

Основы управления проектами

1.1 Введение в курс

Управление проектами уже давно и прочно заняло место самостоятельной дисциплины в теории общего менеджмента. По различным оценкам на реализацию проектов различного направления организации приходится от 30% до 80% всех затрат. Однако при этом некоторые организации не выделяют управление проектами в отдельную сферу управления, реализуя проекты без явно выраженной структуры управления, без применения специализированных методик. Как показывает практика, внедрение процессов управления проектами позволяет достичь очень серьезного повышения эффективности реализации проектов: снизить расходы, уменьшить количество неуспешных проектов, обеспечить выполнение проектов в рамках запланированных сроков. Зачастую высшее руководство организации не готово строить полноценную корпоративную систему управления проектами. Данное положение связано прежде всего с тем, что подсчитать экономический эффект от внедрения такой системы не представляется возможным из-за отсутствия централизованной и полной информации о текущей ситуации с исполнением проектов и четких экономических метрик, оценивающих данную ситуацию.

Проекты существуют с древнейших времен, тема управления проектам в последние годы стала особо актуальна. Управление проектами уже выделено в специальную область науки об управлении. Специалисты-практики объединились в сообщества и разработали стандарты в области проектного управления, куда включили свой практический опыт. Таких стандартов разработано несколько, и работа по их совершенствованию постоянно продолжается.

В жизни мы постоянно наблюдаем реализацию множества сложных проектов. Растет потребность в специалистах, которые могут грамотно спланировать и организовать работу, а главное - достичь задуманного. Проекты самых разных типов и масштабов стали современным способом деятельности многих организаций: не только организаций специализированно занимающихся проектами, но и организаций с традиционно операционной деятельностью.

Как переезд в другой офис может повлиять на деятельность вашей организации? Что будет, если в течение недели после переезда вы не сможете нормально работать? Какая ситуация для вашего дела приемлема - спонтанный или правильно спланированный переезд? На эти вопросы вы сможете ответить сами, а вот на вопросы "что и как нужно сделать, чтобы проекты в организации, включая и проект переезда, выполнялись качественно, без превышения бюджета и в срок", поможет ответить настоящий курс.

Автор курса Коробов Александр Сергеевич - к.т.н., сертифицированный PMP, PME, ПМ Стандарт.

2 Что такое проект

2.1 Определение

Проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, которая соответствует конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Временный характер проектов показывает определенное начало и конец проведения работ. Окончание проекта достигается, когда поставленные цели были достигнуты. Иногда проекты прекращаются, потому что его цели не будут или не могут быть достигнуты, или необходимость в результатах проекта больше не существует. Временность не обязательно означает "в короткий срок", многие проекты существуют в течение нескольких лет. Временный, как правило, не распространяются на продукт, услугу или результат созданные в рамках проекта, большинство «временных» проектов существуют для создания «вечного» результата. Например, проект по созданию памятника. Проект создания завершится, а результат будет существовать веками. Итак, длительность проекта всегда конечна, это один из основных признаков проекта. Длительность проектов бывает различна, так это может быть простым набором коротких мероприятий (таких, как организация пикников), либо очень сложным и продолжительным комплексом мероприятий (как, например, создание нового космического корабля). Проектные группы, или рабочие группы проекта, создаются с единственной целью, достижения целей проекта.

Уникальный характер проектов значит, что каждый проект создает определенный продукт, услугу или результат, который отличается его от других продуктов, услуг или результатов. Несмотря на то, что в проекте некоторые элементы работ могут повторяться, это не меняет уникальности проектных работ в целом. Например, многие офисные здания строятся на основе очень сходной компоновки, но каждый объект является уникальным - с различным дизайном, разным местоположение и так далее. Текущая операционная работа в целом однотипна, поскольку она базируются на принятых процедурах в организации. В противоположность этому, в силу уникального характера проектов, общий состав проектных работ будет различаться от проекта к проекту. Задачи проекта могут быть новыми для проектной команды. Новые задачи требуют более глубокого планирования, чем другие повторяющиеся работы, потому что в ходе выполнения повторяющейся работы уже накоплен определенный опыт, которого нет для новых работ.

Одной из характерных черт проекта является взаимосвязанность его работ, т.е. выполнение проектных работы скоординировано, последовательно по этапам, где, как правило, результат одного этапа необходим для начала работы над следующим. Все работы проекта должны служить прямо или косвенно достижению целей проекта. Если работа не служит достижению целей проекта, то она должна быть исключена из работ проекта. Это довольно важно, так как на практике распространены случаи, когда различные заинтересованные лица пытаются

включить в состав проекта работы, служащие их собственным целям, но не относящиеся к целям проекта.

Ну и последней характерной чертой проекта является наличие ограничений. Формально, многие стандарты не включают наличие ограничений как одну из характеристик проекта, однако на практике не бывает так, чтобы проект выполнялся без них. Ограничения бывают жесткие (директивный срок завершения, связанный с выходом нового закона или контрактными обязательствами) и нежесткие (например, количество денежных средств для достижения целей проекта к завершению целей проекта может быть увеличено).

В теории проектного управления различают три вида взаимосвязанных ограничений, изменение каждого из которых ведет к влиянию на другие:

- Содержание (Scope) проекта: состав работ проекта.
- Бюджет проекта: деньги, человеческие и материальные ресурсы.
- Срок проекта: время, требующееся на реализацию проекта.



Рисунок 1. Треугольник ограничений проекта (ОУП 2.1)

Взаимосвязь между ограничениями, такова, что если одна из составляющих данного треугольника будет изменена, то по всей вероятности, по крайней мере, еще одна еще одна составляющая, будет затронута (рисунок 1). Например, если длительность работ сокращается, то бюджет должен быть увеличен, чтобы добавить дополнительные ресурсы для завершения того же количества работ за меньшее время. Если увеличение бюджета не представляется возможным, объем работ может быть урезан для завершения проекта в более короткие сроки.

Необходимость получения бо́льших результатов обычно приводит к увеличению продолжительности работ и расхода ресурсов. А сокращение срока исполнения скажется на результатах проекта или потребует увеличения издержек, что, соответственно, приведет к перерасходу установленного бюджета.

Хотя по сложности, длительности и предметной области проекты сильно отличаются друг от друга, принципиальные методы планирования и управления у них одни и те же. И чем лучше вы применяете эти методы, тем ближе ваш проект к успеху.

2.2 Проекты и операционная деятельность

Процесс — последовательность действий для выполнения какой-либо функции, например деятельность отдела снабжения или бухгалтерии. Это не одноразовое мероприятие, направленное на достижение определенных результатов, а постоянно выполняемые действия.

Проекты и операционная деятельность имеют общие характеристики:

- Выполняются людьми;
- Ограничены доступными ресурсами;
- Планируются, исполняются и управляются.

Основное отличие проектов от операционной деятельности состоит в том, что проекты имеют четкий срок завершения, операционная деятельность – непрерывный, повторяющийся процесс.

Таблица 1. Различия свойств проектов и процессов (ОУП 2.2.1)

Свойство	Процесс	Проект
Окружение	Стабильное	Новое
Цикличность	Присутствуют	Отсутствуют
Работы	Повторяющиеся	Новые
Сроки	Текущие	Ограниченные
Приоритеты	Согласно штатного расписания	Достижение цели

Конечные цели проекта и операционной деятельности отличаются коренным образом. Задача проекта – достижение поставленной цели, после чего проект завершается. Операционная деятельность, напротив, обычно служит для обеспечения нормального течения бизнеса. Проект отличается тем, что он завершается после выполнения поставленных конкретных задач, в то время как операции получают новые цели и продолжают выполняться.

Таблица 2. Примеры проектов и процессов (ОУП 2.2.2)

	Постоянная деятельность	Временная деятельность
Результат является уникальным	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Обслуживание жилищно-коммунального хозяйства</i> • <i>ИТ поддержка пользователей</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Сведение бухгалтерского баланса</i>
Уникальный результат	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Сборка телевизора на конвейере</i> • <i>Издание газеты</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание интернет сайта • Выпуск нового продукта на рынок • Строительство дачи

В таблице 2 процессы выделены курсивом, а проекты жирным шрифтом.

2.3 Цели проекта

Теперь давайте разберемся, что значит успех проекта. Успех проекта – это достижение целей в рамках временных и финансовых ограничений. Для успешности проекта необходимо правильно сформировать цели.

Хотелось бы отметить, что цели проекта и цели «получить продукты проекта» не идентичны. Формулировать надо и те и другие, но первичными являются цели получения продуктов проекта, ведь ради этих целей мы начали проектную деятельность. Цели проекта скорее всего будут шире. Так при выводе нового программного обеспечения на рынок, нам надо сделать сам продукт, организовать гарантийную службу, провести маркетинговую кампанию и т.д. А не решив весь комплекс задач мы можем не получить желаемого эффекта, даже если создадим идеальное программное обеспечение.

А что такое цель?

- заранее мыслимый результат проектной деятельности;
- желаемое состояние выходов проекта;
- предвосхищение в сознании результата, на достижение которого направлены действия.

Это все правильно, достаточно понятно и просто, но правильное формулирование целей – это не самая простая задача. При правильно сформулированной цели проект может быть успешен, при неправильной, общей, неконкретной не будет успешен никогда. При неверно

сформулированных целях мы просто не сможем убедиться достигли ли мы их в ходе проекта или нет.

Обычно проект инициируется для решения определенной проблемы. Формулируя проблемы, мы говорим в явном виде, что нам не нравится. Говоря о целях, мы пытаемся сформулировать, что мы хотим. Описание проблемы может сформировать практически любой заказчик, а вот сформулировать целевое состояние, которое решит проблему, может не каждый специалист. Нужно отметить, что установить правильную систему целей намного важнее, чем найти наилучший вариант решения. Не лучший вариант приведет все-таки к целевому результату. Выбор же неправильной цели приводит не столько к решению самой проблемы, сколько к появлению новых проблем.

При разработке целей рекомендуется придерживаться следующих принципов:

1). Лучше меньше, да лучше. Описывайте цели проекта кратко. Если вы испишете целую страницу мелким почерком, люди даже не станут ее читать, а если и прочитают, то могут не все верно истолковать.

2). Поменьше специальных терминов и аббревиатур. В настоящее время в каждой отрасли используется невероятное количество технических терминов и аббревиатур. В каждой компании существует множество собственных жаргонных слов и сокращений отделов, подразделений и т.п. Люди часто стесняются спросить, что означает какой-нибудь термин или сокращение, чтобы не выглядеть некомпетентными. Поэтому, чтобы не осложнять ситуацию, используйте простые слова и четкие формулировки.

3). Необходимые качества емкой формулировки:

- Конкретность. Описание цели должно быть четким, подробным и не допускающим разночтений.
- Измеримость. Устанавливайте показатели и меры оценки запланированных результатов.
- Стимул. Ставьте цели так, чтобы побудить людей к активным действиям для их достижения.
- Выполнимость. Цели проекта должны быть реальными и достижимыми.
- Определенность во времени. Устанавливайте сроки, к которым должны быть получены результаты.

4). Цели проекта должны быть достижимыми. Вы и ваша команда должны быть уверены, что достижение требуемых результатов зависит от вас. В противном случае это уже не цели, а пожелания.

Также в формулировках целей приводят наименования и требуемые значения технических, технологических, производственно-экономических или других показателей результатов

проекта, которые должны быть достигнуты в результате проектной деятельности, и указывают критерии оценки достижения целей.

В иностранных практиках для формулирования целей существует специальная концепция S.M.A.R.T. Каждая буква слова S.M.A.R.T представляет собой метод для того, чтобы поддержать формулирование целей.

Правильно сформулированная цель – это половина успеха. При запуске проектов формулируйте таким образом, чтобы при завершении проекта можно было обоснованно объяснить, что Ваши цели достигнуты.

2.4 Портфели и программы проектов

Как мы уже выяснили, в любой организации существенная часть ее деятельности является проектами. И в каждую единицу времени выполняются несколько, а то и десятки проектов. Для наиболее эффективного управления проекты определяются в группы по различным признакам. Таким образом, существует необходимость понять, как проекты объединяются и как наиболее рационально организовать управление.

Общепринята группировка проектов на программы проектов и портфели проектов.

Программа это ряд взаимосвязанных между собой проектов и работ, управление которых объединено для достижения глобальной цели, которой невозможно достичь в случае управления отдельными проектами самостоятельно, например, программа по выводу нового продукта на рынок, состоящая из маркетингового исследования, разработки продукта, запуска в производство, рекламной компании, заключения соглашений со сбытовыми сетями, без координации этих проектов в рамках программы будет сложно достичь главной цели – прибыль от нового продукта.

Программы могут включать в себя элементы, связанные с работами за пределами содержания отдельных проектов. Например, создание новой модели автомобиля, которая включает проекты по разработке и модернизации каждого основного компонента (коробка передач, двигатель, интерьер и дизайн), и продолжается организацией производства, которое происходит на сборочной линии.

Программу можно рассматривать как централизованное, скоординированное управление группой проектов и процессов, направленных на достижение целей программы и получение выгод от объединенного управления.

Программа может включать несколько повторяющихся или циклических мероприятий. Например, коммунальные компании могут объединить серию проектов в ежегодную "Программу строительства".

Издание журнала также является программой, где каждый отдельный номер управляется как проект, а вся деятельность по периодическому изданию журнала является программой. Это пример того, как общая операционная деятельность может стать "управлением через проекты".

Программа обычно нацелена на достижение долгосрочных целей (например, программы здравоохранения). Хотя зачастую программы полностью не достигают своих целей (например, все население никогда не будет стопроцентно здоровым), в рамках программы возможно успешное выполнение каких-либо проектов с достижением вполне конкретных результатов (например, снижении количества сердечно-сосудистых заболеваний на определенной территории).

Рассмотрим для примера программу снижения издержек обслуживания инфраструктуры офиса. Целью данной программы будет снижение затрат на сопровождения бизнеса административным персоналом на 20%. Программа будет включать работы по оптимизации оргструктуры, проведения переговоров с арендодателями и другие проекты. Одним из проектов данной программы будет проект по созданию новой инфраструктуры печати документов. Целью данного проекта будет построение централизованной системы печати документов, включая замену всего оборудования. Очевидно, данный проект потребует вложения ресурсов, т.е. моментально мы получим расходы, но в долгосрочной перспективе он соответствует целям программы и позволит экономить 20% на обслуживании и расходных материалах.

Портфелем будем называть группу проектов или программ, которые сгруппированы для содействия их эффективному управлению. Проекты или программы в портфеле, не обязательно должны быть взаимозависимы или непосредственно связаны между собой. Например, фирма, которая имеет стратегическую цель "максимальной отдачи от своих инвестиций" может создать портфель, который включает в себя группу проектов в нефтегазовой отрасли, энергетике, водоснабжении, строительстве дорог. Некоторые проекты могут быть сгруппированы в программы, например развитие инфраструктуры отдельного региона, либо проекты водоснабжения.

Управление портфелем проектов является централизованным управлением одним или несколькими проектами и программами. Основной целью этого управления является обеспечение того, чтобы расставлять приоритеты в распределении ресурсов и достижении синергии от совместного ведения работ.

Также управление портфелем рассматривает вопросы, как выбранные в портфеле проекты согласованы со стратегическими целями организации. Хотя группы проектов в рамках портфеля по отдельности могут быть выгодными они должны способствовать достижению суммарной выгоды для организации. Одна из целей управления портфелем является максимизации выгоды от реализации портфеля путем тщательного изучения кандидатов на проекты портфеля и своевременное исключение из портфеля проектов не соответствующих

стратегическим целям. Портфельное управление обеспечивает выполнение стратегического плана на основе имеющихся ресурсов, как материальных, так и людских.

Планирование проектов портфеля позволяет направить финансирование и поддержать определенные проекты по результатам анализа характеристик отдельно взятых проектов и проектов, определенных направлений бизнеса.

Другими задачами являются уравнивание инвестиций в проекты и эффективное использование ресурсов портфеля. Обычно ответственность за управление портфелем в интересах организации берут на себя старшие руководители или высшее руководство.

Внедрение портфельного управления в организации рекомендуется проводить эволюционно, т.е. постепенно. На первом этапе обычно выделяют несколько существенных проектов и объединяют их в портфель. Одновременно с этим формируются критерии по приоритизации проектов портфеля. Далее по мере подключения проектов к портфельному управлению производят формирование новых портфелей и распределение проектов по этим портфелям, как новых, так и уже привязанных к портфелям.

Сравнение различных свойств проектов, программ и портфелей представлены в таблице 3.

Таблица 3. Свойства проектов, программ и портфелей (ОУП 2.4)

Проект	Программа	Портфель
Ограниченное содержание с четкими заранее описанными результатами	Содержание, не четко ограниченное, может адаптироваться для обеспечения целей программы	Содержание и состав портфеля определяется бизнес целями и меняется при изменении стратегических приоритетов и среды
Руководитель Проекта старается избегать изменений и расширения содержания проекта	Руководители Программы ожидают изменения содержания и организуют данные изменения если они способствуют достижению целей программы	Руководители Портфеля постоянно отслеживают изменения стратегических инициатив организации и вносят корректировки в портфель
Руководители Проекта управляют командой проекта	Руководители Программы управляют Руководителями Проектов	Руководители портфелей управляют составом и содержанием портфеля
Руководители Проектов осуществляют мониторинг и контроль задач и работ, направленных на достижение успеха проекта	Руководители Программы осуществляют верхнеуровневый мониторинг текущей деятельности по проектам программы и в случае необходимости вносят необходимые корректировки	Руководитель портфеля осуществляет мониторинг общих показателей выполнения и достижения результатов портфеля в части их соответствия бизнес-целям

2.5 Управление проектом

Управление проектами является деятельностью за счет применения специальных знаний, навыков, инструментов и методов проектного управления, для удовлетворения требований проекта.

Руководство проектом не отличается от общего менеджмента в части управления людьми, но имеет свои особенности.

Руководитель проекта, вместе с командой проекта, несет ответственность за достижение целей проекта.

Управление проектом, как правило, включает в себя:

- Уточнение потребностей заказчика (в случае если заказчик не может сформулировать свои потребности, необходимо взять на себя работу по выявлению потребностей)
- Адаптацию планов и подходов к различным проблемам реализации проекта под требования заинтересованных сторон проекта
- Уравновешивание конкурирующих требований к качеству, содержанию, длительности и стоимости работ.

Руководители проектов реализуют работы постоянно балансируя в тройном ограничении содержания, времени, и бюджета.

Участники проекта могут понимать приоритеты различных задач и факторов по-разному, что создает дополнительные проблемы и требует дополнительного разъяснения со стороны руководителя проектов в адрес участников проектной команды.

Выстраивание процессов управления проектами итерационно и происходит на протяжении всего проектного цикла. Разработка процессов управления проектом предполагает постоянное совершенствование подробного плана управления, по мере конкретизации и уточнения параметров проекта.

2.6 Жизненный цикл проекта и продукта проекта

Жизненным циклом проекта является набор последовательных этапов проекта, чье наличие определяется потребностями управления организации. Жизненный цикл может быть регламентирован методологией. Жизненный цикл обеспечивает основу для управления проектом, независимо от конкретной работы, выполняемой в проекте.

Проекты могут отличаться по размерам и сложности, но независимо от этого все проекты имеют типовую структуру жизненного цикла (Рисунок 2):

- Инициация проекта
- Планирование проекта

- Выполнение проектных работ и контроль выполнения
- Завершение проекта.

Это обобщенный жизненный цикл часто является основой вехнеуровневого управления. Этот уровень рассмотрения может обеспечить общие рамки для сопоставления проектов - даже если они имеют разнородный характер.

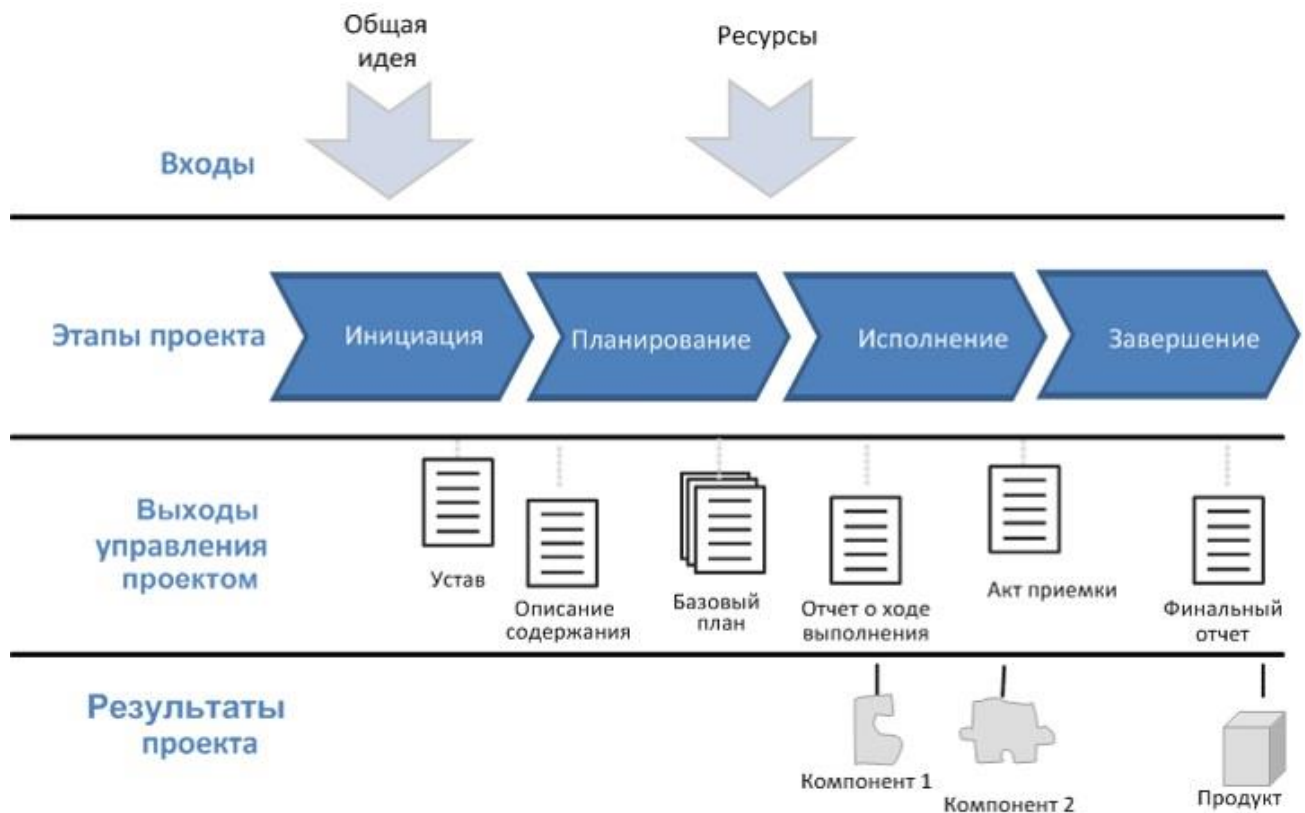


Рисунок 2. Жизненный цикл проекта (ОУП 2.6)

Следует обратить внимание на различие жизненного цикла проекта, от жизненного цикла продукта. Жизненный цикл продукта включает в себя жизненный цикл проекта по созданию этого продукта, а также эксплуатацию продукта и утилизацию продукта.

Руководители проекта или организация могут разделить проект на этапы, с конкретными измеримыми результатами каждого этапа, чтобы обеспечить более качественное управление. Совокупность этих этапов составляет жизненный цикл проекта. Многие организации во всех своих проектах используют определенный набор этапов жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта определяет этапы, которые связывают начало проекта с его завершением. Переход из одного этапа в другой в пределах жизненного цикла проекта обычно подразумевает некую форму технической передачи или сдачи результатов, и часто именно это указывает на переход от этапа к этапу. Результаты поставки одного этапа обычно проверяются на предмет завершенности и точности и проходят процедуру одобрения, прежде чем начнутся

работы следующего этапа. Однако иногда этап может начаться до одобрения результатов предшествующего этапа в тех случаях, когда сопутствующий этому риск рассматривается как приемлемый.

Не существует одного наилучшего способа определить идеальный жизненный цикл проекта. У некоторых организаций есть принятые принципы, согласно которым для всех проектов предполагается одинаковый жизненный цикл. В то время как другие организации позволяют команде управления проектом выбирать жизненный цикл, наиболее подходящий для своего проекта.

Общепромышленные принципы часто обуславливают использование предпочтительного жизненного цикла в этой отрасли. В некоторых отраслях промышленности существуют стандарты, регламентирующие жизненный цикл продукта и проекта.

Жизненный цикл проекта обычно определяет следующее:

- Какие технические работы должны быть проведены на каждом этапе (например, на каком этапе должно быть проведено проектирование)?
- В какой момент каждого этапа должны быть получены результаты и как проходит проверка и подтверждение каждого результата?
- Кто участвует в каждом этапе (например, одновременно проводимые инженерные работы требуют, чтобы те, кто их выполняют, участвовали в определении требований и проектировании)?
- Как контролировать и подтверждать каждый этап.

Описания жизненных циклов проектов могут быть как весьма обобщенными, так и в высшей степени подробными. Очень подробные описания жизненных циклов проектов могут включать формы, диаграммы и контрольные списки в целях обеспечения их управления.

Лишь немногие жизненные циклы проектов идентичны друг другу, хотя во многих случаях жизненные циклы проектов включают в себя этапы со схожими названиями и схожими результатами. Некоторые жизненные циклы состоят из 4 или 5 этапов, но некоторые имеют 9 этапов и более. Даже в пределах одной предметной области могут существовать значительные различия. В одной организации жизненный цикл разработки программного обеспечения может включать только один этап создания продукта, а в другой могут выделяться отдельные этапы для разработки архитектуры и окончательной доводки. В случае если проект достаточно крупный, в целях более эффективного управления, он может быть разбит на несколько более мелких проектов. Такой проект, являющийся частью более крупного проекта и имеющий собственную систему управления, будем называть подпроектом.

У подпроектов также могут быть разные жизненные циклы. Например, архитектурная фирма, получившая заказ на проектирование нового офисного здания, участвует в двух этапах проекта заказчика: сначала на этапе проектных работ – на этапе определения, а затем на этапе надзора

за строительными работами – на этапе реализации. При этом собственно проектирование здания – это отдельный проект архитектурной фирмы, имеющий свои этапы: разработку концепции, определение, реализацию, завершение. Архитектурная фирма может даже рассматривать проектирование здания и надзор за строительными работами как отдельные проекты со своим собственным набором этапов.

2.7 Виды организационных структур

Принятая организационная структура предприятия оказывает сильное влияние на принципы проектного управления. В первую очередь она будет влиять на правила выделения ресурсов и возникновение ресурсных конфликтов.

Организации с функциональной структурой (рисунок 3) представляют собой иерархию, где каждый работник имеет одного постоянного руководителя. Сотрудники сгруппированы по специализациям, такие как производство, маркетинг, инженерное дело, бухгалтерский учет. Каждый отдел в функциональной организации будет выполнять свою работу независимо от других подразделений.

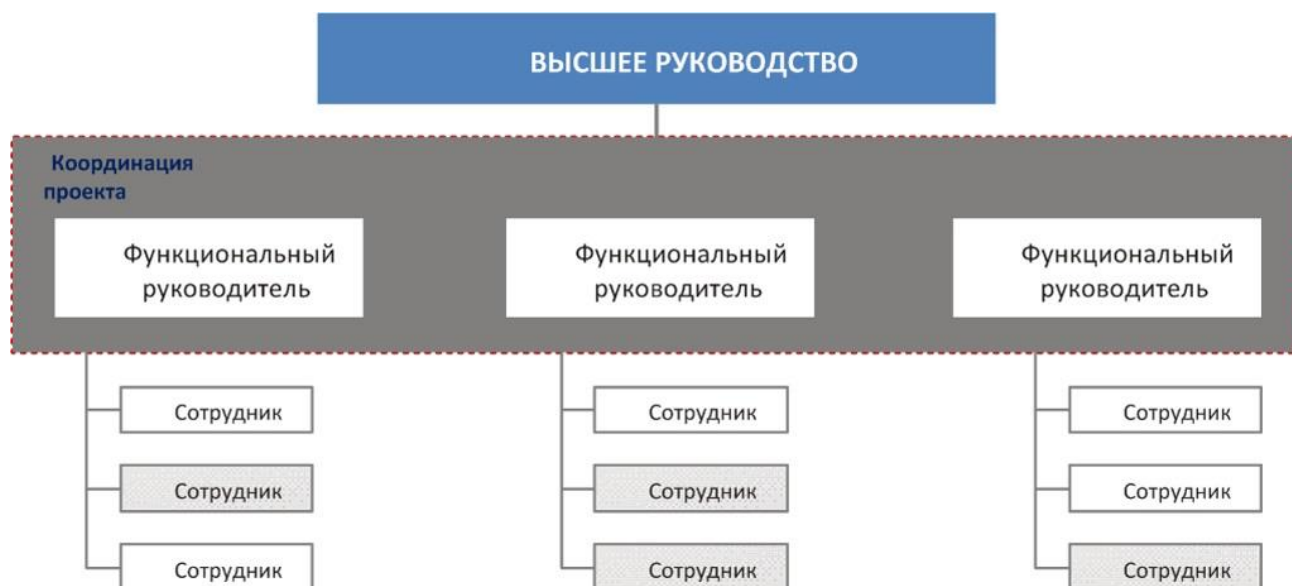


Рисунок 3. Функциональная структура (ОУП 2.7)

В функциональной структуре проекты, как правило, ведутся в пределах функционального подразделения. При необходимости привлечения специалистов из других подразделений координация осуществляется на уровне руководителей.

Преимуществами функциональной структуры является то, что каждый сотрудник имеет одного руководителя и постоянно повышает свой профессиональный уровень, работая над разными проектами.

Недостатками функциональной структуры будет осложненная координация между подразделениями в рамках проекта; ограниченный контроль над исполнителями проекта и слабая мотивация персонала для работы в проекте. Самым главным недостатком данной структуры является длинная цепочка коммуникаций между руководителем проекта и профильными подразделениями через руководство организации или куратора проекта.

С точки зрения организации проектной работы недостатки данной структуры перевешивают преимущества. Управлять проектом в функциональной структуре чрезвычайно сложно.

На противоположном конце спектра различных организационных структур находится проектная структура организации (рисунок 4).

Все ресурсы организации включены во временные проектные команды и подчиняются руководителям проектов. Проектные организации зачастую имеют постоянно действующие функциональные подразделения, но эти группы, либо подчиняются непосредственно руководителю определенного проекта, либо предоставляют вспомогательные услуги для различных проектов.

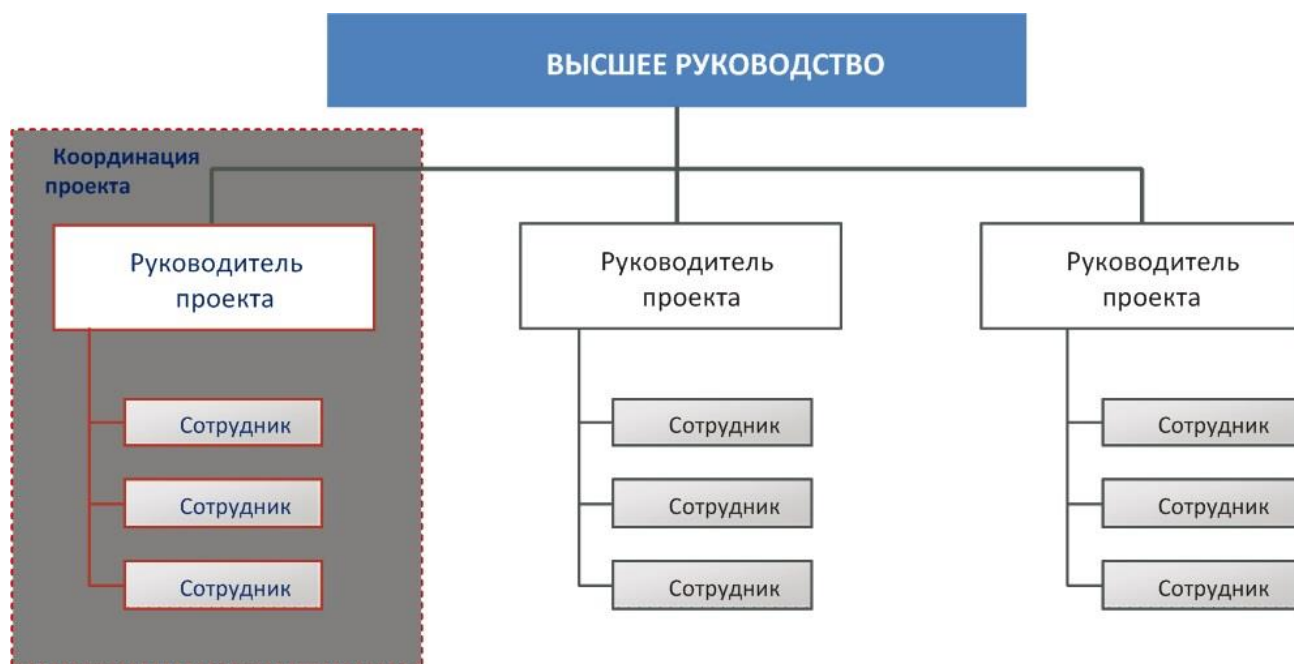


Рисунок 4. Проектная структура (ОВП 2.7.2)

В проектной структуре каждое подразделение создается для отдельного, как правило, большого проекта. В это подразделение (команду проекта) входят различные специалисты, полностью занятые в проекте.

Преимуществами проектной организации является то, что сотрудники полностью подчиняются руководителю проекта, что позволяет руководителю проекта эффективно управлять проектом; полная вовлеченность исполнителей в проект.

Недостатками проектной организации будет:

- ограниченность функций сотрудников рамками проектов, что снижается профессиональный уровень специалистов и замедляет их профессиональный рост;
- неопределенные перспективы для исполнителей проекта после его окончания;
- недогрузка специалистов в случае временного отсутствия работы в проекте.

Проектная структура обычно создается для крупных, критически важных проектов или в проектно-ориентированных компаниях.

Матричные организации, представляют собой сочетание функциональных и проектных структур. Реальные структуры будут лежать посередине между функциональной и проектной структурой. Для примера рассмотрим три наиболее характерные:

- Слабые матрицы, главной особенностью такой структуры является то, что реальные полномочия по управлению не передаются руководителю проекта и остаются у функциональных руководителей.
- Сильные матрицы, где руководители проекта принимают все полномочия в области управления персоналом, переданного в проект у функциональных руководителей.
- Сбалансированные матрицы (рисунок 5). Несмотря на то, что в такой структуре организация признает необходимость проекта, руководитель проекта не осуществляет полного руководства над проектом и финансированием проектов и управляет в рамках закрепленных за ним полномочий.

Матричная структура является компромиссом между функциональной и проектной структурами. Она оптимальна для большинства компаний.

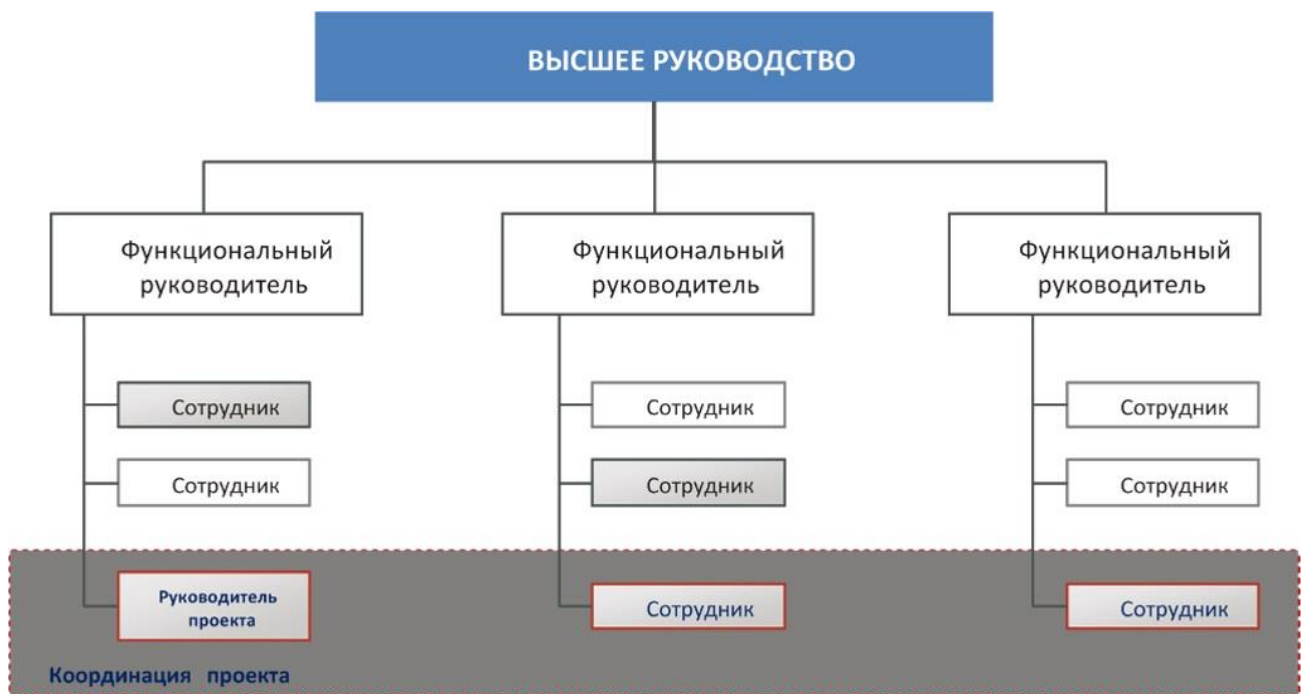


Рисунок 5. Сбалансированная матричная структура (ОУП 2.7.3)

Основной недостаток матричной структуры в том, что каждый исполнитель имеет двух начальников, в связи с чем часто возникают конфликты приоритетов между работами проекта и функциональными обязанностями.

Большинство современных организаций комбинируют различные матричные структуры в зависимости от требований организации к системе управления проектом и корпоративной культуры в области управления персоналом используются различные варианты полномочий руководителя проекта от слабой до сильной матрицы. Ярким примером такой комбинированной структуры является сбалансированная матрица. Например, даже принципиально функциональной организации может быть создана специальная проектная группа для реализации критических проектов. Такая команда может иметь все характеристики проектной организации. Команда может включать на условиях полной занятости сотрудников из различных функциональных отделов, может быть разработан свой собственный набор специализированных процедур, которые действуют за пределами стандартных формализованных структур организации.

	Функциональная	Сбалансированная	Проектная
Полномочия руководителя проекта по управлению ресурсами	Незначительные	Средние (не более чем закреплено в уставе проекта и/или плане управления и/или положении о рабочей группе проекта)	Практически полные
Ресурсные конфликты	Нет	Есть	Нет
Занятость руководителя проекта	Частичная	Полная	Полная
Персонал проекта	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Полная занятость в проекте
Недостатки	Препятствует проектной деятельности	Сильные конфликты за ресурсы	Препятствует операционной деятельности

Таблица 4. Свойства различных организационных структур (ОУП 2.7.4)

2.8 Корпоративная система управления проектами

В ходе расширения деятельности компании число проектов и их сложность увеличивается. Проекты могут быть абсолютно разными, из разных предметных областей, краткосрочными и долгосрочными, типовыми и уникальными, внутренними и с привлечением внешних исполнителей. Для успешной реализации всех возникающих проектов необходима стандартизация процессов управления проектами в организации путем построения корпоративной системы управления проектами.

Корпоративная система управления проектами включает в себя:

- Методологию управления проектами – стандарт для участников проектной деятельности, определяющий роли в проекте, бизнес- процессы по управлению проектами, шаблоны документов по управлению проектами.
- Информационную систему управления проектами – информационная система, автоматизирующая проектную деятельность сотрудников организации (полная автоматизация невозможна, поэтому имеет смысл говорить об максимально возможной автоматизации).
- Проектный офис – подразделение, определяющее методологию управления проектами, накапливающее данные о ходе выполнения проектов и координирующее деятельность руководителей проектов для соответствия бизнес-требованиям руководства организации.

- Персонал, включающий в себя всех участников проектной деятельности, обладающий необходимыми компетенциями в области управления проектами.

Внедрение корпоративной системы управления проектами позволяет:

- повысить эффективность проектной деятельности за счет комплекса организационных, методических и информационных средств, формализующих и поддерживающих процессы управления проектами;
- обеспечить наличие доступа к актуальной информации о ходе выполнения проектов в любой момент времени для эффективного контроля и принятия решений об оперативных управляющих воздействиях по всем проектам;
- использовать стандартный подход к управлению проектами с четким разделением полномочий и ответственности участников проектного управления, в том числе снизить издержки вхождения специалистов в проект, за счет использования единых подходов и шаблонов документов во всех проектах;
- накапливать базу знаний по проектам – историческую информацию о ходе выполнения проектов, для использования этого опыта в будущих проектах;
- повысить эффективность использования ресурсов в проектах организации;
- повысить эффективность контроля качества, сроков и бюджета проектов.

Методология управления проектами

Основой методологии является комплект регламентов, на основании которых все участники проектной деятельности обязаны планировать и производить действия при организации и выполнении процессов управления проектами. В целях повышения качества и сокращения затрат разработка документов по управлению проектами должна производиться на основании единых правил и шаблонов.

Методология содержит требования к инициации, планированию, контролю исполнения и завершению проектов.

Информационная система управления проектами

Информационная система управления проектами – программно-аппаратный комплекс, предназначенный для автоматизации и информационной поддержки проектной деятельности.

Основой ИСУП является единое информационное пространство, предполагающее:

- единую базу данных планов всех корпоративных проектов;
- единый справочник ресурсов, доступных для использования в корпоративных проектах;
- единые формы документов, шаблоны проектов и отчетов;
- единую базу данных документов всех корпоративных проектов.

Кроме специализированного программного обеспечения ИСУП состоит из:

- инфраструктуры (сервера-каналы связи-рабочие места)
- персонала, который поддерживает этот программно-аппаратный комплекс.

Проектный офис

Проектный офис является подразделением, которое несет ответственность за централизованное и скоординированное управления проектами, программами и портфелями. Поддержка и ведение этих работ не может быть связана лишь с совместным управлением. Конкретная форма, функции и структура Проектного офиса зависит от потребности организации. Проектному офису могут быть делегированы полномочия принятия решений по инициации каждого этапа проекта, по прекращению проекта, по отслеживанию выполнения бизнес-целей организации. Кроме того, Проектный офис может быть вовлечен в отбор, управления и перераспределения ресурсов, необходимых для реализации проектов.

Некоторые из ключевых особенностей Проектного офиса могут включать следующие функции:

- Управление общими ресурсами во всех проектах,
- Выявление и разработка методологии управления проектами, стандартов управления проектами,
- Разработка проектной политики, процедур, шаблонов и других общих документов
- Наставничество для руководителей проектов,
- Ресурсное согласование выделение персонала на проект
- Централизованные коммуникации между руководителями проектов, кураторами проектов и другими заинтересованными сторонами.
- Координационная связь между проектами.

Руководители проектов и Проектного офиса преследуют различные цели, что приводит к различным требованиям. Однако все цели должны быть увязаны со стратегическими потребностями организации. Различия между ролью руководителей проектов и руководителя Проектного офиса могут включать следующее:

- Руководитель проекта сосредоточен на целях проекта, в то время как руководитель Проектного офиса управляет крупными программами и рассматривает их в качестве потенциальных возможностей для улучшения достижений бизнес-целей.
- Руководитель проекта организует поступление ресурсов, чтобы наиболее полно удовлетворить выполнение целей проекта, в то время как руководитель Проектного офиса оптимизирует использование общих организационных ресурсов для всех проектов.
- Руководитель проекта управляет содержанием, расписанием, стоимостью проекта и качеством продукции проекта, в то время как руководитель Проектного офиса

управляет общими рисками, общими возможностями, и взаимосвязями между проектами на уровне предприятия.

3. Этапы жизненного цикла проекта

3.1 Основные стадии проекта

Как было сказано выше любой проект можно разделить на этапы. Каждый этап в свою очередь может быть разделен на стадии. Данная стадийность может также быть применена к проекту в целом, если рассматривать его одноэтапным. Рассмотрим стандартный набор стадий проекта. Взаимосвязь основных стадий проекта представлена на рисунке 6.

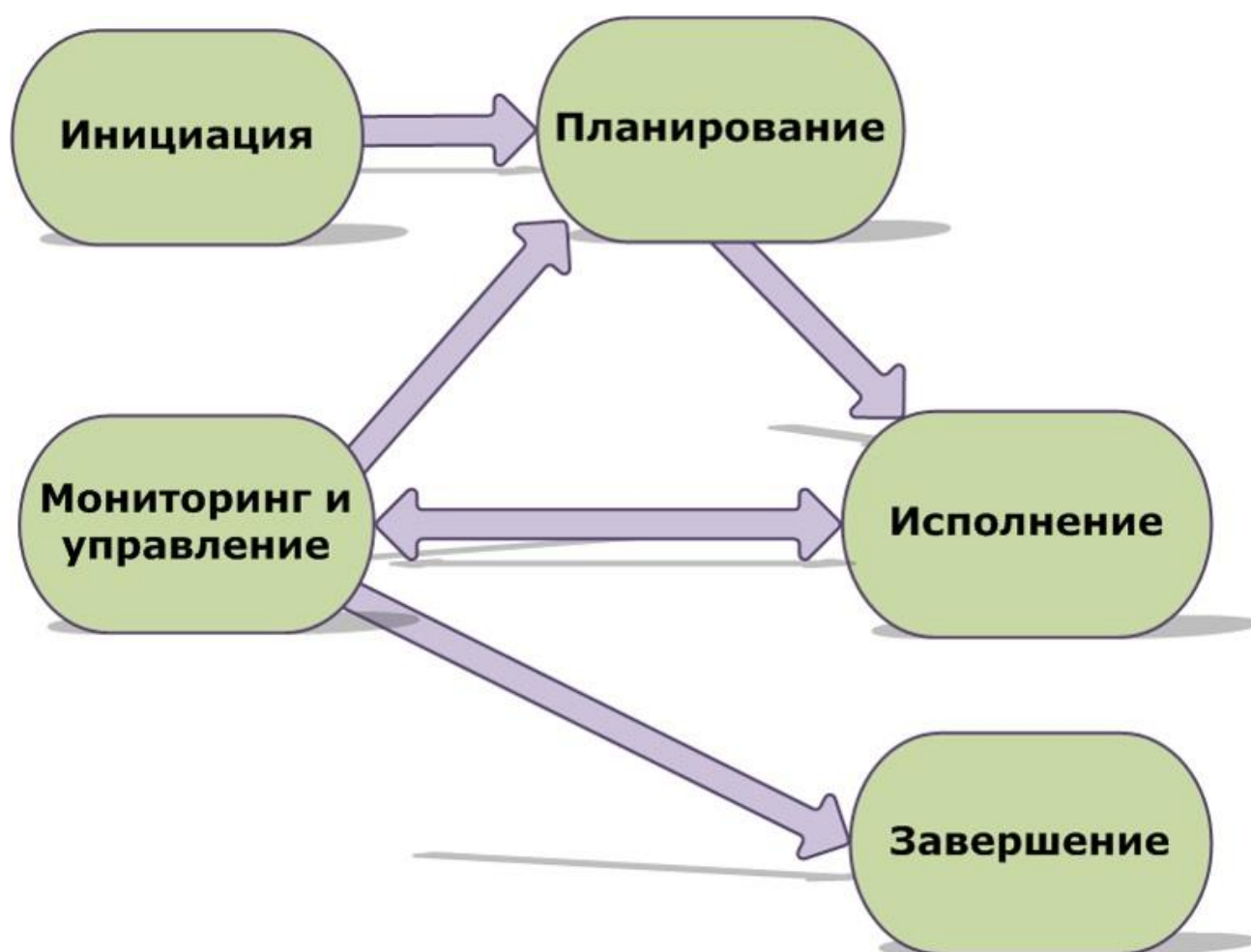


Рисунок 6. Основные стадии проекта (ОУП 3.1)

Процессы инициации обеспечивают принятие решения о начале выполнения проекта (или этапа) (рисунок 7).



Рисунок 7. Группа процессов инициации (ОУП 3.1.2)

Данная стадия будет содержать в себе процедуры по разработке иницирующего документа и предварительного описания содержания проекта.

В ходе этой стадии, организация, исполняющая проект, должна осуществить формальную инициацию проекта посредством разработки и утверждения авторизующего документа. Данный документ должен содержать в себе распоряжение о начале работ и назначении руководителя проекта, название проекта, краткое обоснование причины инициации проекта. Также данный документ может содержать информацию о цели проекта, участниках проекта, ограничениях проекта, продукте проекта.

3.2 Инициация проекта

Все проекты начинаются с идеи. Например, заказчик изложил вам свои требования к новому продукту или вы придумали, как улучшить систему отчетности. Если есть идея — ваш проект уже на стадии замысла.

Часто первая стадия протекает неформально, и для маленьких проектов она ограничивается обменом мнениями и устным соглашением. Но в серьезных делах, особенно если проект крупный и дорогостоящий, обсуждение идеи проекта и принятие решений должно проходить в официальном порядке. В этом случае должна быть составлена заявка на реализацию проекта, от лица, имеющего потребность в результатах проекта. Заявка может быть составлена в свободной форме и содержать минимум информации, такой как информация об инициаторе проекта (ФИО, должность, контактная информация) и обоснование необходимости проекта.

Очевидно, что такой скудной информации не достаточно для принятия решения о необходимости данного проекта в организации. Поэтому следующим за приемом заявки этапом будет проведение предпроектного обследования. Результатом данного обследования

будет технико-экономическое обоснование реализации проекта. И уже на основе этого документа возможно принятие правильного управленческого решения.

Заказчик попросил вас за час растиражировать его рекламные материалы объемом 1000 копий, но вы имеете копир, который позволяет за час изготовить только 100 цветных копий. Имеет ли смысл браться за проект, который невозможно выполнить в оговоренные сроки?

Ни в коем случае не стоит обещать заказчику невозможное, но и не стоит отказываться от задачи. Вместо этого можно попробовать договориться об изменении условий. Может его устроит для начала 100 копий, остальное потом. Может он согласиться увеличить сроки работ. А может его устроят черно-белые копии материалов, ведь ваши мощности для черно-белого копирования позволяют выполнить работу в срок.

Если же вы все-таки решили, что выполнить поставленные задачи нельзя вообще, обязательно сообщите об этом тому, кто эти задачи ставил. Возможно, вы не знаете дополнительных обстоятельств, или лицо принявшее решение не владеет информацией, которая есть у вас.

Не оценивайте объемы, сроки и стоимость проектных работ на своих и чужих предположениях. Например, вы понимаете, что для выпуска продукта нужно модернизировать сборочную линию, но исходя из собственного опыта вы знаете, что совет директоров уже не раз отказывал в модернизации другим руководителям. Вы предполагаете, что откажут и Вам в этот раз. Значит вы предполагаете, что реализовать выпуск нового продукта невозможно. В такой ситуации самым правильным будет еще раз спросить разрешение на модернизацию у совета директоров. Это не гарантирует положительного решения по модернизации, но при правильном обосновании возможно вам удастся решить возникшие проблемы и реализовать проект.

На этапе инициации очень полезно провести сравнительный анализ затрат и результатов проекта - это сопоставление средств, необходимых для выполнения проекта, последующего внедрения и сопровождения полученных результатов, с ожидаемыми выгодами от его реализации. Данное сравнение поможет оценить срок возврата инвестиций. Хотелось отметить, что обычно данный анализ относится к зоне ответственности портфельного управления. Однако, не стоит забывать, что не все результаты проекта легко выразить в денежном исчислении, как, например, снижение операционных расходов или увеличение прибыли. Результаты проекта, по созданию в офисе фитнес-центра нельзя напрямую измерить деньгами, хотя можно оценить косвенную выгоду от уменьшения текучести кадров, увеличения производительности труда, снижения количества пропусков по болезни.

Устав проекта предназначен для санкционирования проекта. Он включает в себя:

- Бизнес-потребности или предварительные требования к продукту, который будет создан в рамках проекта (Потребности и ожидания заинтересованных лиц);
- Цель проекта или основание для разработки проекта;

- Распределение ролей и функций между участниками;
- Предположения, связанные с внешним окружением и внутренней организационной средой;
- Ограничения, связанные с внешним окружением и внутренней организационной средой;
- Возможно: Бизнес-обоснование проекта, включающее возврат на инвестиции (ROI);
- Возможно: Укрупненный бюджет.

На этапе инициации команда управления проектом должна выявить как внутренние, так и внешние заинтересованные стороны проекта, чтобы определить требования, предъявляемые к проекту, и ожидания всех вовлеченных сторон. Кроме того, руководитель проекта должен управлять влиянием различных заинтересованных сторон проекта, чтобы обеспечить успешное получение результата проекта.

Выявление заинтересованных сторон проекта и понимание относительной степени их влияния на проект является критически важной задачей. Невыполнение этой задачи может существенно увеличить сроки и повысить стоимость. Например, позднее выяснение того, что юридический отдел является важной заинтересованной стороной проекта, приводит к задержкам и росту затрат в связи с правовыми ограничениями, которые были установлены на финальной стадии проекта.

Пример инициации проекта

Как говорилось выше любой проект начинается с идеи. Но еще раньше идеи существует проблема, которую надо решить и следствием проблемы является потребность в результатах проекта. Предполагается, что результаты проекта решат нашу проблему. На самом начальном этапе мы имеем такую потребность решить проблему. Например, в бухгалтерии существует участок работ по созданию отчетности, который выполняется вручную, что приводит к длительным срокам создания отчета и большому количеству ошибок. Главный бухгалтер хочет автоматизировать этот участок и решить свою проблему, которая заключается в постоянных замечаниях руководства по поводу сроков и качества отчетности.

Итак, главный бухгалтер пишет заявку на реализацию проекта. В вашем случае, заявку может написать лицо, наделенное возможностями такую заявку дать, это лицо, как было описано выше, будет заказчиком проекта. Что содержит данная заявка? Краткое описание проблемы или задачи, реквизиты заказчика. В случае, если заказчик внешней информации может быть больше, уже может быть утвержденное техническое задание на работы, но заявка все равно должна быть, в этом случае ее должен сформировать куратор проекта.

Заявка на проект попала на вход Проектного офиса, но у Директора по проектам, не достаточно информации для принятия решения об открытии проекта. Главное, что не понятно, это стоимость и сроки реализации работ. Для прояснения данных вопросов необходимо провести

предпроектное обследование. В результате данного обследования должно появиться понимание того, что будет выполняться в ходе проекта.

Может получиться так, что заявка на проект не содержит полную информацию, например, в заявке не указано лицо с кем необходимо взаимодействовать по прояснению потребностей в проекте. Такую заявку необходимо направить на доработку в адрес ее автора. Для снижения количества конфликтов, стандартизируйте форму заявки на проект в вашей организации и утвердите данную форму у руководства организации.

Предположим, вы получили правильно оформленную заявку на вход Проектного офиса, данная заявка должна быть переправлена эксперту, для уточнения дополнительных деталей и составления экспертного заключения. Экспертное заключение будет содержать информацию необходимую для принятия решения Директором по проектам. Обычно такая информация содержит ответы на вопросы: что и как будем делать, сколько это будет стоить, как долго будем делать. В определенных случаях, помимо экспертного заключения, разрабатывается технико-экономическое обоснование по реализации проекта, иногда достаточно концепции проекта. Договоримся, что в нашем случае результатом предпроектного обследования будет экспертное заключение и концепция проекта.

На основе результатов предпроектного обследования Директор по проектам принимает решение о начале проекта. Может случиться так, что у нас нет бюджета на реализацию данного проекта, либо требуемый результат уже существует, но неизвестен заказчику. В данном случае Директор по проектам дает аргументированный отказ на реализацию проекта.

Но вот случилось, Директор по проектам принял решение о старте проекта. Первое, что он сделает, это назначит ключевых исполнителей в проект, куратора и руководителя. Причем назначение идет поэтапно, сначала Директором назначает куратора, затем куратор выбирает руководителя проекта, согласует его кандидатуру у руководителя Проектного офиса и после этого данная кандидатура утверждается Директором по проектам.

Далее руководитель проекта формирует рабочую проектную группу, согласовывая ее состав со всеми заинтересованными сторонами. После этого руководитель проекта разрабатывает устав проекта и утверждает его у Директора по проектам. На этом стадия инициации завершается.

3.3 Планирование

Процессы планирования предназначены для определения и уточнения целей проекта, выбора наилучшего пути для их достижения.

Если вы знаете, чего хотите, и верите, что это возможно, значит, пора приступать к разработке подробного плана действий по достижению поставленной цели. Детализация проекта планов производится в следующих направлениях:

- Содержание
- Расписание
- Бюджет
- Персонал
- Закупки
- Реагирование на риски
- Обмен информацией в проекте
- Управления изменениями в проекте

В результате планирования проекта должен быть сформирован план управления проектом.

Результаты процессов планирования должны быть обязательно документированы, чтобы не упустить важные детали и ничего не забыть. Для больших проектов планы займут сотни страниц, для маленьких — несколько листов. Форма, содержание и наименование данного документа определяются в зависимости от специфики организации и реализуемого проекта.

Результаты планирования, связанные с предметной областью, сроками и стоимостью проекта, должны быть утверждены заказчиком.

Планы проекта должны всегда поддерживаться в актуальном состоянии.

Успех проекта зависит от точности и ясности вашего плана и уверенности проектной команды в его реализуемости. Этому будет способствовать как ваш личный опыт, так и участие исполнителей проекта в разработке плана.

Часто желание получить быстрый результат заставляет людей сократить процесс планирования и приступить сразу к выполнению работ. В итоге быстрое продвижение в начале часто приводит к значительным ошибкам и потерям в конце проекта. Хотелось бы отметить, что многие будущие проблемы можно предвидеть уже на этапе планирования, а «предупрежден – значит вооружен», имея понимание о проблемах можно их предотвратить уже на данном этапе, перестроив состав работ или изменив содержания продукта. Фактически на данном этапе проводится моделирование выполнения работ, и выявляются возможные ошибки. Как было сказано ранее, стоимость изменений в проекте растет по мере его приближения к завершению, так что изменения, в целях устранения ошибок, на этапе планирования обойдутся значительно дешевле изменений на стадии завершения. Исходя из опыта можно заметить, что для успешного завершения проекта стадия планирования может занимать значительное время, вплоть до 80% от длительности всего проекта. Итак, прежде чем начать проект, обязательно тщательно разработайте и утвердите у заказчика ваш план в письменном виде.

Последовательность шагов при планировании

Упрощенная последовательность шагов планирования представлена на рисунке 8.

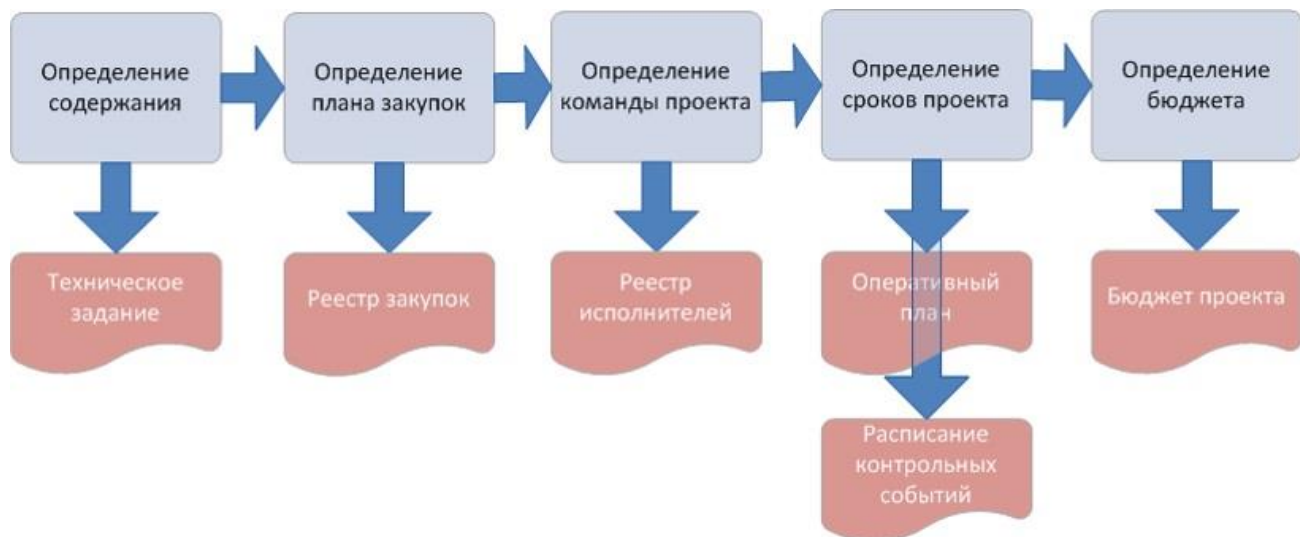


Рисунок 8. Группа процессов планирования (ОУП 3.3)

Самым начальным этапом планирования является разработка регламентов управления проектом - план (либо планы по отдельным областям) проекта. Данный документ разрабатывается руководителем проекта совместно с участниками рабочей проектной группы и утверждается куратором проекта.

Следующим этапом планирования проекта является разработка описания содержания проекта. Данный документ разрабатывается бизнес-аналитиками совместно с участниками рабочей проектной группы под руководством руководителя проекта. Описание содержание утверждается заказчиком проекта.

После определения содержания руководитель проекта совместно с профильными экспертами определяет какие услуги, товары, материалы надо закупить для успешной реализации проекта. По результатам данных работ составляется реестр закупок, который определяет, что и в какие сроки закупается для проекта. Реестр закупок утверждается куратором проекта.

После утверждения описания содержания руководитель проекта формирует иерархическую структуру работ проекта. «Иерархическая структура работ (ИСР)/Work Breakdown Structure (WBS) – это ориентированная на результаты поставки иерархическая декомпозиция работ, которые команда проекта должна выполнить для достижения целей проекта и создания требуемых объектов поставки». Для каждого элемента ИСР руководитель проекта должен определить исполнителя работ. В случае если мы рассматриваем крупный проекта на каждый элемент ИСР назначается ответственный за исполнение, который в свою очередь распределит данный блок работ между конечными исполнителями. После определения ресурсов-исполнителей руководитель проекта должен согласовать выделение этих ресурсов в проект с

их непосредственными руководителями. Результатом данного согласования будет являться Реестр исполнителей проекта, согласованный со всеми руководителями ресурсов. Особенности согласования ресурсов рассмотрены в следующей главе в параграфе «Управление ресурсами».

Следующим этапом планирования будет разработка расписания проекта. Данный документ разрабатывается руководителем проекта совместно с участниками рабочей проектной группы и куратором проекта, утверждается Заказчиком. Детально шаги по разработке расписания рассмотрены в примере, который следует ниже.

Последним этапом планирования является разработка бюджета проекта. Бюджет проекта должен включать все затраты на получение продукта проекта и привязан к календарному графику проекта. Бюджет утверждается куратором проекта и финансовыми службами проектного офиса.

Пример планирования проекта

Рассмотрим процесс планирования на примере проекта по автоматизации формирования отчетности для бухгалтерии. Заявка бухгалтера была одобрена Проектным комитетом. По результатам оформления были определены руководитель проекта и цели проекта, все это было зафиксировано в Уставе проекта.

Проект должен начинаться с формулировки цели. При этом цель должна быть зафиксирована письменно в виде измеряемых показателей. Описание продукта проекта должно быть зафиксировано в документе «Описание содержания». Руководитель проекта совместно с бизнес-аналитиком провели ряд встреч с Бухгалтером (Заказчиком проекта) и им удалось создать описание содержания системы отчетности и согласовать этот документ с Бухгалтером.

Следующий шаг – это определение списка задач проекта. Но у руководителя проекта нет специальных знаний по отчетности и по технологиям автоматизации. Перед шагом определения задач руководитель проекта определяет команду исполнителей, которые могут решить вышеописанные задачи, согласовывает привлечение этих сотрудников к проекту и после этого совместными усилиями исполнителей и руководителя определяется перечень задач и формируется иерархическая структура работ проекта.

В случае, если это планирование нового проекта, определить список задач могут исполнители-эксперты. В случае, если проект типовой, в организации должны быть разработаны типовые фрагменты плана (подпроекты / шаблоны проектов), которые можно будет вставлять в проект.

Ориентируясь на взаимосвязи, приоритеты задач и особенности технологии, руководитель проекта определяет последовательность задач.

После определения состава задач и их сроков руководитель проекта назначает ресурсы для каждой задачи. В результате указания ресурсов руководитель проекта автоматически получает график работ. Следует отметить, что длительность работ зависит не только от директивных приказов сверху, а и от того, кто данную работу будет выполнять и какова его квалификация.

Проанализировав описание содержания, руководитель проекта совместно с исполнителями работ оценивает длительность отдельных операций проекта. После определения длительности у нас есть возможность рассчитать длительность проекта в целом и отдельных его этапов.

Все промежуточные этапы следует завершать контрольными событиями. Дело в том, что по технологии некий законченный результат может быть получен только в определенное время, и именно в данный момент следует провести контрольный осмотр проекта. Жестко и подневно контролировать исполнение отдельных задач часто не имеет смысла, т.к. исполнителям обычно приходится исполнять задачи не в том порядке, как указано в плане. Все это не значит, что подневная отчетность не нужна, она нужна в виде отчетов о затратах рабочего времени. Сроки окончания этапов обычно становятся контрольными событиями проекта.

Для контрольных событий желательно устанавливать желаемые даты окончания. Как правило, эти даты спускаются сверху, например, опалубка должна быть залита не позднее такого-то числа, а тепло в дом пущено к такому-то числу.

После назначения стоимости каждого из ресурсов руководитель проекта получает возможность рассчитать бюджет проекта.

Бюджет проекта – объединенные стоимости отдельных операций / пакетов работ проекта или денежные средства, которые необходимо затратить для выполнения работ проекта.

Разработка бюджета является финальной стадией планирования. Остается объединить все разработанные планы, утвердить их и можно приступать к исполнению.

3.4 Исполнение проекта

Процессы исполнения обеспечивают координацию людских и других ресурсов для выполнения плана проекта (рисунок 9).



Рисунок 9. Группа процессов исполнения (ОУП 3.4)

Проект должен осуществляться в управляемых условиях, которые включают:

- Организацию исполнения задач проекта и запланированных мероприятий
- Обеспечение эффективного обмена информацией между участниками проекта
- Обеспечение ресурсами

На этапе планирования необходимо произвести отбор персонала проекта и заключить все соглашения о выделении персонала в проект, как с будущими исполнителями, так и с их руководителями. Далее необходимо поставить задачи исполнителям, а также установить необходимые системы контроля исполнения и можно приступать к работе над проектом.

В ходе выполнения работ необходимо снабжать персонал необходимыми для работы инструментальными средствами и поддерживать у персонала достаточный уровень мотивации для достижения целей проекта. Также крайне важно обеспечивать заинтересованных сторон необходимой информацией, для этого в проекте должна быть организована система распределения информации согласно плану, разработанному на предыдущем этапе.

Пример этапа исполнения

Мы рассмотрим процесс исполнения на примере проекта по автоматизации формирования отчетности для бухгалтерии.

Набрана команда исполнителей, подготовлен план-график и базовое расписание контрольных событий, а также сформирован бюджет проекта.

После этого Руководитель проекта формирует перечень задач для Исполнителей и передает им его на исполнение, далее постоянно контролируя их выполнение.

Может случиться так, что Исполнитель не справляется со своими задачами в срок, или по каким-либо причинам не может продолжать работу над этим проектом, то Руководитель проекта может скорректировать команду проекта.

На этапе исполнения с определенной периодичностью Руководитель проекта проводит совещания, на которых коллегиально обсуждаются все решения по проекту и принятые решения фиксируются в протоколах совещаний. Далее в течение одного - двух дней.

Руководитель проекта разрабатывает и согласовывает протокол с участниками совещания. Руководитель проекта в ходе этого этапа должен контролировать закупки по срокам и содержанию, которые проводятся в рамках проекта.

3.5 Мониторинг и управление работами проекта

Процессы мониторинга и управления предназначены для мониторинга и измерения хода выполнения работ, выявления отклонений от плана проекта и осуществления корректирующих воздействий при необходимости (рисунок 10).



Рисунок 10. Группа процессов мониторинга (ОУП 3.5)

Эта стадия включает следующее:

- Постоянное сопоставление проводимых работ с утвержденным планом. Собирайте информацию о полученных результатах, выполнении графика работ и проведенных расходах; выявляйте отклонения от плана и при необходимости принимайте соответствующие меры.
- Выявление возникающих проблем. Изменение постановки задач, графика работ и распределения ресурсов с тем, чтобы реализовать проект в соответствии с планом; согласование внесения в него необходимых изменений.
- Доведение до всех рабочей информации. Сообщайте работникам о состоянии дел, соблюдении графика, о возникающих проблемах и внесенных в утвержденный план проекта изменениях.
- Определение отклонений от базовых показателей и анализ причины отклонений.
- Оперативное реагирование на свершившиеся события.
- Произведение необходимых изменений в проекте.
- Разрешение спорных и конфликтных ситуации.
- Разработку и реализацию корректирующих действий и оценку их результативности.

В проекте необходимо контролировать:

- результаты проекта на предмет соответствия документированным требованиям,
- расписание для определения отклонений от графика,
- соблюдение договоренностей по финансированию проекта,
- идентифицированные риски проекта на предмет изменения их вероятности и степени воздействия на цели проекта,
- появление новых рисков в ходе реализации проекта,
- своевременность и полноту распространяемой информации,
- исполнение договоров на поставку,
- качество поставляемой продукции и услуг и качество продукта проекта.

В проекте необходимо анализировать:

- причины отклонений сроков выполнения работ,
- причины возникновения отклонения стоимостных показателей от бюджета,
- деятельность членов команды проекта.

В проекте необходимо формировать отчеты по выполнению расписания проекта и стоимостных показателей проекта, а также содержащих информацию необходимую заинтересованным лицам проекта.

В проекте необходимо корректировать результаты проекта в случае несоответствия их требованиям заказчика и расписание проекта по ходу выполнения работ.

В проекте необходимо документировать и утверждать изменения в базовое расписание проекта и изменения базовых значений стоимости проекта. Сохранять проектную документацию в архиве проекта.

В проекте необходимо осуществлять:

- Формальную приемку результатов заказчиком.
- Верификацию качества и запланированные действия по достижению требуемого качества продукта проекта.
- Производить учет фактических затрат в проекте.
- Осуществлять разработанные мероприятия по снижению вероятности и степени влияния рисков на цели проекта и запланированные действия в случае возникновения риска.
- Регулировать конфликты в команде проекта.
- Оформление официальных запросов на изменение базовых для проекта значений.
- Внесение изменений во все связанные с утвержденным изменением документы проекта.

Пример этапа мониторинга и управления

Процессы мониторинга и управления также рассмотрим на примере проекта по автоматизации формирования отчетности для бухгалтерии.

В ходе выполнения работ по проекту Бухгалтер (Заказчик проекта) решил поднять вопрос о сокращении сроков реализации проекта по автоматизации формирования отчетности, заполнил форму запроса на изменение и передал ее Руководителю проекта, для согласования с Заинтересованными сторонами.

В нашем случае данный запрос на изменение отклонили, но в случае получения одобрения Руководитель проекта должен организовать изменение проектной документации и планов работ по проекту.

В ходе выполнения работ по проекту исполнители каждую неделю подготавливают отчет о ходе выполнения задач и передают его Руководителю проекта. На основании данных отчетов он подготавливает отчет для Руководителя Проектного офиса, который содержит данные о ходе выполнения проекта в целом.

Далее, по завершению этапа или проекта Руководитель проекта предоставляет Бухгалтеру отчет о завершении этапа или проекта в целом.

3.6 Завершение проекта

Завершающие процессы обеспечивают официальное подтверждение и оформление результатов проекта (или этапа) (рисунок 11).



Рисунок 11. Группа процессов завершения (ОУП 3.6)

Окончание выполнения работ еще не означает, что проект полностью завершен. Вам еще предстоит:

- Закрыть все счета по проекту (если у вас имелись специальные счета для данного проекта).
- Провести анализ и оценку выполненного проекта.
- Осмыслить его достижения и извлечь уроки на будущее (хотя бы для себя, и записать).

При завершении проекта должно быть произведено:

- Сдача всей проектной документации в архив Проектного офиса.
- Формальное закрытие всех контрактов по проекту.
- Оповещение всех участников проекта об окончании проекта.
- Анализ результатов и формирование «извлеченных уроков» по проекту.

После подтверждения результатов руководителем проекта должно быть организовано документирование полученного опыта и информирование Директора по проектам о завершении этапа/проекта.

Пример этапа завершения

После того как произведена автоматизация формирования отчетности для бухгалтерии, Бухгалтер подтверждает, что результаты работ его удовлетворяют.

Далее Руководитель проекта совместно с Администратором проекта сдает всю проектную документацию в архив проектного офиса, проверяет исполнение реестра закупок, осуществляет все расчеты по договорам с Поставщиками, оповещает всех участников проекта об окончании проекта и проводит анализ результатов и формирует перечень «извлеченных уроков» по проекту.

4. Участники проектной деятельности

4.1 Описание ролей участников проекта

Все проекты выполняются людьми, которые имеют полномочия и ответственность в рамках выполняемых ими задач. Как было сказано ранее любой проект это уникальная деятельность и определить конкретную ответственность исполнителя, не зная характеристик проекта, не представляется возможным. Однако при создании системы управления проектом можно определить деятельность, которая необходима для эффективной реализации проекта и универсальна для проекта любой предметной области. Выделим и опишем такие универсальные роли.

Заинтересованные стороны

Заинтересованные стороны проекта – это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполняющая организация или общественность), которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта. Заинтересованные стороны проекта также могут оказывать влияние на проект, его результаты и на членов команды проекта.

Проект может восприниматься заинтересованными сторонами как имеющий и положительные, и отрицательные результаты. Некоторые заинтересованные стороны проекта могут выиграть от успешного завершения проекта, тогда как для других заинтересованных сторон проекта могут наступить негативные последствия. Неспособность заметить отрицательно настроенные заинтересованные стороны может привести к неудаче проекта.

Важной составляющей обязанностей руководителя проекта является управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Задача трудна, поскольку зачастую заинтересованные стороны проекта преследуют очень разные или конфликтующие цели. Одной из обязанностей руководителя проекта является поддержание баланса между этими интересами и обеспечение того, чтобы команда проекта профессионально сотрудничала с заинтересованными сторонами проекта.

Проектный офис

Отвечает за централизованное управление проектами организации, формирует реестр проектов, отчитывается по исполнению реестра проектов в целом. Ролевая модель Проектного офиса представлена на рисунке 12.



Рисунок 12. Ролевая модель Проектного офиса (ОУП 4.1)

В обязанности Проектного офиса входит:

- Формирование и управление методологией управления проектами организации;
- Формирование и управление базой знаний по всем проектам организации;
- Формирование сводной отчетности по исполнению проектов;
- Наставничество и обучение для участников проектного управления;
- Ассистирование руководителям проектов;
- Повышение производительности реализации проектов.

Управляющий комитет проекта

Высший орган управления отдельным проектом, обеспечивающий стратегическое руководство, определяющий приоритеты и контролирующий ход выполнения проекта.

Обычно состав УК состоит из председателя и остальных равноправных участников. В обязанности УК входит:

- Определять стратегию реализации проекта;
- Определять организационные и функциональные границы проекта;
- Решать эскалированные на УК вопросы;

- Оценивать успешность проекта.

Рабочая проектная группа

Рабочая группа состоит из руководителя проекта, группы управления проектом, и других членов команды, которые выполняют работу по достижению целей проекта. В некоторых проектах куратор может также быть частью группы. Хотя группа должна быть укомплектована людьми, которые имеют навыки и способности, необходимые для выполнения своих функций, это не означает автоматическое появление эффективной команды, которая показывает способности хорошо работать вместе. Организация эффективной совместной работы задача руководителя проекта.

Хочется обратить внимание, что состав участников проекта значительно шире, чем состав рабочей проектной группы и включает в себя все заинтересованные стороны проекта (Рисунок 13).



Рисунок 13. Состав участников проекта (ОУП 4.1.2)

Рабочая группа формируется на этапе инициации проекта и расформировывается по его окончании.

В рабочую группу могут входить представители заказчика и тогда данная группа может принимать и тактические решения по содержанию проекта и продукта, выходящие за рамки

полномочий Руководителя проекта. Также в данном случае рабочая группа может проводить экспертизу и утверждать результаты работ каждого этапа проекта.

Команда управления проектом

Команда управления проектом - постоянно действующий коллегиальный орган, выполняющий функции координации всех участников проекта, организующий деятельность рабочих групп проекта и обеспечивающий информационную поддержку вышестоящих структур. В состав данного органа входят:

- Руководитель проекта,
- Административная группа проекта.

Куратор проекта

Куратором является лицо, которое обеспечивает финансовые ресурсы, в денежной или материальной форме. В соответствии с общепринятой терминологией эту роль еще называют спонсором проекта.

Куратором обычно являются представители высшего управленческого звена в организации, из числа тех, кто поощряет выгоды, которые принесет проект.

Куратор проекта отвечает за результаты вверенных ему проектов перед Директором по проектам.

Куратор инициирует проект и, следовательно, играет важную роль в разработке первоначального содержания и устава. Другим ключевым атрибутом куратора является то, что он предоставляет финансовые ресурсы. Кураторы больше всех заинтересованы в успехе проекта, и поэтому, иногда, может потребоваться их активное участие в реализации проекта. По вопросам, которые находятся за рамками полномочий руководителя проекта, куратор служит главным путем для эскалации.

Куратор может также принимать участие в других важных вопросах, таких, как разрешение изменения в содержании этапа в конце реализации, когда риски принятия таких решений особенно высоки. Куратор может взаимодействовать с командой проекта и другими ключевыми заинтересованными сторонами, в частности, для урегулирования эскалированных вопросов.

В обязанности Куратора также входит:

- Оценка проектов;
- Контроль деятельности руководителя проекта;

- Разрешение вопросов соответствия организационных и технических решений на этапе внедрения.

Заказчики и пользователи (Функциональные заказчики)

Заказчики / пользователи – это лица или организаций, которые будут использовать продукт или услугу или результата проекта. Заказчики / пользователи могут быть внутренними или внешними.

В ряде областей, заказчики и пользователи являются синонимами, в то время как в других, к заказчикам относят тех, кто платит деньги за реализацию проекта или за продукт и использует продукт для достижения производственных и бизнес-целей, а к пользователям относят тех, кто будет непосредственно использовать продукт проекта. Пользователей, которые являются инициаторами проекта и заявляют о потребностях в продукте проекта, будем называть функциональными заказчиками. С этой точки зрения функциональный заказчик будущий пользователь системы. Очень часто функциональный заказчик дает санкцию заказчику на выделение бюджета на проект. Такое разделение на заказчика и функционального заказчика обычно происходит, когда проект осуществляется внутри организации, т.е. заказчики и исполнитель принадлежат одной организации, но разным подразделениям.

Заказчики / пользователи являются основными источниками информации для проектной команды, поскольку они, как правило, формируют требования к продукту. Заказчики / пользователи играют существенную роль в определении сферы применения продукта проекта и влияют на то, как проект осуществляется.

Заказчики / пользователи несут ответственность за предоставление точных и своевременных данных для проектной команды, а также дают информацию для выявления рисков и прояснение других возникающих вопросов. Кроме того, имеют прямые связи с поставщиками, партнерами по бизнесу, или с другими участниками, необходимыми для успешного завершения проекта.

Руководитель проекта

Руководитель проекта является лицом, назначенным для достижения целей проекта. Это является сложной задачей, данная роль наделена значительной ответственностью и имеет постоянно изменяющиеся приоритеты. Руководство проектом требует гибкости, здравого смысла, и сильных переговорных навыков. Руководитель проекта должен быть в состоянии понять детали проекта, но управлять из соображений реализации общей цели проекта. Как лицо, несущее ответственность за успех проекта, руководитель проекта отвечает за все аспекты реализации проекта, включая, но не ограничиваясь ими:

- Разработка плана проекта и всех связанных с этим компонентом планов,
- Ведение проекта в рамках ограничений бюджета и расписания.

- Выявление, мониторинг и реагирование на риск.
- Предоставление точной и своевременной отчетности по проекту.

Руководитель проекта является ведущим лицом, ответственным за взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, в частности, куратором проекта, рабочей проектной группой.

Руководитель проекта отвечает за:

- Достижение целей проекта;
- Соблюдение сроков и бюджета проекта;
- Качество результатов проекта;
- Удовлетворенность Заказчика исполнением проекта;
- Качество проектной документации;
- Эффективное взаимодействие всех участников проекта.

Администратор проекта

Сотрудник, ассистирующий Руководителю проекта при ведении и документировании проектной деятельности. Функции Администратора проекта:

- ассистирует Руководителю проекта в выполнении таких функций, как планирование проекта, сопровождение проекта, управление сроками, подготовка отчетности и т.д.;
- по заданию Руководителя проекта предоставляет необходимую для проекта информацию, в том числе аналитическую;
- обеспечивает ведение, подготовку и создание документации проекта;
- организует ведение Архива проекта.

Исполнитель

Исполнитель - лицо или организация, выполняющая работы по реализации проектов. Исполнители отвечают за успешное выполнение задач проекта. Руководитель проекта контролирует деятельность исполнителей. В обязанности Исполнителя входит:

- Детальная оценка состава работ и сроков по порученным им работам и согласование их с руководителем проекта;
- Выполнение задач проекта в соответствии с обязательствами, закрепленными в планах работ;
- Своевременное предоставление руководителю проекта отчетов о своей деятельности по установленной форме;
- Консультирование заинтересованных лиц по всем вопросам, связанным с их компетенциями.

Поставщики / Бизнес-партнеры

Продавцы, которые также называются поставщиками или подрядчиками, являются внешними компаниями, которые вступают в договорные соглашения о предоставлении услуг или комплектующих, необходимых для осуществления проекта.

Бизнес-партнеры, также внешние компании, но они имеют особые отношения с предприятием, а иногда прошли через процесс сертификации. Бизнес-партнеры предоставляют специальные знания или выполняют вспомогательные роли такие как установка, настройка, обучение, или поддержка.

Функциональные руководители

Функциональные руководители лица, которые играют роль в управлении административными или функциональными областями бизнеса, такие, как людские ресурсы, финансы, бухгалтерский учет и закупки.

Они управляют собственными штатными сотрудниками для выполнения текущей работы, и отвечают за все задачи в рамках своей функциональной области.

Руководителю проекта может понадобиться взаимодействовать с функциональным руководителем для успешной реализации проекта. Например, руководитель проекта может затронуть должностных обязанностей, менеджера по персоналу для найма нового сотрудника или подрядчика при выполнении проектных задач. Кроме того, функциональный руководитель в сфере финансов может быть включен в управление финансированием проекта. Функциональные руководители, как правило, мало взаимодействуют с другими заинтересованными сторонами в проекте, кроме руководителя проекта.

4.2 Управление ресурсами

Управление в проекте осуществляется руководителем проекта на основании полномочий, выданных ему руководством организации. Данные полномочия обычно прописываются в плане управления и уставе проекта.

Руководитель проекта должен активно участвовать в наборе участников проектной группы и определении ответственности этих участников. Участники проектной группы могут быть внутренними и внешними по отношению организации. Для внешних участников все полномочия и ответственность определяются договором-подряда.

Обычно в проекте участвует большое количество внутренних участников, которые работают в профильных подразделениях организации и являются экспертами в предметной области. При выделении ресурсов на проекты устанавливается разделение прав участников, являющимися функциональными руководителями сотрудников, и участников, руководящих выполнением

проекта. Важнейшей задачей в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Отличительной чертой организационной структуры проектного управления (структура матричного типа) является наличие у сотрудников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному функциональному руководителю, с другой руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса проектного управления. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного.

Руководители проектов обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей власти над всеми деталями проекта до практически чисто координационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту должны передаваться в их полное распоряжение (хотя практика показывает, что не всегда это так). Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи не изменяя сроки реализации проекта.

Эффективная реализация проекта возможна только при условии правильного разграничения полномочий на этапе набора команды проекта. Эта работа требует грамотного взаимодействия с функциональными руководителями и большого внимания со стороны руководителя проекта. Результаты этой работы существенно повлияют на успех проекта в целом.

При проведении работы по набору команды следует придерживаться следующих рекомендаций.

Четко определите какие компетенции необходимы вам в проекте. Для этого необходимо иметь структуру работ проекта и глубоко понимать содержание каждой работы. Если вы не обладаете опытом в проведении определенной работы проекта привлечите экспертов в этой предметной области.

Определите круг сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями. Здесь необходимы знания о сотрудниках вашей организации. Для решения этой задачи может помочь личный опыт; база знаний по компетенциям, которая должна вестись в отделе кадров; либо непосредственное общение с руководителем профильного функционального подразделения для прояснения вопроса кто из сотрудников обладает достаточными компетенциями.

Проведите переговоры с сотрудниками и руководителями функциональных подразделений. Вам необходимо заключить соглашение о возможности выделения сотрудников в определенное время. Для заключения таких соглашений вы должны обладать личными связями и/или достаточным премиальным фондом. В случае невозможности заключения такого соглашения обратитесь к куратору проекта для решения вопроса.

ЗадOCUMENTИРУЙТЕ сроки выделения сотрудников, утвердите этот документ у функциональных руководителей. На этом этапе надо максимально четко определить ответственность, выделяемых сотрудников, и сроки их выделения вам в проект.

Лучшим вариантом является выделение сотрудника на полный рабочий день вам в подчинение, но не всегда это возможно. Тогда вступают в действие формулировки «20% рабочего времени», которые являются достаточно опасными, так как не достаточно конкретны. 20% когда? В конце недели, в конце месяца. Пишите конкретней – «не менее 2 часов в рабочий день», не менее «4-х часов в неделю», это позволит снизить количество конфликтов с функциональным руководителем сотрудника, выделенного в проект. Главным в вопросах полномочий является вопрос «Кто решает, какая работа приоритетней для сотрудника в данный момент времени?». Обратите на этот вопрос особое внимание.

Также существует возможность заключения соглашений о выполнении задач к определенному сроку. В этом случае руководитель функционального подразделения не передает вам полномочия по управлению и берет на себя ответственность по выделению рабочего времени сотрудника для решения ваших задач. Данный подход снижает объем управленческой работы руководителя проекта, но несет дополнительные риски. Существует общепринятая практика, что работа в проектах не снижает операционной нагрузки на сотрудника, таким образом может случиться что для выполнения работы в проекте сотрудник будет вынужден работать сверхурочно, что очевидно будет его демотивировать и может привести к болезни или снижению производительности. В конечном счете это приведет к срыву сроков выполнения работ, как по отдельным задачам, так и по проекту в целом.

Заключив все договоренности о выделении персонала на проект, можно приступать к работе. На этом этапе руководитель проекта должен оперативно контролировать выполнение работ, разрешать возникающие конфликты. Для постоянной осведомленности о состоянии проекта можно создать определенную систему отчетности, проводить оперативные совещания с исполнителями, лично прояснять статус выполнения работ. И применять различные меры мотивации к сотрудникам, выполняющим или не выполняющим планы проекта.

По мере приближения проекта к завершению, у сотрудников полностью работающих в проекте, будет возникать демотивация, вследствие их неопределенности после завершения проекта. Вопросы трудоустройства участников проекта по его окончании, тоже отчасти находятся в зоне ответственности руководителя проекта. Для их решения руководителю проекта необходимо произвести переговоры с руководителями функциональных подразделений и

прояснить дальнейшую судьбу участников проекта, принять меры к их дальнейшему трудоустройству.

5. Обзор лучших практик проектного управления

5.1 Обзор стандартов

В настоящий момент в мире разработано множество стандартов управления проектами. Описание нескольких, наиболее крупных, приведем ниже.

PMBOK. Свод знаний по управлению проектами от PMI. Применяется в большинстве стран мира. Наибольшее распространение получил в США, России, ЮАР, Финляндии, Швеции, Дании, Норвегии, Литве. Стандарт PMBOK является сводом лучших практических знаний в области проектного управления, которые могут применяться по отношению к большинству проектов. Данный стандарт регулярно обновляется. По данному стандарту проводится сертификация специалистов. Общее описание данного стандарта приведено в следующем блоке курса.

ICB IPMA. ICB сочетает в себе ряд европейских стандартов. Был разработан на основе британского, швейцарского, немецкого и французского стандартов компетенции. Включает 28 основных областей знаний в управлении проектами и 14 дополнительных. Описывает компетенции руководителей проектов. Модель ICB содержит 7 компетентностей (руководство основными элементами проекта, методы и методики, организационная компетентность, социальная компетентность, общее руководство, личные отношения, общее впечатление.) с 60 компонентами. Наибольшее распространение имеет в Евросоюзе, Украине, Индии, Казахстане. Достаточно широко распространен в России. По данному стандарту проводится сертификация специалистов.

PRINCE2. Изначально был разработан как стандарт для ведения государственных ИТ проектов Великобритании и по настоящую дату его применение является обязательным в государственных проектах этой страны. Но вскоре стал использоваться как универсальный метод управления проектами. PRINCE2 представляет собой процессно-ориентированный подход к управлению проектами. Методология описывает процессы управления, связанные с разработкой продукта и хотя методология PRINCE2 и содержит описания некоторых процессов управления проектами, она более ориентирована на жизненный цикл проекта и менее - на управление проектами в целом. Выделяет 8 основных процессов управления проектами и 45 подпроцессов. Также популярен в Бельгии, Хорватии, Польше. По данному стандарту проводится сертификация специалистов.

P2M. Методология P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation) описывает управление инновационными проектами и программами в рамках организации. Данная

методология ориентирована не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям. Разрабатывалась в Японии с 1998 по 2001 год. Также широко распространена в Южной Корее.

BSI BS 6079 (British Standards Institution British Standard 6079). Стандарт разработан в Великобритании. Основа для планирования и реализации проектов. Имеет применение во многих областях производства, общественном секторе. Это руководство описывает полный набор процедур и механизмов по управлению проектами. Пользователю рекомендуется выбирать те элементы, которые наиболее подходят конкретному проекту.

ISO 10006: 2003. Руководство по управлению качеством в проектах. Разработано Международной Организацией по Стандартизации. Адаптирован и принят в России как ГОСТ Р ИСО 10006: 2005. Представляет собой руководство по менеджменту качества при проектировании. Стандарт выделяет принципы и методы управления качеством, применение которых важно для достижения целей менеджмента качества. Руководящие указания стандарта предназначены для широкой аудитории и применимы ко всем видам и типам проектов.

ISO 21500. В конце 2009 года предварительно опубликован международный стандарт управления проектами ISO 21500 (TC 236 Project Committee: Project Management). Мировой стандарт управления проектами ISO 21500 - общее руководство, объясняющее основные принципы и лучшие практики в сфере управления проектами и учитывающее уже существующие стандарты в области проектного менеджмента. ISO 21500 универсальный стандарт, применимым во всех сферах деятельности и в организациях любых размеров, понятен как опытным практикам, так и начинающим специалистам по управлению проектами.

На сегодняшний день в разработке стандарта задействованы организации по стандартизации из 29 стран-участниц и 5 стран-наблюдательниц. Группа от России по подготовке стандарта ISO 21500 представлена 4 экспертами.

Все стандарты отличаются различной детализацией, но все позволяют организовать эффективное управление проектами. Рассмотрим один наиболее характерный пример, стандарт РМВОК.

5.2 Обзор полного состава проектного управления РМВОК

Стандарт РМВОК описывает процессы управления проектами, инструменты и методы сферы управления расписанием, качеством и стоимостью, а также любые аспекты проекта, которые влияют на результаты проекта.

Этот стандарт является уникальным в области проектного менеджмента и взаимосвязан с другими дисциплинами управления, такими как управление программами и портфелями.

Стандарт управления проектами не учитывает все детали каждого вопроса и базируется на процессах управления проектами, которые являются общепризнанными в качестве лучших практик проектного управления.

Стандарт содержит 42 процесса, которые для удобства восприятия распределены по девяти областям знаний. Также все процессы стандарта распределены по этапам проекта. Перечень областей знаний и процессов приведем ниже.

Управление интеграцией проекта

В данной области знаний описаны процессы и операции, объединяющие различные элементы управления проектами, которые идентифицируются, определяются, объединяются, унифицируются и координируются в рамках групп процессов управления проектом. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- разработка Устава проекта,
- разработка плана управления проектом,
- руководство и управление исполнением проекта,
- мониторинг и управление работами проекта,
- осуществление общего управления изменениями,
- закрытие проекта или фазы.

Управление содержанием проекта

В данной области знаний описаны процессы по включению в план проекта всех необходимых и только необходимых работ для успешного выполнения проекта. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- сбор требований,
- определение содержания,
- создание иерархической структуры работ,
- подтверждение содержания,
- управление содержанием.

Управление сроками проекта

В данной области знаний описаны процессы, касающиеся выполнения проекта в установленные сроки. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- определение операций,
- определение последовательности операций,
- оценка ресурсов операций,
- оценка длительности операций,
- разработка расписания,
- управление расписанием.

Управление стоимостью проекта

В данной области знаний описаны процессы, касающиеся планирования, оценки, разработки бюджета и контролирования затрат, так чтобы проект был завершен в пределах одобренного бюджета. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- оценка стоимости,
- определение бюджета,
- управление стоимостью.

Управление качеством проекта

В данной области знаний описаны процессы по выполнению целей проекта. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- планирование качества,
- обеспечение качества,
- контроль качества.

Управление человеческими ресурсами проекта

В данной области знаний описаны процессы по организации и управлению командой проекта. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- разработка плана управления человеческими ресурсами,
- набор команды проекта,
- развитие команды проекта,
- управление командой проекта.

Управление коммуникациями проекта

В данной области знаний описаны процессы, касающиеся своевременного и достоверного составления, сбора, распределения, хранения и использования информации по проекту. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- определение заинтересованных сторон,

- планирование коммуникаций,
- распространение информации,
- управление ожиданиями заинтересованных сторон,
- подготовка отчетов об исполнении.

Управление рисками проекта

В данной области знаний описаны процессы, касающиеся управления рисками проекта. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- планирование управления рисками,
- идентификация рисков,
- качественный анализ рисков,
- количественный анализ рисков,
- планирование реагирования на риски,
- мониторинг и управление рисками.

Управление закупками проекта

В данной области знаний описаны процессы приобретения или получения продуктов, услуг и результатов, а также процессы управления контрактами. Эта область знаний содержит следующие процессы управления проектами:

- планирование закупок,
- осуществление закупок,
- управление закупочной деятельностью,
- закрытие закупок.

6.1 Заключение

В ходе освоения курса вы получили базовые знания по управлению проектами. Но для того, чтобы действительно управлять проектами, вам нужно заниматься практикой и постоянно повышать уровень своих знаний.

Еще в древние века были великие стройки, хотя зодчие еще не обладали знанием современных стандартов. Стандарты позволяют перевести проектную деятельность из разряда творчества в разряд промышленного производства. А это, согласитесь, уже не мало. Стандарты позволяют повысить эффективность и качество проектного управления, что очень важно и для владельцев бизнеса, для руководителей государственных структур.

Автор курса желает вам не останавливаться на достигнутом, развиваться дальше. Изучайте стандарты, применяйте их в своей деятельности и ищите новые уникальные методы проектного управления, которые приведут именно ваш проект к успеху. И пусть все ваши проекты будут успешны!