

Содержание

Благодарности	8
Введение	9
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ	15
Предварительные замечания.....	16
Шаг за шагом. Шаг 1: Основные понятия.....	17
<i>Шаг 1.1. Что такое проект?</i>	17
<i>Шаг 1.2. Что такое управление проектом?</i> <i>Какова ваша роль?</i>	17
<i>Шаг 1.3. Заказчик проекта</i>	18
<i>Шаг 1.4. Команда проекта</i>	19
<i>Шаг 1.5. Выполнение и результаты работы</i>	19
<i>Шаг 1.6. Пять параметров — объем работ, качество, сроки, стоимость, риски</i>	20
<i>Шаг 1.7. Жизненный цикл проекта</i>	24
Главное, что нужно запомнить.	25
ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛИТЕ «ЗАЧЕМ» И «ЧТО».....	27
Предварительные замечания.....	28
Введение в «зачем» и «что»	29
Шаг за шагом. Шаг 2: Определите «зачем» и «что».....	33
<i>Шаг 2.1. Составьте описание проекта</i>	33
<i>Шаг 2.2. Уточните, за что вы отвечаете — за достижение цели проекта или за выполнение объема работ</i>	45
<i>Шаг 2.3. Согласуйте описание проекта с заказчиком</i>	45
Главное, что нужно запомнить	48

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН ПРОЕКТА	51
Предварительные замечания	52
Введение в планирование и бюджетирование	53
Шаг за шагом. Шаг 3: Разработайте план проекта	67
<i>Шаг 3.1. Проведите мозговой штурм и составьте список задач</i>	67
<i>Шаг 3.2. Превратите список задач в черновой вариант плана</i>	70
<i>Шаг 3.3. Оцените сроки с учетом зависимости задач и задержек</i>	73
<i>Шаг 3.4. Распределите задачи между исполнителями</i>	78
<i>Шаг 3.5. Составьте календарный план</i>	80
<i>Шаг 3.6. Оцените издержки</i>	86
<i>Шаг 3.7. Определите контрольные точки и резерв</i>	86
<i>Шаг 3.8. Оценка и корректировка плана — можете ли вы его выполнить, стоит ли его выполнять и нет ли лучшего способа это сделать? ...</i>	91
<i>Шаг 3.9. Согласуйте план с заказчиком</i>	100
Главное, что нужно запомнить	105
ГЛАВА 4. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА	109
Предварительные замечания	110
Введение в роль менеджера проекта	111
Шаг за шагом. Шаг 4: Выполнение проекта	122
<i>Шаг 4.1. Начинайте проект</i>	122
<i>Шаг 4.2. Планируйте свой день</i>	123
<i>Шаг 4.3. Собирайте информацию, составляйте отчеты</i>	124
<i>Шаг 4.4. Отслеживайте ход работ</i>	125
<i>Шаг 4.5. Выявляйте и устраняйте проблемы</i>	129
<i>Шаг 4.6. Выявляйте риски и управляйте ими</i>	135
<i>Шаг 4.7. Управляйте изменениями</i>	140
<i>Шаг 4.8. Старайтесь обеспечить успех проекту</i>	142

Шаг 4.9. Держите заказчика в курсе проблем.....	145
Шаг 4.10. Обновите план или бюджет проекта.....	146
Главное, что нужно запомнить	147
ГЛАВА 5. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	151
Предварительные замечания.....	152
Введение в завершение проектов	153
Шаг за шагом. Шаг 5: Завершение проекта	155
Шаг 5.1. Протестируйте готовый продукт	155
Шаг 5.2. Передайте продукт на эксплуатацию.....	156
Шаг 5.3. Обеспечьте клиентскую поддержку	157
Шаг 5.4. Высвободите ресурсы	158
Шаг 5.5. Сделайте выводы	160
Шаг 5.6. Отметьте результаты	160
Главное, что нужно запомнить	160
Заключение	162
Приложение.....	163
Глоссарий.....	171

Благодарности

Я хочу поблагодарить Анну Ньютон и Грэма Джампа за то, что они терпеливо прочитали черновые варианты этой книги, за их ценные замечания по поводу ее стиля и содержания и особенно моей своеобразной орфографии и пунктуации.

Введение

Прежде всего о главном:

- в большинстве случаев управлять проектами достаточно просто;
- применяя методы управления проектами, о которых вы узнаете из книги, вы значительно повысите свои шансы на успех.

Эта книга предназначена тем, кому надо решить серьезную и большую задачу, не имея на то достаточного опыта. Не важно, названа ли ваша задача проектом или вы сами захотели структурировать подход к работе; не имеет значения, кто заказчик — ваш начальник или вы сами и связана ли она с работой или с какими-то личными делами. Главное то, что задача эта — сложная и важная и вы хотите наилучшим образом решить ее. При этом у вас нет времени, желания или средств, чтобы нанять профессионального менеджера проекта или прослушать курс по управлению проектами в вузе. Не волнуйтесь: благодаря этой книге вы легко сможете справиться со всеми стоящими перед вами задачами. Все, что вам нужно, — немного здравого смысла, стремление следовать определенному алгоритму и умение делать выводы.

Эта книга будет полезна всем, кто собирается связать свою жизнь с управлением проектами. Она познакомит вас с основами профессии: усвойте их, и успех вам гарантирован. Я не утверждаю, что не следует изучать специальную литературу, но ключ к управлению проектами — в правильном понимании основ. Но если вы хотите научиться управлять проектами, не забывая себе голову профессиональной лексикой и чрезмерно сложными моделями, эта книга — для вас.

Книга будет полезна и топ-менеджерам. Тот, кто поручает своим подчиненным вести проект, должен со

знанием дела направлять их и точно понимать, что и как они делают. С помощью этой книги легко овладеть искусством проектного управления и разговаривать с менеджерами проектов на одном языке.

Что вы сможете, после того как прочтете эту книгу

После того как вы изучите эту книгу и станете следовать описанным в ней рекомендациям, вы сможете:

- управлять сложными проектами и получать нужные результаты;
- применять эти принципы в обычной жизни и легко решать тривиальные задачи;
- выглядеть в глазах коллег профессионалом в области управления проектами;
- говорить с менеджерами проектов на одном языке, грамотно управлять ими и ориентировать их на достижение максимальных результатов.

Как это достигается

Наука об управлении проектами, как и большинство специальных дисциплин, постоянно усложняется. Здесь есть своя терминология, свои подходы, профессиональные секреты, требования к квалификации исполнителей и т. д. Все секреты этой науки нельзя раскрыть в небольшой книжке. Тем более что на практике новейшие научные разработки вам, скорее всего, не понадобятся. Эта книга рассказывает об управлении проектами простым и доступным языком. Я оставляю в стороне наиболее сложные и специализированные разделы управления проектами не потому, что они слишком трудны для понимания. Просто в 90% случаев они вам не понадобятся. Если вы собираетесь строить новый туннель под Ла-Маншем, запускать спутник на околоземную орбиту или разрабатывать компьютерную про-

грамму, чтобы контролировать дорожное движение по всей стране, то вам, скорее всего, будут нужны самые продвинутые методы и инструменты. В этой книге вы их не найдете. Ведь большинство задач, с которыми вы сталкиваетесь на работе и в повседневной жизни, вовсе не так сложны. И не забывайте: все по-настоящему гениальное просто. Даже сложные задачи можно решить простыми и понятными методами.

Как пользоваться книгой

Книга последовательно, шаг за шагом, описывает алгоритм управления проектами. Каждый шаг — это этап развития проекта. Структура книги полностью соответствует очередности этих этапов.

В первой главе дана вводная информация, с которой необходимо познакомиться, прежде чем вы возьметесь за управление проектами. Главы со второй по пятую представляют собой пошаговое руководство по управлению проектом. Но не обязательно изучить всю книгу от начала до конца, прежде чем использовать эти знания на практике. Можно читать главу за главой и шаг за шагом применять описанный подход.

По возможности я старался не использовать профессиональную лексику. Обычно это несложно, так как без терминов вполне можно обойтись. Порой я все же употреблял их, если считал, что они вам пригодятся в работе или помогут выглядеть более компетентно. Все термины сопровождаются подробным комментарием. Кроме того, в конце книги есть глоссарий, где приведены определения всех используемых мной понятий.

Каждая из глав — это один этап жизненного цикла проекта и построена по общей схеме:

1. **Тема главы** (краткое содержание главы).
2. **Основная мысль** (идея или идеи главы).
3. **Предварительные замечания** (пример, иллюстрирующий основную мысль).

4. **Введение** (причины ваших действий на этом этапе).
5. **Шаг за шагом** (действия, которые вы должны выполнить на этом этапе).
6. **Главное, что нужно запомнить.**
7. **Литература** (рекомендации по поводу дополнительной литературы, ссылки на интернет-ресурсы, где приведены образцы форм и другая информация);
8. **Что делать сейчас** (что вам нужно сделать в данный момент для реализации идеи главы).

В каждой главе приведены примеры, с помощью которых я старался показать, что предлагаемый мной алгоритм можно применить к проектам любой степени сложности и с любым количеством исполнителей. Примеры касаются совершенно разных областей деятельности и отбирались по принципу простоты. Более сложные примеры приведены лишь в тех случаях, если благодаря им я мог показать некоторые особенности управления проектами.

Процесс вашего обучения при чтении главы будет таким:



Кроме того, в тексте вы встретите небольшие примечания под названием «Ключевые факторы успеха», в которых раскрываются некоторые секреты управле-

ния проектами. Правда, речь в них идет не столько о процессе управления, сколько о стиле работы. Используя предложенный в книге алгоритм управления проектами, вы сможете успешно начать и завершить свой проект. А советы, которые даны в «Ключевых факторах успеха», помогут вам научиться искусству взаимодействия с людьми и освоить эффективный стиль руководства, благодаря которому вы добьетесь большего успеха.

Итак, давайте начнем работу!

*Посвящаю эту книгу моему отцу
Рональду Ньютону*

Глава 1

Основные понятия



ТЕМА ГЛАВЫ

- Основные понятия науки об управлении проектами.

ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ

- В области управления проектами существует много специальных терминов и понятий. Большинство из них используются только при ведении крупных и сложных проектов, но есть и такие, которые пригодятся в работе над любым проектом.

Предварительные замечания

Стоит обратиться к любому специалисту — автомеханику, врачу или юристу, — и вы услышите множество незнакомых слов, а некоторые известные слова он станет употреблять в совершенно ином значении. Это так называемый профессиональный жаргон.

В сфере управления проектами тоже сложился собственный, богатый терминами профессиональный язык. Поскольку задача этой книги — помочь вам научиться управлять проектами, не имея фундаментальных знаний в этой области, я старался не злоупотреблять жаргоном. Впрочем, как ни трудна эта лексика, совсем без нее не обойтись. Поэтому в тексте все же встречаются специальные термины, но их немного и они всегда сопровождаются разъяснениями.

С некоторыми понятиями стоит познакомиться заранее — прежде, чем вы приступите к чтению книги. Так вам будет легче понять текст и общаться с профессиональными менеджерами проектов. Несколько минут, потраченных на изучение этой главы, заметно облегчат вашу жизнь в дальнейшем.

Шаг за шагом

ШАГ 1: Основные понятия

Шаг 1.1. Что такое проект?

На самом деле понятие «проект» — очень простое, хотя в академических работах его определению иногда уделяют не одну страницу. По сути, проект — это задача с известным результатом. Например, строительство нового дома — это проект. Проект завершен, когда дом построен. Разработка новой компьютерной программы, вывод на рынок нового продукта — тоже проекты. Проекты могут быть самыми разными.

Конечно, можно сказать, что и приготовление бутерброда — это проект, результат которого — лежащий на вашей тарелке бутерброд; однако столь простые операции проектом не называют. Как правило, проектом называют достаточно сложные задачи.

Проекты имеют четкую, заранее определенную цель, которую нужно достичь в оговоренные сроки и в рамках бюджета. Когда проект завершен, в мире что-то меняется: скажем, появляется новый дом, новая компьютерная система или какой-то иной продукт.

Шаг 1.2. Что такое управление проектом? Какова ваша роль?

Управление проектами как наука сформировалось в последние десятилетия XX в., когда стало ясно, что без системного подхода успешно решать сложные задачи довольно трудно. Цель управления проектом — добиться получения нужного результата (нового дома, компьютерной системы или продукта). При этом достижение результата должно быть четко спланировано: необходимо знать, в какие сроки следует завершить проект и сколько средств на это можно истратить.

Успешное управление проектом зависит от четко подхода, способности контролировать ход выполнения работ, внимания к деталям и искусного руководства персоналом.

Как менеджер, вы должны понимать специфику этой дисциплины, чтобы со знанием дела использовать ее методы, позволяющие выполнить проект в намеченные сроки и не выходя за рамки бюджета. Если вы последуете алгоритму, описанному в книге, управлять проектом будет несложно. Ваша задача заключается в следующем:

1. Четко уясните, зачем нужен проект и что вы должны получить в результате.
2. Спланируйте свои действия — определите, в какие сроки можно реализовать проект, и просчитайте стоимость работ.
3. Управляйте проектом — вам надо добиться поставленной цели в намеченные сроки, не превысив бюджет.
4. Завершите проект надлежащим образом — проект должен быть выполнен качественно.

Шаг 1.3. Заказчик проекта

Существование проекта априори предполагает, что есть некое лицо, заинтересованное в его выполнении. В терминологии управления проектами это лицо именуется заказчиком проекта. Таким заказчиком можете быть вы сами, ваш начальник, покупатель или клиент — в общем, любой человек или организация, для которой вы работаете. Заказчиком может выступать и группа лиц.

Работая над проектом, важно точно знать, кто его заказчик, и тесно взаимодействовать с ним. Вместе с заказчиком вы определяете цели и результаты проекта, решаете вопрос о привлечении персонала либо использовании материальных ресурсов, планируете, как будет выполняться проект.

Шаг 1.4. Команда проекта

Любой проект состоит из множества задач, требующих решения. В небольших проектах функции менеджера и непосредственного исполнителя может выполнять один человек. В более крупных проектах такое невозможно: на различных стадиях жизненного цикла проекта к выполнению задач привлекаются разные люди. Все вместе они именуется командой проекта.

Существует разница между управлением людьми в рамках проекта и обычным линейным руководством. У каждого из членов команды проекта обычно есть свои руководители, в подчинении которых они находятся постоянно и которые могут ставить им и другие, не имеющие отношения к вашему проекту задачи. Вы с ними работаете только в рамках проекта, и с окончанием проекта завершится и ваша работа с командой. Однако, несмотря на это, вы должны уметь управлять командой, мотивировать ее членов и направлять их. Для этого нужно четко определить, что и в какие сроки должен выполнить каждый член команды в рамках проекта. При этом необходимо добиться, чтобы каждый из них действительно работал над вашим проектом, а не только выполнял задания своего непосредственного руководителя.

Именно с беседы вам и нужно начать, обговорив с каждым членом команды его участие в проекте и свою руководящую роль в этом процессе.

Шаг 1.5. Выполнение и результаты работы

Когда мы говорим о выполнении проекта, то имеем в виду достижение поставленных целей. Ваша роль как менеджера проекта состоит в том, чтобы выполнить проект.

«Выполнение» — очень удобное слово, поскольку по смыслу эквивалентно целой фразе: «Успешное завершение проекта в поставленные сроки и в рамках бюджета».

Результаты работы — то, что мы получаем по выполнении проекта. Если вспомнить примеры, которые я приводил, результаты соответствующих проектов — это новый дом, компьютерная система или какой-то иной продукт. Какие результаты вы должны получить, предопределено с самого начала, а ваш успех как менеджера проекта зависит от достижения их в поставленные сроки и по оговоренной стоимости.

Шаг 1.6. Пять параметров — объем работ, качество, сроки, стоимость, риски

А теперь речь пойдет об одной из основных концепций управления проектами. Это довольно важная тема, так что стоит потратить на ее изучение несколько минут.

Представьте, что вы начинаете простой проект — хотите заново отделать несколько комнат в своем доме. Итак, вы хорошенько все обдумали и решили перекрасить стены в гостиной и столовой, покрыв их минимум тремя слоями краски. Согласно расчетам, на покупку краски придется потратить £100, и, если пользоваться кистью, на работу уйдет четыре дня. У друга есть краскопульт, с его помощью можно покрасить стены значительно быстрее. Но, к сожалению, он не очень хорошо работает, да еще брызгает краской во все стороны, так что может пострадать мебель. Поэтому вы решаете обойтись без него.

Решая все эти вопросы, вы на самом деле выполнили несколько операций по управлению проектом:

- Определили объем работ. На языке менеджеров объем работ — это все, что входит в проект. В данном случае объем работ — это окраска стен в гостиной и столовой.
- Определили качество проекта: было решено нанести на стены три слоя краски. Качество — сложное понятие, чем оно будет измеряться, зависит от целей проекта. В большинстве слу-

чаев результат можно получить различными способами и с разным уровнем качества. Изменение уровня качества влияет и на объем работ. Качество при всей расплывчатости понятия — категория особая, для нее важны и другие параметры — насколько надежны результаты работы, каким образом они представлены заказчику.

- Знаете сроки выполнения проекта — четыре дня.
- Знаете стоимость проекта — £100.
- Оценили степень допустимого риска — выбран вариант, сопряженный с низкими рисками (покраска вручную). У вас есть альтернатива — использовать краскопульт. Так можно завершить работу быстрее, однако существует опасность испортить мебель.

«Ну и что здесь особенного?» — скажете вы. А то, что эти пять параметров — объем работ, качество, сроки, стоимость и риски — взаимосвязаны. Изменение любого из них повлияет на остальные. Скажем, если вы измените объем работ, включив покраску холла, это увеличит сроки и стоимость проекта. Впрочем, снизив качество (ограничившись двумя слоями краски) или пойдя на риск (использовав распылитель), вы, возможно, сумеете уложиться в сроки и не увеличите стоимость проекта, несмотря на то что вырастет объем работ. Потратив больше средств и обратившись к услугам пары профессиональных маляров, можно сократить сроки и улучшить качество. Вариаций пяти параметров вашего проекта великое множество.

Бизнес-проекты носят более сложный характер, однако в основе их лежит все тот же принцип и те же пять параметров, варьируя которые, вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения: например, проект по стоимости не должен превышать £10 000 или

Таблица 1.1. Параметры проектов

	Проект I	Проект II	Проект III
Описание	Строительство пяти домов высшей категории	Подготовка корпоративной рождественской вечеринки	Компьютеризация офиса в Портсмуте
Объем работ	Пять домов с четырьмя спальнями, каждый с гаражом на две машины	Напитки перед мероприятием, ужин и танцы для 500 сотрудников компании, развлекательная программа после ужина. Необходимо организовать проезд сотрудников к месту проведения мероприятия и обратно	Пятьдесят компьютеров с установленным на них офисным ПО, а также обучение персонала работе на них
Качество	Материалы высшего качества, соответствующие запросам потенциальных покупателей	Качество должно соответствовать уровню четырехзвездочного отеля	Компьютеры должны быть самой последней модели
Сроки	Полгода	Проект начинается 1 ноября и заканчивается 20 декабря	Проект должен быть завершен 15 сентября
Стоимость	£2 млн	£55 000	Не более £75 000
Уровень риска	Низкий	Средний	Низкий

Окончание табл. 1.1

	Проект I	Проект II	Проект III
Описание	Строительство пяти домов высшей категории	Подготовка корпоративной рождественской вечеринки	Компьютеризация офиса в Португугуе
Примеры возможных изменений для получения лучших результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Нельзя ли в целях экономии немного снизить качество отделки? • Если увеличить объем работ до шести домов, как добиться нужных результатов в те же сроки и при той же стоимости? 	<ul style="list-style-type: none"> • Работы должны быть выполнены к Рождеству. По плану проект должен быть завершен к 20 декабря, т.е. почти накануне праздника. Нельзя ли увеличить его стоимость и привлечь внешних event-менеджеров, чтобы гарантировать выполнение проекта и снизить риски? • Чем можно пожертвовать, если для оплаты услуг event-менеджеров придется снизить другие издержки? 	<ul style="list-style-type: none"> • Если следовать плану, проект не будет закончен до 1 октября. Однако к 15 сентября можно установить 35 компьютеров. Нельзя ли изменить объем работ и ограничиться установкой 35 машин на самых важных участках, чтобы соблюсти сроки и избежать проблем? Остальные 15 ПК будут установлены после 15 сентября. • Если делать все по плану, то проект потребует £90 000 В установленную сумму (£75 000) можно уложиться, если упростить конфигурацию некоторых компьютеров. Приемлемо ли это?

его необходимо завершить до Рождества. Если вам кажется, что это условие невыполнимо, следует изменить объем работ или качество или выбрать более рискованный подход, чтобы получить нужный результат.

Ниже я рассмотрю в качестве примера параметры трех проектов и покажу, как можно их изменять.

Шаг 1.7. Жизненный цикл проекта

Каждый проект проходит несколько этапов развития, суть которых во многом зависит от типа проекта. Например, проекты создания нового автомобиля и разработки рекламной кампании нового стирального порошка будут совершенно разными. Но несмотря на все различия, каждый проект в своем развитии проходит одни и те же этапы:

1. Определение целей проекта.
2. Планирование проекта и решение о том, как он будет выполняться.
3. Реализация проекта и достижение его результатов.
4. Проверка соответствия результатов исходным целям и задачам.
5. Завершение проекта.

Эти пять этапов представляют собой простой жизненный цикл проекта. Жизненный цикл — фундамент, на котором будет основан ваш проект. В следующих главах я расскажу о каждом из этапов жизненного цикла типичного проекта.

Теперь вы знаете достаточно, чтобы приступить к работе. Теоретически вы готовы стать менеджером проекта. Начиная со следующей главы вы можете опробовать предлагаемые в книге советы на практике.

Главное, что нужно запомнить

- У каждого проекта есть своя четко определенная цель, которую нужно достичь с соблюдением сроков и не выходя за рамки бюджета. Результаты проекта определены заранее, именно в них заинтересован заказчик. Выполняет проект команда, которую возглавляет менеджер проекта.
- Каждый проект имеет свои параметры — объем работ, качество, сроки, стоимость и уровень риска. Прежде чем начинать проект, следует определить оптимальное сочетание этих пяти параметров.

ЛИТЕРАТУРА

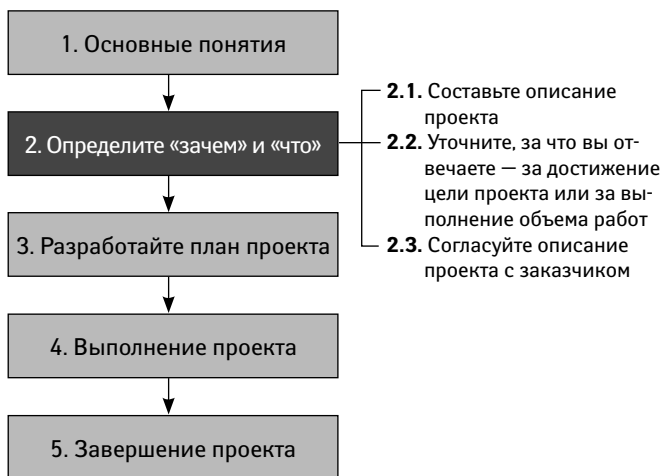
- Работы, в которых подробно рассмотрена данная тема:
The Definitive Guide to Project Management (Financial Times Prentice Hall) by Sebastian Nokes et al., 2003, Chapters 1–2.
The Project Workout (Financial Times Prentice Hall) by Robert Buttrick, 2nd edn, 1999, Chapters 1–3.
The Project Manager: Mastering the Art of Delivery (Financial Times Prentice Hall) by Richard Newton, 2005, Chapter 1.

ЧТО ДЕЛАТЬ СЕЙЧАС

- Проверьте, насколько правильно вы усвоили термины, по возможности обсудите их с коллегами. Можете ли вы объяснить, что такое «параметры проекта»?
- Если какой-то из терминов вам не совсем понятен, вспомните последний проект, в котором вы участвовали, и опишите:
 - результаты работы по проекту;
 - пять параметров проекта;
 - как можно изменить соотношение этих параметров, чтобы получить лучшие результаты;
 - опишите жизненный цикл такого проекта.

Глава 2

Определите «зачем» и «что»



ТЕМА ГЛАВЫ

- Разработка описания проекта. Для этого придется найти ответ на следующие вопросы:
 - Зачем нужен проект?
 - Что мы получим в результате?

ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ

- Успех проекта во многом зависит от того, насколько точно вы понимаете, чего хотите достичь.

Предварительные замечания

Представьте, что ваша супруга желает, чтобы вы сами сделали ремонт. Когда она попросит вас отремонтировать какую-то часть дома, вы первым делом захотите узнать у нее какую. Предположим, что вы задали ей этот вопрос и услышали в ответ: «Гостиную». Итак, задав вопрос, вы узнали, какой результат (*что*) — в данном случае отремонтированную гостиную — вы должны получить, выполнив проект.

Однако просьба отремонтировать гостиную предполагает другой вопрос: *зачем* это нужно. Важно знать не только то, что надо делать, но не менее важно понимать, *зачем* это нужно делать. Скажем, ремонт нужен, потому что вы хотите продать дом, а убогий вид гостиной отрицательно скажется на цене. Или в старомодной гостиной вам стыдно принимать гостей, а поскольку вы планируете еще долго жить в этом доме, хотелось бы что-то изменить. В первом случае вполне достаточно просто перекрасить стены. Во втором случае, скорее всего, вы подойдете к вопросу с большей ответственностью и сделаете основательный ремонт.

Коммерческие проекты обычно отличаются большей сложностью, но все равно есть причина, по которой вы их выполняете (*зачем*), и результат, какой вы желаете получить (*что*). Например, если задача проекта — запуск нового продукта, то на вопрос «Зачем?», вероятно, можно ответить примерно так: чтобы увеличить выручку и занять определенный сегмент рынка. Хорошие менеджеры проектов знают, что успешный проект начинается с выяснения причин, по которым

следует выполнять данный проект, и определения его результатов.

Теперь понимаете, почему в управлении проектами вам нужен прежде всего здравый смысл?

В этой главе я объясню, как определить эти «зачем» и «что» и отразить их в простом и ясном документе под названием «Описание проекта».

Введение в «зачем» и «что»

Как определить «зачем»

Каждое действие имеет свои причины, и работа над проектом не исключение. По сути, это ответ на вопрос «Зачем вы это делаете?». Вопрос вроде бы простой, но от ответа на него зависит, что и как вы будете делать и как к этому относиться. К сожалению, мы не всегда задаем себе такой вопрос.

В корпорациях причины, согласно которым принимаются те или иные действия, обычно изложены в официальном документе, называемом бизнес-кейсом или коммерческим предложением. Но как бы ни назывался этот документ, главное в нем — сжатое (обычно достаточно одного абзаца или предложения) описание причин выполнения проекта.

Вот несколько примеров простого и ясного определения, зачем вы что-то делаете:

- чтобы повысить выручку лондонских магазинов на 10%;
- чтобы найти новые офисные помещения, необходимые для растущего бизнеса;
- чтобы увеличить клиентскую базу на 25% в течение летнего периода;
- чтобы создать в доме приятную обстановку и обеспечить комфорт семье из пяти человек.

Ответ на вопрос «Зачем?» должен быть точным. Небольшие вариации в формулировке могут привести

к совершенно разным результатам. Взгляните на два приведенных ниже утверждения: они схожи, но действия, необходимые для достижения каждого результата, будут отличаться весьма существенно:

1. Модернизировать торговые точки в Лондоне, чтобы увеличить объем продаж на единицу площади.
2. Модернизировать торговые точки в Лондоне, чтобы соответствовать имиджу компании, производящей высококачественную продукцию.

Первый проект может потребовать монтажа в магазинах дополнительных полок, тогда как во втором случае вы будете действовать с точностью до наоборот: «разгружать» торговый зал, чтобы он выглядел более просторным и стильным.

Должен вас предостеречь: часто, начиная проект, люди знают, что собираются делать, но не задумываются о причинах своих действий. Когда им задают вопрос «Зачем?», они подгоняют свой ответ под ситуацию и собеседника. Это опасно, так как, преследуя одни и те же цели, различные люди могут придерживаться совершенно разных линий поведения. Например, ваш коллега может сказать, что поднимает цены, чтобы повысить прибыль на 10%. Однако повышения прибыли (а не выручки) можно добиться и за счет снижения издержек. Соответственно, поставив перед своими подчиненными задачу увеличить прибыль и рассчитывая, что те начнут поднимать цены, ваш коллега может с удивлением обнаружить, что они сокращают штат ради снижения издержек.

Ответ на вопрос «Зачем?» имеет огромное значение и не должен подгоняться под ответ на вопрос «Что?» — напротив, именно цели должны диктовать действия.

Бытует ошибочное мнение, что тем, кто отвечает за проведение той или иной операции (*что*), совершенно незначает знать, по какой причине ее надо выполнять (*за-*

чем). И с менеджерами обговаривают только объемы работ. Полагают, что менеджеры легко могут справиться с любыми задачами, даже не зная, по какой причине их надо решать. И действительно, нередко они их решают довольно успешно, но все же лучше, когда менеджер знает, к чему он должен стремиться. Это позволяет ему мотивировать и себя, и других членов команды проекта. Как правило, люди работают эффективнее, когда знают, зачем нужно выполнять ту или иную операцию. К тому же, только зная цель работы, можно понять, есть ли смысл в этих действиях и насколько продуктивны принимаемые менеджерами решения.

Нередко, увлекшись проектом, люди все внимание уделяют тому, *что* надо делать, забывая при этом, *зачем* они это делают. В частности, мне вспоминается проект, связанный с переездом офиса компании на новое место. Работа по поиску новых помещений и заключению контракта была выполнена прекрасно. Сотрудники подразделения, ответственные за переезд, блестяще провели переговоры с арендодателями. Им казалось, что они нашли превосходный вариант, выгодно сняв новые помещения. Однако целью проекта было стремление повысить рабочий настрой сотрудников, чтобы избежать утечки кадров. Дело в том, что сотрудники были недовольны местоположением старого офиса и его интерьером. Новые помещения были неплохими, но никак не отвечали ожиданиям сотрудников компании. Так что новый офис лишь ухудшил ситуацию! Если бы задача исполнителей проекта, как они полагали, состояла в том, чтобы «сэкономить по максимуму на арендной плате», все было бы прекрасно. Но исполнители не учли истинную причину переезда, в ином случае они нашли бы другое помещение.

Как определить «что»

После того как вы уяснили, какие задачи должен решать проект, следует понять, какие результаты вам

надо получить. Например, если стоит задача повысить продажи компании, то необходим какой-то инструмент стимуляции продаж: скажем, новый продукт. Если же стоит задача по расширению компании, то результатом вашего проекта может стать, например, новый офис большей площади.

Понятно, что для успешного завершения проекта необходимо знать, что следует получить в итоге. Однако люди не всегда продумывают этот вопрос и порой берутся за дело, не выяснив, насколько нужно то, что они собираются сделать.

Если вам приходилось начинать проект, не зная, каким должен быть результат, не волнуйтесь, не вы первый. Если бы каждый раз, оценив проект и обнаружив, что его результаты никому не известны, я получал по £50, то уже давно бы разбогател.

Грамотное описание проекта заметно облегчит работу, в противном случае вас, скорее всего, ждет фиаско.

Шаг за шагом

ШАГ 2: Определите «зачем» и «что»

Шаг 2.1. Составьте описание проекта

Итак, как подойти к описанию вашего проекта, т. е. к тому, что на языке менеджеров называется объемом работ? Для этого следует задать себе ряд довольно простых вопросов в правильной последовательности и согласовать ответы на них с нужными людьми.

Вопросы

Основные вопросы, которые вам нужно себе задать:

- ***Зачем нужен этот проект?***

Необходимо четко сформулировать причины, по которым вы беретесь за проект: что для вас невозможно сейчас, но станет возможным по завершении проекта.

- ***Что вы получите в результате выполнения проекта?***

Это тоже принципиальный вопрос. Вы начинаете проект с целью получить конкретный результат. Он может быть как материальным (новый дом, запуск нового продукта или новая компьютерная программа), так и нематериальным (например, изменение восприятия компании на рынке; если это слишком туманно, я напомню, что именно в этом, по сути, состоит цель всех маркетинговых кампаний).

Чтобы оценить результаты, можно задать себе такой вопрос: «Когда я пойму, что проект завершен, что нового появится в моей жизни?»

- **Получите ли вы (нужно ли получить) еще какие-то результаты?**

Из ответа на первый вопрос вы знаете, чего собираетесь добиться. Но достаточно ли этого? Возможно, есть что-то еще, что необходимо или стоит сделать в ходе выполнения основного проекта. Все это должно быть включено в описание проекта.

Будьте осторожны, отвечая на данный вопрос, потому что всегда есть соблазн расширить проект. Но проект не должен включать все, что вы хотите сделать в этой жизни. Проект — организованный способ добиться конкретной цели. Если получение попутно еще какого-то результата диктуется логикой проекта или необходимо для решения исходной задачи, это допустимо. Во всех прочих случаях — нет. Если заказчик настаивает на увеличении объема работ, следует сказать: «Я могу сделать все, что вы просите, однако чем больше объем работ, тем выше стоимость проекта, дальше отодвигается срок его выполнения и повышается риск ошибки». Обычно этого бывает достаточно!

- **Какие задачи специально выведены за рамки проекта?**

Порой стоит исключить из объема работ какие-то операции и промежуточные результаты, которые могут быть получены в ходе выполнения проекта. Имеет смысл прописать это предельно четко, так как в описании проекта должны оговариваться не только результаты, но и то, что вы делать *не будете*.

Теперь вам ясны и причины, и итоги проекта. В следующей главе эта информация поможет вам спланировать проект и определить порядок выполнения работ. Для этого нужно ответить на несколько дополнительных вопросов:

- ***Есть ли в проекте какие-то упуцения и не совпадает ли он в чем-то с другими проектами; возможен ли пересмотр рамок проекта?***

Нередко на начальной стадии выполнения проекта выясняется, что кто-то уже решает аналогичные задачи. Вам нужен результат, но совсем не обязательно получать его самостоятельно. Поэтому стоит уточнить, нельзя ли часть работы выполнить в рамках другого проекта. Если действительно какие-то задачи решают при выполнении другого проекта и сроки выполнения вас устраивают, нет необходимости делать и вам ту же работу. Менеджеры проектов называют такое положение дел зависимостью от другого проекта; позднее мы еще вернемся к этой теме.

Иногда запускают одновременно несколько проектов, которые вкупе должны решить некую глобальную задачу. Такую серию связанных друг с другом проектов обычно называют программой. Например, пока вы разрабатываете и запускаете новый продукт, ваш коллега может переоборудовать магазины, где этот продукт будет продаваться. При этом следует согласовать оба проекта так, чтобы ваш новый продукт поступил в уже переоборудованные магазины. К сожалению, при наличии двух или более проектов с общим результатом в ходе их выполнения нередко возникают какие-то накладки и несовпадения. В таких случаях необходимо, чтобы менеджер программы (по сути, главный менеджер проекта) ознакомился с описаниями всех проектов и согласовал их. Не исключено, что какой-то проект, а то и несколько придется переориентировать.

- ***Из каких предположений (если они есть) вы исходите?***

Планируя свою жизнь, нам все время приходится делать какие-то предположения, иначе мы