вам будет часто встречаться термин *throughput* — «пропускная способность». Все ресурсы в плане должны быть выравнены с целью уменьшить или даже исключить вероятность их одновременного использования в нескольких задачах.
- **Перенос ресурсов.** В справочниках по ССРМ обсуждается третий вид буферов — буфер ресурсов<sup>2</sup>. Это немного сбивает с толку, поскольку слово «буфер» здесь имеет другой смысл, нежели в случаях буфера проекта и питающего буфера. Основное предназначение буфера ресурсов — обеспечение исполнения работ всего проекта и процесса перевода последовательности задач от одного ресурса другому. Этот процесс подразумевает непосредственное общение между ресурсами (то есть исполнителями), назначенными на две задачи. Ресурсы задачи-предшественника в регулярные, заранее оговоренные сроки уведомляют об ожидаемой дате ее завершения ресурсы последующей задачи. Более того, окончательное подтверждение должно поступать за день-два до этого завершения, чтобы исполнители последующей задачи были готовы начать ровно в нужный момент. Голдратт называет такой процесс уведомления буфером ресурсов. Это простой, но эффективный метод гарантирует, что работа над задачей начнется именно в назначенный момент. Досрочное завершение выполнения какой-то задачи не пропадет даром.



**ПРИМЕЧАНИЕ** «Синдром студента» — термин, используемый для описания распространенной склонности откладывать выполнение работы до последнего момента. Закон Паркинсона говорит о том, что объем работы при этом возрастает и заполняет все освободившееся время.

<sup>1</sup> Имеется в виду, что питающий буфер — это резерв, предусмотренный для задач, входящих в какие-либо некритические цепочки, но проблемы с выполнением которых (например, задержки) в принципе могут повлиять на выполнение задач критической цепи. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Ресурсный буфер — это фактически те люди, сотрудники, которые рассматриваются как резервная рабочая сила. — *Примеч. науч. ред.*

- **Участники эстафеты.** Как уже говорилось в предыдущем разделе, режим, в котором действует ресурс в проекте CCPM — это режим участника эстафеты. Ресурс знает, когда ему передадут эстафетную палочку (по завершении предыдущей задачи), и, как только он ее получает, старается как можно быстрее завершить свою задачу и передать палочку следующему бегуну (ресурсу, назначенному на следующую задачу).
- **Эффективность буферов.** Это мощный компонент CCPM. Собирая обычные «остатки», заложенные в оценках задач, в единый буфер и внедряя процедуры управления задачами, которые поощряют и вознаграждают за скорость исполнения, проект может воспользоваться сэкономленным временем, которое в иных случаях окажется скрытым, попусту растраченным или потерянным в связи с многозадачностью (занятостью ресурса несколькими задачами одновременно), синдромом студента, законом Паркинсона, нарушениями сроков, отсутствием приоритизации и потерей времени при передаче задачи от одного ресурса другому. Если выполнение какой-то задачи задерживается или завершается позднее, чем было запланированного по принципу 50%-ной оценки, менеджер проекта «заимствует» время из проектного буфера и добавляет его к нарушившей сроки задаче. С другой стороны, если какая-то задача завершается раньше срока, сэкономленное время добавляется в буфер проекта.
- **Мониторинг буферов на предмет должного положения дел на проекте.** Общее состояние проекта измеряется с помощью мониторинга состояния питающего и проектного буферов. Если степень использования буфера мала, то это значит, что проект идет по плану. Если же она такова, что к концу проекта, скорее всего, в буфере ничего не останется, то следует разработать какие-то корректирующие действия, чтобы восполнить потери. Если темпы использования буфера выше, чем некоторое пороговое значение (темпы, которые создают риск полного использования буфера до окончания проекта), то следует реализовать эти планы реагирования. Сторонники CCPM считают, что для оценки хода работ по проекту лучше управлять буфером, чем применять метод освоенного объема (EVM<sup>1</sup>), поскольку последний может ввести вас в заблуждение. EVM не позволяет отличить прогресс в работе по проекту, достигнутый в результате выполнения задач из критической цепи, от того, что сделано по некритическим задачам.

---

<sup>1</sup> От Earned Value Management — *Примеч. науч. ред.*



**СОВЕТ** Всегда старайтесь протестировать любой новый инструмент или процесс, чтобы можно было применить полученные знания прежде, чем они будут внедряться в широком масштабе. Это помогает управлять фактором изменений и повысить уровень их принятия.

## Веб-инструменты проектного управления и совместной работы

Если ваш проект требует (или может выиграть от) обмена информацией с клиентами, поставщиками, субподрядчиками, внутри мобильной или географически разбросанной команды, а также с любым человеком вне вашей корпоративной сети, следует рассмотреть возможность использования веб-инструментов для управления им и для организации взаимодействия в команде. В этом разделе я хочу рассказать вам обо всех подобных возможностях и дать свои рекомендации о том, что следует учитывать при выборе соответствующего инструмента.

Для начала некоторые привлекательные характеристики этих инструментов и причин, по которым вы можете их выбрать, заключаются в следующем.

- Для их использования вам не нужно устанавливать никакого программного обеспечения, кроме вашего браузера (они основаны на облачных технологиях).
- Веб-решения могут быть гораздо менее дорогостоящими. В зависимости от нужных вам функций и возможности использования открытых источников они могут вообще ничего не стоить.
- Вы можете обновлять задачи и планы проектов вне зависимости от вашего местонахождения.
- Вы можете организовать централизованную, конфиденциальную, безопасную среду, объединяющую людей, процесс и продукт, вне зависимости от местонахождения члена команды.
- Они обеспечивают большую прозрачность и открытость.
- Они оптимизируют коммуникации и трудозатраты.
- С их помощью можно назначать задачи отдельным членам команды и отслеживать ход их выполнения.
- Они могут быть развернуты в один день, в зависимости от ваших потребностей и условий лицензирования.

- Большинство поставщиков предлагают модели «программное обеспечение как сервис» (SaaS).
- Многие поставщики предлагают программные решения внутри компаний-заказчиков, рассчитанные на среды, имеющие строгие ограничения по соображениям безопасности.
- Они обеспечивают ускоренные и более интенсивные рабочие процессы.
- Они позволяют сократить сроки обучения.
- В большинстве случаев предлагается возможность проведения групповых дискуссий/ чатов.
- В большинстве случаев есть возможность управления вариантами проектных документов.
- В большинстве случаев предлагаются инструменты для проведения веб-конференций.
- Они могут служить в качестве репозитория проекта, где легко найти документы и объекты; дают возможность поддерживать документы в обновленном и синхронизированном состоянии.
- С их использованием сокращается потребность в коммуникациях по электронной почте и возможность возникновения соответствующих проблем, особенно в тех случаях, когда множество членов команды работают с одним тем же объектом или над одной и той же темой.

Многие опции уже доступны, и перечень их продолжает расти. Если вы готовы рассматривать веб-инструменты, то обратите внимание на основные элементы, которые следует учесть в процессе выбора и оценки.

- Необходимый набор функций проектного управления.
- Прозрачность деятельности предприятия.
- Стоимость.
- Отдача от вложений.
- Простота использования; потребность в обучении.
- Независимость платформы.
- Возможность масштабирования.
- Простота интегрирования.
- Возможность сосредоточиться на работе, а не на отчетах о ее ходе.
- Уровень необходимой безопасности, детализация требований к ней.
- Возможность предоставления клиенту доступа к данному инструменту.

- Предлагаемые услуги по аварийному восстановлению данных (резервное копирование или предотвращение потери данных).



**СОВЕТ** При оценке любого облачного инструмента взаимодействия убедитесь, что он предлагает уровень безопасности, соответствующий требованиям организаций, участвующих в вашем проекте.

## Инструменты управления требованиями

Цель этого раздела — убедиться, что вы знаете об инструментах управления требованиями, и предложить критерии, которые помогут вам определить, нужен ли вашему проекту или организации тот или иной инструмент.

Во-первых, инструмент управления требованиями — это централизованный, основанный на базах данных и необходимости обеспечения совместной работы подход к управлению требованиями. Традиционно же для регистрации, коммуницирования и оценки спецификаций проекта или продукта использовался подход, основанный на составлении документации.

Во многих случаях, если вы просто перейдете от второго из перечисленных подходов на первый, предполагающий взаимодействие между членами команды, это сразу снимет многие проблемы. Однако иногда даже этого недостаточно. Чтобы определить, будет ли инструмент управления требованиями полезен для вашего проекта или организации, проанализируйте следующие факторы.

- Уровень сложности планируемого продукта или решения.
- Размер группы стейкхолдеров, участвующей в процессе определения требований.
- Необходимость в том, чтобы несколько участников одновременно работали над модификацией одного и того же набора требований.
- Частоту возникновения изменений в требованиях.
- Эффективность и результативность процесса обзора требований.
- Необходимость и простота отслеживания трансформации исходных требований в проектные спецификации или в тестовые сценарии.
- Потребность в интегрировании требований в инструмент управления тестированием.



- Потребность и простота увязки со связанными и вспомогательными требованиями.
- Потребность в хранении общего набора атрибутов в отношении каждого требования.
- Потребность управления требованиями, запланированными для разных версий или продуктов.
- Потребность в повторном использовании или в доступе к исходным требованиям к продукту/решению/системе для дальнейших проектов по усовершенствованию продукта.
- Потребность в сохранении требований, которые были отвергнуты или приоритет которых был понижен.
- Потребность повторного использования требований для будущих проектов.



**ВНИМАНИЕ** Введение любого нового инструмента требует соответствующего планирования и вложений со стороны спонсирующей организации.

## Инструменты составления интеллект-карт<sup>1</sup>



**ВНИМАНИЕ** Хотя визуальное представление привлекает внимание и предпочтительно для большинства людей, для некоторых оно выглядит непривычно — особенно для тех, кому больше нравятся линейные организационные структуры.



**СОВЕТ** Простым, но мощным средством повышения производительности для менеджера проекта является использование интеллект-карт для заметок на встречах.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Отцом метода майндмэппинга считается Тони Бьюзен, британский психолог и консультант по образованию.

Соответствующее программное обеспечение позволяет составлять, модифицировать и делиться интеллект-картами через электронные средства связи. Такая карта представляет собой диаграмму, которая содержит

---

<sup>1</sup> В данном разделе автор обсуждает mind maps, которые на русский язык переводятся как «диаграммы связей», «интеллект-карты», «ассоциативные карты», «ментальные карты» или просто «майндмэпы». — *Примеч. науч. ред.*

информационные элементы (слова, идеи, картинки, задачи и пр.), которые расположены радиально вокруг центральной темы (ключевого слова или идеи).

Эта диаграмма дает вам возможность представить информацию визуально. Он помогает представлять себе и передавать информацию таким образом, который соответствует тому, как мозг внутри себя организует и ее, и данные. Интеллект-карты успешно использовались и используются в условиях мозговых штурмов для генерирования, визуализации и структурирования идей. Они также применяются в качестве эффективных вспомогательных средств для изучения новых концепций, ведения конспектов, решения задач, принятия решений и написания текстов. В конце каждой главы этой книги я давал элементарные интеллект-карты (диаграммы связей), составленные с помощью инструмента MindManager от компании Mindjet ([www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)).

Почему же я пишу обо всем этом в книге по проектному менеджменту? Почему использование и популярность инструментов составления интеллект-карт постоянно растет? Чтобы ответить на эти вопросы, позвольте мне изложить некоторые идеи, основанные на моем собственном опыте.

- **Возможность излагать информацию на одной странице.** Возможность излагать большое количество информации и самые сложные концепции на одной странице и в понятном виде — вещь чрезвычайно эффективная.
- **Визуальная привлекательность.** Существует так называемый вау-фактор. Он проявляется по-разному, но в то же время от природы характерен для многих людей. Он привлекает внимание и заставляет вас вникнуть в информацию.
- **Направленность на взаимодействие.** Инструмент был создан для коллективной работы. Для проектного менеджера он представляет собой эффективное средство планирования проекта.
- **Интегративность.** Интеллект-карты представляют собой базу для хранения всех документов, рабочих продуктов или объектов, связанных с главной темой конкретной карты. Кроме того, качественные программные приложения, предназначенные для составления этих диаграмм, легко интегрируются с другими пакетами поддержки производительной работы (например, Microsoft Office и Project).
- **Оптимизация документооборота.** Основываясь на организационных возможностях и визуальной привлекательности интеллект-карт, можно эффективно использовать их для обмена информацией по проекту. Это сократит количество необходимой документации.

- **«Умная» работа.** По мере ускорения темпов всех работ, их превращения во все более коллективную деятельность организации и специалисты в области знаний постоянно ищут способы работать эффективнее и продуктивнее. Майндмэппинг может облегчить достижение этих целей.

## Значение сертификации

Эта тема всегда вызывает большой интерес, причем не только среди проектных менеджеров. Какое значение имеет сертификация? Что дает наличие у вас сертификата? Что при этом измеряется? Это справедливые вопросы, особенно в такой профессии, как проектное управление, где требуются умения и таланты, которые трудно измерить с помощью стандартных тестов. Самым популярным сертификатом в области проектного менеджмента является Project Management Professional (PMP<sup>1</sup> — специалист по проектному управлению) от PMI. Это — «золотой стандарт» сертификации в области проектного менеджмента. Помимо этого, PMI предлагает следующие сертификаты.

- **CAPM** — Certified Associate Project Management Professional (младший специалист по проектному управлению). Это первый шаг в получении сертификата PMP. Сертификат CAPM демонстрирует понимание его обладателем основ, терминологии и процессов эффективного проектного управления.
- **PgMP** — Program Management Professional (специалист по управлению программами). Предназначен для тех, кто управляет несколькими сложными проектами для достижения стратегических и организационных результатов.
- **PfMP** — Portfolio Management Professional (специалист по управлению портфелем). Сертификат PfMP отражает вашу способность управлять одним или несколькими портфелями проектов с тем, чтобы осуществить задачи, стоящие перед организацией, а также регистрирует богатый опыт и навыки управляющих портфелями.

---

<sup>1</sup> Это сокращение (PMP), как правило, не переводится. Так же как и PMI, и все упоминаемые в этом разделе сокращения для соответствующих сертификатов. Полезно просто держать в уме, что его приблизительный смысл — «специалист по проектному управлению» или «профессионал в области проектного управления». В устной речи при упоминании сертификата PMP в большинстве случаев говорят о «сертификате пи-эм-пи». Расшифровки всех сокращений приведены исключительно в справочных целях и не являются сколь-нибудь устоявшимися. — *Примеч. науч. ред.*

- **PMI-ACP** — PMI Agile Certified Practitioner (сертифицированный специалист-практик по agile-методам) демонстрирует проверенную способность применения принципов гибких методик и практик на проектах.
- **PMI-PBA** — PMI Professional in Business Analysis (специалист в области бизнес-аналитики). Сертификат PMI-PBA свидетельствует о продемонстрированных знаниях и опыте в области бизнес-аналитики. На первом плане в этом случае оказывается способность эффективно работать со стейкхолдерами для определения их требований, сформулировать те результаты, которые должны быть достигнуты в результате выполнения проекта и добиваться успеха в бизнесе.
- **PMI-RMP** — PMI Risk Management Professional (специалист в области риск-менеджмента). Сертификат PMI-RMP подтверждает продемонстрированные знания и опыт в специализированной области оценки и определения рисков на проектах, а также составления планов по смягчению последствий угроз и реализации открывающихся возможностей.
- **PMI-SP** — PMI Scheduling Professional (специалист в области календарного планирования). Сертификат подтверждает продемонстрированные знания и богатый опыт в специализированной области разработки и соблюдения календарных планов.

Конечно, мое мнение в этом случае не самое объективное, поскольку я сам являюсь сертифицированным проектным менеджером, однако я могу высказать некоторые полезные идеи относительно значения такой сертификации.

- **Серьезное отношение.** Получая сертификат, вы демонстрируете остальным серьезное отношение к своей работе и профессии.
- **Общее понимание.** Сертификат не гарантирует эффективности и результатов, однако обеспечивает знание терминологии и общее понимание основных процессов проектного управления с другими проектными менеджерами.
- **Отличительная черта.** На конкурентном рынке не будет лишней любая ваша отличительная черта, которая выделит вас среди остальных, а получение сертификата — прекрасный способ этого добиться.
- **Конкурентоспособность.** Все больше работодателей используют сертификат PMP как базовое требование для кандидатов на должности в управлении проектами.
- **Вознаграждение.** Исследования показали, что средний уровень зарплат сертифицированных специалистов выше, чем у их несертифицированных коллег.

### СЕРТИФИКАТЫ PMI

В настоящее время PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) предлагает следующие сертификаты:

- **CAPM** — Certified Associate Project Management Professional
- **PMP** — Project Management Professional
- **PgMP** — Program Management Professional
- **PfMP** — Portfolio Management Professional
- **PMI-ACP** — PMI Agile Certified Practitioner
- **PMI-PBA** — PMI Professional In Business Analysis
- **PMI-RMP** — PMI Risk Management Professional
- **PMI-SP** — PMI Scheduling Professional

## Обучение проектному управлению

Если говорить о курсах и программах обучения проектному управлению, то тут возникает множество возможностей. Скорее всего, достаточно трудно тестировать людей на наличие у них навыков в этой области, но, наверное, столь же трудно попытаться обучить человека таким навыкам. Вот несколько мыслей и наблюдений, которые основаны на моем многолетнем опыте обучения проектному управлению.

- **Наставничество.** Лучший способ научиться управлять проектами — лично увидеть, как это нужно делать. По возможности начинающие проектные менеджеры должны входить в одну команду с более опытными руководителями. Менеджер проекта может работать в связке со старшим программным менеджером; быть координатором или администратором проекта, бизнес-аналитиком (если он обладает необходимыми профессиональными знаниями), техническим специалистом (опять же если у него есть нужные навыки) в связке с каким-то старшим менеджером проекта, который не будет иметь ничего против своей роли наставника.
- **Акцент на специальных навыках.** Другая достойная стратегия обучения — в течение какого-то времени сосредоточиться на приобретении одного набора нужных навыков. В большинстве случаев специалистам требуется усовершенствовать навыки в определенной области, а когда это получается, то результат производит каскадный эффект и во всех остальных областях.

- **Модели.** Учитывая природу проектной деятельности, трудно предугадать конкретные ситуации и сценарии, с которыми может столкнуться проектный менеджер; также трудно перенести реалии проекта в учебную аудиторию. Технические достижения последних лет сделали возможным прорыв в обучении, связанный с использованием компьютерного и игрового моделирования. Уверен, что в этом заключается будущее всех видов обучения.
- **Компьютерные подходы.** Я считаю, что виртуальное, компьютерное, удаленное обучение (вебинары, онлайн-семинары и пр.) является эффективным и удобным методом получения информации о современных тенденциях и инструментах, а также обновления знаний об основных концепциях.
- **Конференции групп по интересам PMI.** Я в свое время извлек немало пользы из посещения образовательных конференций, организованных группами по интересам PMI. Полагаю, основная причина этого заключается в том, что презентации делаются практиками, а содержание их очень актуально.
- **Необходимые навыки.** По мере того как у вас накапливается опыт по управлению проектами и достигается определенное понимание основ проектного управления, найти обучающий курс, который был бы вам полезным, может стать трудным делом. Что ж, одна из прекрасных сторон проектного управления состоит в том, что оно касается всех аспектов бизнеса, менеджмента и вашей отрасли, так что никогда не бывает ситуации, когда вам уже нечего изучать или улучшать. Для большинства людей есть смысл получить дополнительную подготовку в следующих областях:
  - бизнес-менеджмент;
  - снабжение и поставки;
  - лидерство;
  - методы контроля качества;
  - управление человеческими ресурсами.
- **Специфичные инструменты.** Это в особенности касается инструментов, используемых для управления проектами, коммуникаций и совместной работой.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее.

- Гибкие подходы (agile) к управлению проектами характеризуются ожиданием того, что изменения обязательно произойдут, итеративной разработкой, поэтапным развертыванием, совместной работой, ориентацией на людей, ориентацией на клиентов, временными ограничениями, подробными планами-графиками на ближайшую перспективу, частыми циклами обратной связи и постоянным риск-менеджментом.
- Вопросы безопасности и конфиденциальности данных влияют на весь ваш проект и всю организацию.
- Рамки деятельности и ответственности РМО зависят от конкретной организации и уровня зрелости в ней методов проектного управления.
- Общие черты всех примеров успешного функционирования РМО: соответствие корпоративной культуре, наличие четкой цели, поддержка со стороны высшего руководства, эволюция с течением времени, особое внимание на доведение проектов до конца, акцент на согласованности проектов со стратегией.
- В задачи управления портфелем проектов входит инициализация запуска отдельных проектов, согласование их с корпоративной стратегией, выделение ресурсов на проекты в соответствии с их приоритетностью, мониторинг эффективности проектов из портфеля и их результатов.
- Уникальные особенности управления проектами по методу критической цепи: акцент на «пропускную способность», скорость выполнения задач, учет ограниченности ресурсов, планирование на основе оценок задач с вероятностью 50%, использование буферов для обеспечения завершения работ в установленные сроки и мониторинга хода работ по проекту.
- Инструменты проектного управления и совместной работы, использующие возможности интернета, прекрасно подходят для поддержки виртуальных, географически рассредоточенных команд.
- Использование специализированных инструментов управления требованиями следует рассматривать, когда «традиционные» подходы к этому, основанные на разработке различных документов, более не способны удовлетворять долгосрочные интересы организации-спонсора.

- Использование инструментария интеллект-карт (mind maps) способствует совместной работе, упрощает общение и создает потенциал для повышения производительности труда.
- Наличие у менеджера профессиональных сертификатов в области проектного управления показывает серьезное отношение к его работе и профессии.
- Среди эффективных подходов к обучению проектному управлению — наставничество и моделирование.

Дополнительную информацию об agile-подходах к управлению проектами можно получить на следующих веб-сайтах:

- Agile Project Leadership Network: [aplн.org](http://aplн.org)
- Agile Alliance: [www.agilealliance.org](http://www.agilealliance.org)
- [www.dougdecarlo.com](http://www.dougdecarlo.com)
- [www.jimhighsmith.com](http://www.jimhighsmith.com)
- Flexible Development by Preston Smith: [www.flexibledevelopment.com](http://www.flexibledevelopment.com)





Диаграмма на рис. 25.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

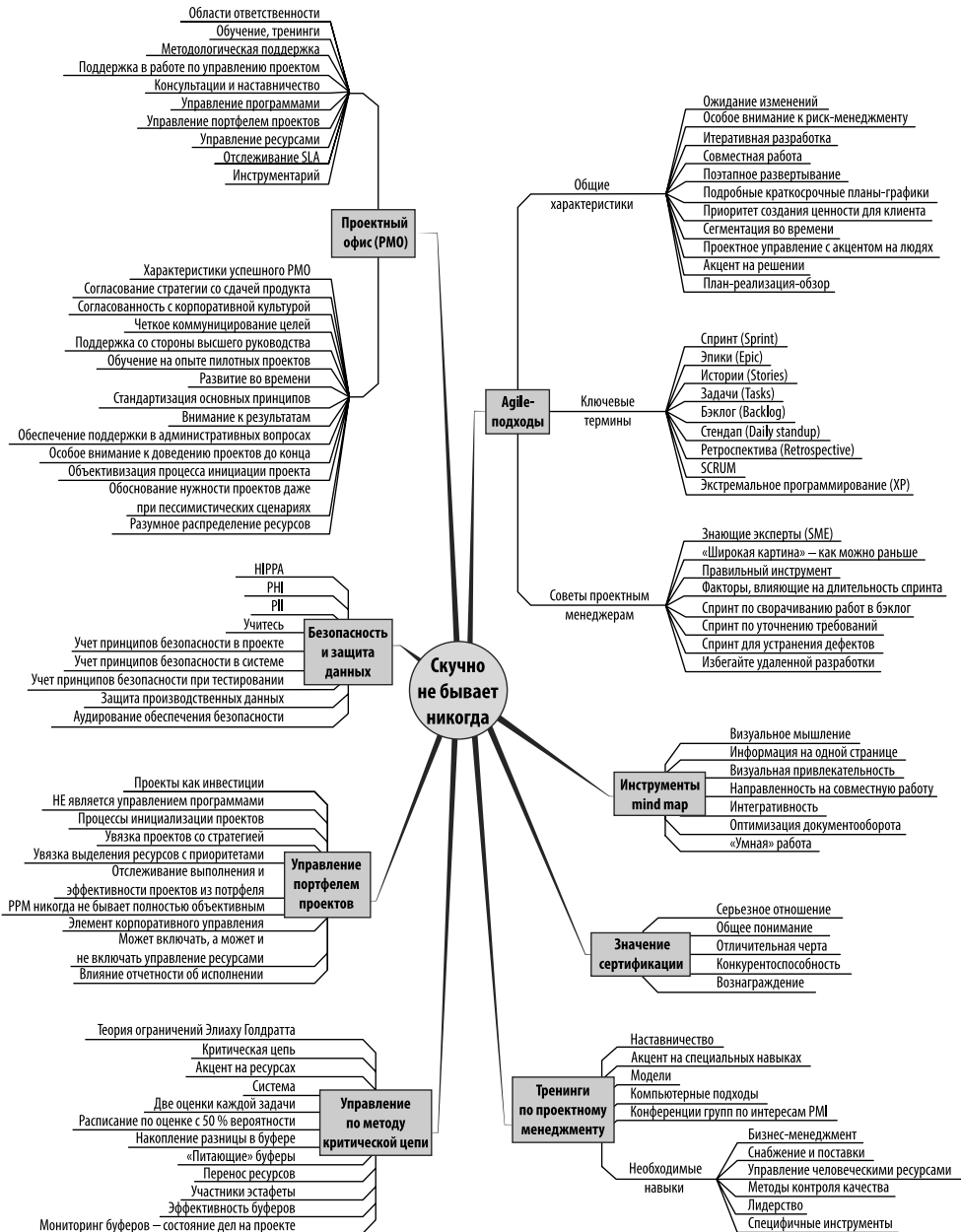


РИС. 25.1. Обзор главы «Скучно не бывает никогда»

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ ВЫ:

- Узнаете, как лучше всего подготовиться к экзамену на PMP в кратчайшие сроки.
- Поймете, чего можно ожидать на экзамене PMP.
- Узнаете, как избежать типичных трудностей, которые вызывают проблемы на экзамене.
- Ознакомитесь с эффективными стратегиями прохождения теста.

# 26



# ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ СДАЧИ СЕРТИФИКАЦИОННЫХ ЭКЗАМЕНОВ

В этой книге я хотел поделиться с вами идеями и знаниями, которые ускорят ваше обучение и позволят как можно скорее достичь максимальной эффективности в работе. Поскольку мы уже говорили о роли сертификата PMP и учитывая то, что я был соавтором книги по подготовке к соответствующему экзамену, мне представляется полезным обсудить здесь вопросы подготовки к этому экзамену, чему и посвящена данная глава.

Я не буду тратить время на обсуждение процесса подачи заявления и документов, общих вопросов подготовки и того, как записаться на экзамен. Уверен, что эта информация у вас уже есть (а в конце книги я на всякий случай привожу основные ссылки PMI по этой теме).

В центре нашего внимания — концепции, знания и стратегии, которые вам нужны для успешной сдачи экзамена. Мы рассмотрим, на что обращает внимание PMI и почему надо это понимать. Мы рассмотрим, в каких областях кандидаты обычно сталкиваются с проблемами и как их избежать. Мы рассмотрим, что можно ожидать в тесте, а также ключевые аспекты,

на которых нужно сосредоточиться при подготовке. Для начала давайте обратимся к тем случаям, когда тестируемые ощущают расхождение собственного жизненного опыта с требованиями PMI. Оно будет зависеть от отрасли, в которой вы работаете. В области информационных технологий такие расхождения встречаются очень часто.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Чтобы иметь право на сдачу экзамена PMP, кандидат должен отвечать одному из следующих требований:

- иметь диплом о среднем образовании, диплом младшего специалиста или его международный эквивалент;
- иметь 7500 часов руководства или администрирования проектов;
- пройти 35-часовое обучение в области проектного управления.

Либо

- иметь степень бакалавра;
- иметь 4500 часов руководства или администрирования проектов;
- пройти 35-часовое обучение в области управления проектами.

## Обычные «контекстуальные» различия

Поскольку на экзаменационные вопросы важно отвечать с точки зрения PMI, а не на основании своего собственного опыта, давайте сначала рассмотрим ключевые различия между видением PMI и типичным опытом проектных менеджеров.

- **А мы делаем не совсем так.** Поскольку почти каждая организация осуществляет управление проектами по-своему, обычно оказывается, что в большинстве случаев это не совсем согласуется со взглядами PMI. Придется самостоятельно определять эти различия для вашей ситуации.
- **Проектный менеджер как понятие.** Учитывая широкий диапазон менеджерского опыта (например, в качестве технического руководителя команды, администратора проекта, проектного аналитика, руководителя проекта или координатора проектов), вас может удивить тот смысл, который PMI вкладывает в понятие «менеджер проектов» и связанные с этим обязанности.
- **Неприемлемые практики.** В проектном менеджменте есть некоторые широко распространенные, даже рутинные практики и приемы, которые

PMI считает неприемлемыми (например, переработки, занижение смет). На экзамене выбор такого ответа приведет к ошибке.

- **Более широкий диапазон.** В большинстве случаев PMBOK понимает проектный менеджмент как гораздо более широкую и сложную область, нежели то, что бывает в реальной жизни.
- **Вся история.** Многие проектные менеджеры не имеют опыта управления проектом на всем его протяжении. Обычно меньше всего опыта у них бывает в отношении начальной и конечной фаз проекта. Вам следует изучить процесс проектного менеджмента во всей полноте, как его описывает PMI.

## Отличия от того, что вытекает из «опыта»

В этом разделе рассматриваются распространенные различия между опытом и практиками многих проектных менеджеров (и соответствующих организаций) и тем, чего ожидает от них PMI.

- **Планирование проекта.** Более половины процессов проектного менеджмента по версии PMBOK касаются планирования. Естественно, определение PMI гораздо более емкое, чем проектные планы, которые обычно разрабатывали многие проектные менеджеры.
- **Разработка плана-графика проекта.** Пока еще редко встречаются организации и проектные менеджеры, которые «правильно» подходят к разработке расписания проекта. Как вы понимаете, такой «правильный» подход гораздо сложнее, чем обычно используемый метод. Если вы не пользуетесь четырехфазным процессом, сетевыми графиками (их существует несколько), не разбираетесь в трех методах оценки, во всех терминах WBS, а также не занимаетесь определением всех взаимосвязей и выравниванием ресурсов, вам нужно еще многое сделать в процессуальной области.
- **Планирование управления проектом.** И да, мы все еще не ушли от темы планирования. PMI предполагает, что вся деятельность по управлению проектом будет планироваться и документироваться. Таким образом, если ваш план не включает в себя как минимум такие дополнительные планы, как план по управлению кадрами, матрицу распределения обязанностей, планы по управлению коммуникациями, качеством, рамками и рисками проекта, вам придется заняться их разработкой и понять их роль в общем плане.

- **Отслеживание хода работ по проекту.** Для отслеживания и контроля за проектными расходами, расписанием и объемом PMI рекомендует подход, основанный на «методе освоенного объема». В большинстве отраслей этот метод применяется нечасто, и большинство проектных менеджеров не обладают богатым опытом по управлению затратами проекта.
- **Управление рисками.** Поскольку полномасштабный процесс управления рисками в том виде, как его описывает PMI, в большинстве отраслей применяется редко, многие соискатели также не имеют соответствующей подготовки в этой области.
- **Управление качеством.** Управление качеством происходит на тех же основаниях, что и риск-менеджмент, за исключением того что во многих организациях уже существуют определенные программы обеспечения качества. Проблема здесь в том, что философия, терминология и процессы вашей организации могут не совпадать с теми, которые исповедует PMI.
- **Управление снабжением и поставками.** Здесь различия не столь велики, как это бывало раньше. Однако если вам никогда не приходилось иметь дело с поиском поставщиков, их выбором и управлением отношениями с ними, вам придется закрывать пробелы ваших познаний в этой области.
- **Отбор проектов.** Хотя практика применения жестких бизнес-принципов для приоритизации и отбора проектов с каждым годом возрастает, многие проектные менеджеры еще никогда не занимались разработками технико-экономических обоснований и анализом затрат и выгод с использованием таких финансовых инструментов, как чистая приведенная стоимость (NPV<sup>1</sup>), внутренняя норма доходности (IRR<sup>2</sup>) и период окупаемости.

## Различия в терминологии

При первом знакомстве с PMBOK многие профессионалы в области проектного менеджмента вдруг понимают, что известные им термины и понятия не обязательно означают то же самое с точки зрения PMI. Для того чтобы успешно сдать экзамен, необходимо знать об этих различиях.

---

<sup>1</sup> От Net present value. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> От Internal Rate of Return. — *Примеч. науч. ред.*

- **Устав проекта.** Для PMI это документ, который санкционирует (и иницирует) начало работ по проекту, являясь в то же время основным продуктом процесса инициирования. Во многих организациях этот документ проходит под другими названиями (например, документ об инициировании проекта или технико-экономическое обоснование).
- **План проекта.** Для PMI план проекта — это основной продукт процесса планирования, в котором содержится много подзадач (например, расписание проекта, WBS, все дополнительные планы по управлению проектом). Во многих организациях этот документ может быть известен как устав проекта, проектный контракт, техническое задание и пр.
- **План проекта и расписание проекта.** Согласно диаграмме Ганта (Microsoft Project), расписание проекта — это не то же самое, что план проекта. Расписание проекта является частью плана проекта.
- **WBS и диаграмма Ганта.** Для PMI структура декомпозиции работ (WBS) не то же самое, что расписание проекта с использованием диаграммы Ганта. WBS является основным продуктом процесса разработки расписания, а расписание отражает календарные сроки и выравнивание ресурсов.
- **Термины, понимание значения которых следует перепроверить.** Вот еще несколько распространенных терминов, связанных с проектным управлением, определение которых у PMI может отличаться от того, к чему вы привыкли (хотя эти отличия менее значительны, чем те, о которых говорилось выше).
  - Аудит.
  - Базовый уровень.
  - Корректирующее действие.
  - Установочное совещание.
  - Управление снабжением и поставками.
  - Риск-менеджмент.
- **Редкие термины, о которых полезно помнить.** Некоторые термины, используемые PMI, не очень хорошо известны во многих отраслях. Следует обязательно обратить на них внимание.
  - «Позолота».
  - Управление интеграцией.
  - Уполномоченный по продвижению проекта (Project Expeditor).

- PMIS<sup>1</sup> (информационная система управления проектом).
- Система авторизации работы.

## Что важно для PMI?

Чтобы понять, почему существуют эти различия, и лучше подготовиться к экзамену, давайте рассмотрим некоторые принципы, лежащие в основе взглядов PMI на проектное управление.

- Менеджер проекта обеспечивает выполнение и все сводит воедино. Роль менеджера чрезвычайно важна и имеет огромное значение.
- Большую роль играет планирование — согласно пятому изданию PMBOK, 25 из 47 процессов связаны именно с планированием. В шестом издании это соотношение составляет 25 процессов из 49.
- Вся управленческая деятельность должна анализироваться и планироваться заранее. Эти дополнительные планы по управлению являются частью общего плана проекта.
- План проекта должен точно описывать все аспекты проекта, основываться на том, что реально происходит, и использоваться как точка отсчета при оценке хода работ.
- WBS является чрезвычайно важным инструментом управления проектом.
- Коммуникации — самый важный вид деятельности менеджера проекта (ей посвящается 90% его рабочего времени). Другие принципы, связанные с коммуникацией, которые также чрезвычайно важны для PMI, включают следующее:
  - координацию всех аспектов проекта со стейкхолдерами;
  - четкое распределение всех ролей и обязанностей в проекте.
- Большое значение имеет процесс управления рисками, который происходит на протяжении всего хода работ по проекту.
- Все оценки должны проводиться теми, кто на самом деле будет выполнять соответствующую работу.
- Во всех проектах, вне зависимости от их результатов, должен проходить процесс закрытия. Главное, что дает этот процесс:
  - фиксацию накопленного опыта;
  - исполнение полагающихся административных процедур закрытия.

---

<sup>1</sup> От Project Management Information System — *Примеч. науч. ред.*

## Ключевые предположения и темы PMI

Чтобы получить более глубокое понимание вышеупомянутых различий и, что еще важнее, лучше подготовиться к экзамену, давайте рассмотрим некоторые основные допущения, которые лежат в основе взглядов PMI на проектное управление.

1. Проектный менеджер выбирается одновременно с авторизацией проекта — до сбора каких-либо оценочных или предварительных требований.
2. Именно проектный менеджер в конечном счете несет ответственность за проект.
3. План проекта — базовый уровень, которым менеджер пользуется для контроля за работой над проектом.
4. План проекта — всеобъемлющий документ, который должен содержать базовые уровни затрат и календарных сроков; он должен использоваться для оценки хода работ во время исполнения проекта.
5. PMI предполагает, что в вашей организации используются методики проектного управления и процедуры обеспечения стандартов качества.
6. Проектный менеджер располагает необходимыми людскими ресурсами и отвечает за работу команды.
7. PMI предполагает, что проектная команда должна принимать участие в принятии решений по планированию и по решению проблем.
8. Проекты должны быть согласованы и приоритизированы в соответствии со стратегическим направлением развития организации.
9. На более ранних фазах осуществления проекта существует больше рисков, а менеджер имеет больше возможностей на них воздействовать.
10. Управление стейкхолдерами происходит непрерывно в течение всего жизненного цикла проекта.
11. Успех или неудача проекта определяется на стадии планирования проекта.
12. WBS — обязательный элемент для каждого проектного менеджера, который является основой для планирования.
13. WBS является основой для всего проектного планирования.
14. Оценкой какой-либо работы должен/должны заниматься сотрудник(и), выполняющие данную работу.



15. Самая важная задача и навык для проектного менеджера — это обеспечение эффективных коммуникаций на проекте.
16. Проектная команда должна участвовать в деятельности по планированию проекта.
17. Изменения в проекте обязательно будут иметь место. Их следует ожидать, планировать и управлять ими.
18. Метод освоенного объема — лучший способ контроля за проектом.
19. Проектная команда должна по возможности сама решать свои проблемы.
20. Качество планируется внутри проекта, а не привносится в него при проверках.
21. Риск-менеджмент — это непрерывный процесс, осуществляемый всей проектной командой.
22. Предотвращение риска всегда предпочтительнее смягчения его последствий.
23. Процессы закрытия проекта (административного закрытия) должны осуществляться в конце каждой фазы, а не в конце всего проекта.
24. Накопленный в результате выполнения проекта опыт описывает знания, полученные командой и стейкхолдерами, и являются бесценным источником информации по проектному управлению.
25. Фиксация информации о результатах выполнения проектов в прошлом и полученный опыт имеют большую ценность.
26. PMI предполагает, что у вас есть информация о прошлых проектах.

## Как выглядит экзамен PMP?

Экзамен на получение сертификата PMP — это компьютерный тест, состоящий из 200 вопросов с несколькими вариантами ответов. Каждый вопрос имеет четыре варианта ответов, сдающий должен выбрать лучший из них. В целом экзамен длится 4 часа.

Вопросы направлены на проверку глубокого понимания всех аспектов проектного управления. Поэтому многие из них имеют творческую направленность, что позволяет проверить как основополагающие знания, так и способность применить свои знания на практике. Отчасти этот творческий подход отражается в многообразии типов вопросов. Чтобы лучше подготовиться к этому экзамену, давайте разберем основные виды и форматы вопросов, с которыми вы можете столкнуться.

- **Ситуационные вопросы.** Для правильного ответа на эти вопросы требуется опора на ваш собственный опыт в реальном мире и собственное суждение.
- **Понимание концепций.** Для ответа на эти вопросы следует применять концепции к новым ситуациям, причем использовать больше чем простое запоминание. Часто PMI намеренно использует для знакомых понятий новую терминологию. Это делается для того, чтобы проверить понимание вами данной темы, а не способность запомнить некий термин.
- **Вопросы на запоминание.** Экзамен PMP содержит ряд коротких и прямых вопросов, на которые можно ответить менее чем за 20 секунд. Например, вам встретятся задания на заполнение пустых полей и на знание конкретных фактов.
- **Вопросы на основе двойной обратной логики.** Популярный прием у хитроумных составителей тестов. Обычно в этом случае вам нужно найти исключение среди четырех возможных вариантов.
- **Вопросы с заданием-историей.** Встречаются и длинные вопросы, сформулированные в виде повествования, на понимание которых приходится тратить по 2–5 минут. Суть здесь в том, чтобы понять, какая часть из представленной информации имеет значение и необходима для ответа на вопрос.
- **Вопросы, для которых «нужен карандаш».** Есть вопросы, для ответа на которые вам придется произвести некоторые простые вычисления и/или начертить диаграмму. Часто требуется карандаш, чтобы ответить на вопросы относительно метода освоенного объема, бухгалтерского учета, сетевых диаграмм проекта и его расписания.
- **Вопросы, не связанные с РМВОК.** Мнения различаются, но большинство сдававших говорит, что около 60% экзаменационных вопросов непосредственно связаны с РМВОК. Другие вопросы происходят из иных справочных материалов, освещающих темы, связанные с проектным управлением и реальными ситуациями. Кроме того, кандидаты, ранее сдававшие экзамен, отмечали наличие совершенно неожиданных вопросов по совершенно специфическим темам. Проектное управление — очень широкая область, и никакая подготовка не будет лишней.
- **Вопросы типа «мне надо поменять сферу деятельности».** В связи с вышеупомянутыми неожиданными вопросами: в каждом тесте PMP есть вопросы, предназначенные для того, чтобы вывести экзаменуемого из состояния равновесия. На эти вопросы трудно, если вообще возможно, ответить с какой-то долей уверенности. К ним надо быть готовым и вос-

пользоваться нашими советами по сдаче экзамена, чтобы с ними справиться. Это может быть способом проверить, как вы реагируете на стресс или как ведете себя в тех случаях, когда все идет не так, как задумано.



**СОВЕТ** Кандидаты, сдававшие экзамен, часто сообщают, что некоторые вопросы, как им показалось, имеют более одного правильного ответа. Часто большинство, если не все ответы представляют собой логичные ответы на поставленный вопрос. Однако, по мнению PMI, самый удачный ответ — только один.

## Экзаменационные темы, не освещенные в PMBOK

Хотя экзамен PMP главным образом основан на PMBOK, и именно это издание должно быть главным справочным материалом при вашей подготовке к экзамену, некоторые темы восходят к общей информации по бизнес-менеджменту или другим публикациям PMI, а в PMBOK не рассматриваются.



**ПРИМЕЧАНИЕ** Этот момент проливает свет на то, в чем состоит ценность тренировочных экзаменов. Вопросы, которые могут вам встретиться, помогут установить, какие темы вам следует изучить помимо того, что рассматривается в PMBOK.

Вот некоторые основные темы, не входящие в PMBOK, которые вам необходимо изучить (хотя этот перечень не является исчерпывающим):

- разработка обоснований запуска проектов и реализация преимуществ, которые они сулят;
- методы разрешения конфликтов;
- навыки межличностного общения, включая активное слушание;
- организационные теории;
- методы решения проблем;
- профессиональная ответственность;
- принципы проектного финансирования;
- теории мотивации.



**СОВЕТ** В качестве чек-листа при подготовке пользуйтесь PMP Examination Content Outline (Описанием содержания экзамена PMP). Оно включает в себя основные задачи, которые нужно знать для каждой группы процессов, а также основные навыки и понятия, о которых нужно знать вне контекста PMBOK.

## Стратегии подготовки к экзамену

Ниже перечислены основные стратегии, которые обеспечат вам максимальную отдачу при подготовке к экзамену.

- Постарайтесь понять, каков ваш стиль приобретения знаний и что вам нужно, чтобы добиться успеха:
  - если вам нужно воспринимать материал на слух, найдите соответствующие аудиокниги или запишитесь на подготовительные курсы;
  - если вам нужно воспринимать материалы визуально, запаситесь соответствующими книгами, зарегистрируйтесь на онлайн-курс или на подготовительные курсы на сайте;
  - если вам нужно перед кем-то отчитываться, запишитесь в группу по подготовке к экзамену или на подготовительные курсы;
  - если вам лучше заниматься самостоятельно, запаситесь материалами, которые вам лучше всего подходят, составьте расписание своей подготовки и начинайте;
  - если вам нужно или вам больше подходит обучение через погружение, попробуйте ускоренный курс, рассчитанный на 3–5 дней;
  - если вы лучше всего учитесь на практике, попробуйте выполнить тренировочный тест.
- Приготовьте нужные вам материалы и/или запишитесь на подготовительные курсы.
- Включите расписание занятий в ваш рабочий календарь.
- Постарайтесь понять, в чем различие между текущей версией PMBOK (по которой вас будут тестировать) и предыдущей версией. Предположительно в этой области может быть сосредоточено около 20 % вопросов.
- Постарайтесь встать на точку зрения составителей PMI-тестов. Постарайтесь понять, что важно для PMI и их видение роли проектного менеджера (этому посвящена данная глава).
- Разберитесь в отдельных процессах и группах процессов, которые определяет PMBOK:
  - запомните группы процессов и сопоставление процессов областям знаний;
  - изучите диаграмму потока данных для каждого процесса.
- Изучите раздел «Навыки межличностного взаимодействия» в PMBOK.

- Запомните определение, которое PMBOK дает для плана управления проектом, и те дополнительные планы управления, которые в него входят.
- Запомните вычисления, связанные с методом освоенного объема.
- Постарайтесь понять разницу между группами процессов и фазами проекта.
- Тренируйтесь, тренируйтесь, тренируйтесь. Сделайте как можно больше тренировочных тестов и продолжайте их делать, пока не будете набирать 90% очков или больше.

## Советы по сдаче экзамена

Давайте рассмотрим некоторые советы по сдаче теста, которые помогут вам во время экзамена.

- Не удивляйтесь тому, что многие вопросы будут иметь несколько правильных ответов. Ваша задача состоит в том, чтобы выбрать оптимальный ответ на основании того, какой вариант окажется лучшим с точки зрения PMI.
- Не забывайте, что отвечать на вопросы нужно с точки зрения PMI, а не на основании своего собственного опыта. Думайте в режиме «что мне следует делать?», а не в режиме «что я делал?».
- Задайте себе нужный темп и обязательно внимательно прочтите все четыре ответа. Не выбирайте первый ответ, попавшийся вам на глаза.
- Остерегайтесь следующего:
  - ответов, привлекающих внимание не очень знающих, не очень опытных менеджеров;
  - ответов, в которых получили отражение распространенные ошибки в отношении проектного управления, а также практики, не получившие одобрения PMI;
  - ответов, которые фактографически верны, но неверны как ответы на заданные вопросы;
  - ответов, содержащих широкие обобщения (всегда, никогда и пр.);
  - ответов, содержащих постороннюю информацию, не относящуюся к теме или вопросу.
- В качестве ключевой стратегии во время сдачи экзамена не забывайте о следующем:

- на экзамене разрешается отметить любой вопрос, к которому вы хотите вернуться позже;
- запланируйте несколько подходов (итераций) к 200 вопросам, из которых состоит экзамен;
- при первом проходе отметьте вопросы, в ответах на которые вы не уверены на все 100 %;
- при втором проходе снова обратитесь ко всем отмеченным вопросам. Часто оказывается, что ответ на данный вопрос становится яснее после того, как вы ответите на остальные и/или после второго обращения к данному вопросу и потенциальным ответам;
- если теперь вы уверены, что ответили на вопрос правильно, уберите галочку. Если все еще не уверены, оставьте ее;
- просмотрите все отмеченные вопросы, чтобы завершить второй проход (итерацию);
- продолжайте этот процесс итераций, пока количество отмеченных вопросов не уменьшится до 25 или менее. Это будет означать, что вы уверены в ответах на 175 вопросов из 200. Поскольку для сдачи экзамена вам хватит 137 правильных ответов, при таком раскладе у вас еще будет хороший запас;
- теперь просто дайте самые вероятные ответы на оставшиеся вопросы.

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

На данный момент вы должны хорошо понимать следующее:

- Типичные проблемы, с которыми сталкиваются люди на экзамене.
- Основные принципы и допущения, важные с точки зрения PMI.
- Типы вопросов и типы их содержания, ожидаемые на экзамене.
- Основные моменты, на которые стоит обратить внимание при подготовке к экзамену.

Запомните полезные советы, которые помогут в процессе сдачи теста.



Основные ресурсы PMI включают следующие:

- PMI PMP Handbook: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/project-management-professional-handbook.pdf>
- PMI Certification Process: <http://www.pmi.org/certifications/process>
- PMI PMP Exam Guidance: <http://www.pmi.org/certifications/types/project-management-pmp/exam-prep>
- PMI PMP Exam Content Outline (на английском языке): <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/project-management-professional-exam-outline.pdf?la=en>

Диаграмма на рис. 26.1 содержит обзор основных моментов, рассмотренных в этой главе.

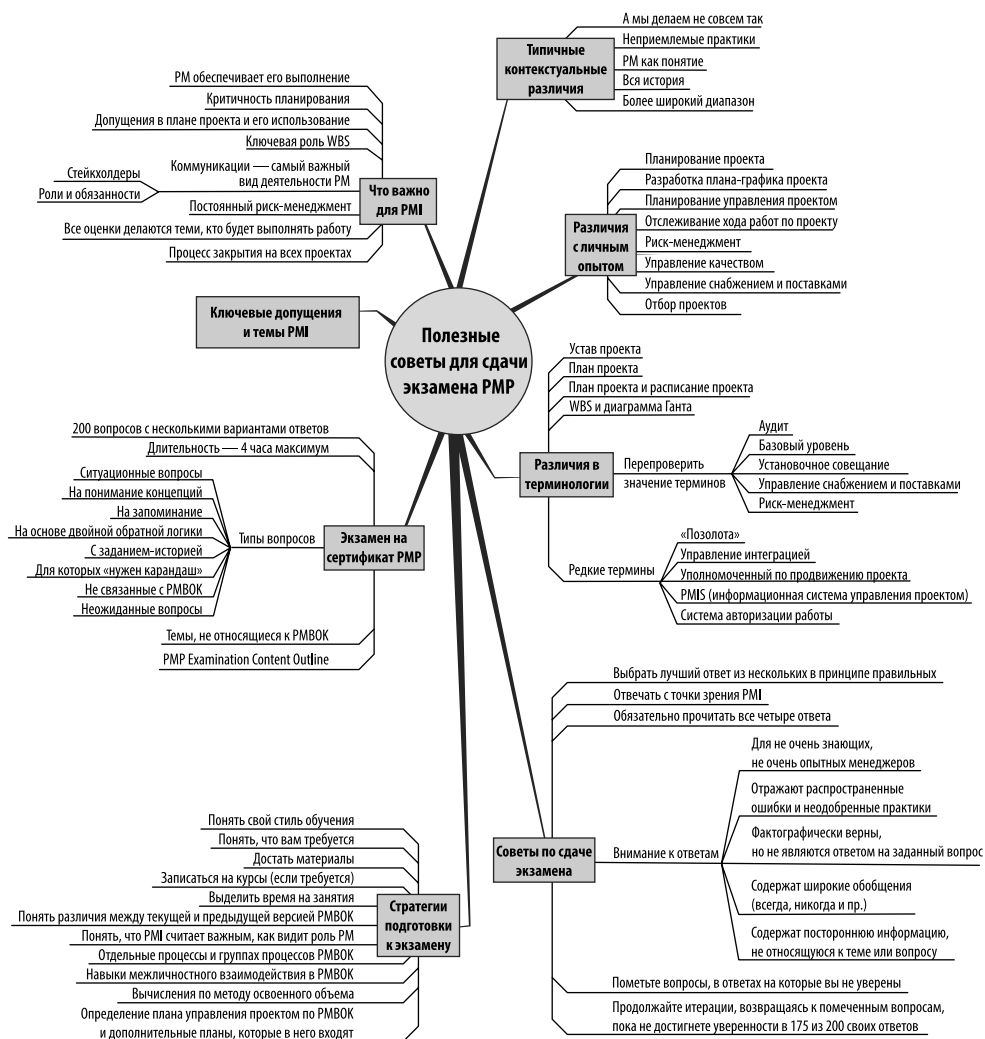


РИС. 26.1. Обзор главы «Полезные советы для сдачи сертификационных экзаменов»