

Ваша задача – эффективно управлять проектом до его завершения. Чтобы успешно выполнить проект, нужно понимать, что именно составляет проект, и какие критерии применяются для определения успешности проекта.

Определение того, что такое проект

Проект имеет следующие характеристики:

- Дата начала и завершения - проекты имеют сроки, определяющие, когда начинаются и завершаются работы по проекту.
- Ресурсы - время, деньги, люди и оборудование, используемое проектом.
- Результат - проект имеет конкретный результат, такой как новая автомагистраль, спутник, новое офисное здание, новый компонент программного обеспечения, и т.д.

Критерии успешности проекта

Независимо от размера проекта, его успех основывается на трех основных критериях.

Ваш проект будет считаться успешным, если:

- Получен результат с согласованным качеством.
- Не выходит за пределы срока окончания (завершается вовремя).
- Остается в рамках бюджета (стоимости ресурсов).

Но учтите, что результат, время и бюджет взаимосвязаны, и в течение проекта вам может понадобиться выбирать оптимальные соотношения между ними. Например, если вы хотите сделать что-либо быстрее, вам придется вложить в проект больше денег для дополнительных ресурсов.

Запуск

В течение процесса запуска определяются цели проекта, рассматриваются ожидания всех заинтересованных лиц и определяются исходные посылки и риски для проекта. Также начинается подбор проектной группы, если ее создание было предписано, затем вам нужно ознакомиться с набором навыков группы и понять роли ее членов в проекте. В конце этого этапа создается перечень работ, то есть документ, содержащий описание услуг или продуктов, которые должны быть созданы в рамках проекта.

Пояснительная записка

Содержит краткий обзор назначения проекта, его предпосылок, масштаба и иногда высокоуровневый план проекта.

Цели

В большинстве литературы по управлению проектами рекомендуются такие цели:

- Конкретные: цели должны быть четкими, не содержащими двусмысленности.
- Измеримые: вы должны иметь возможность измерить, выполнены цели или нет.
- Достижимые: не пытайтесь сделать больше, чем можете.
- Реалистичные: имеются ли ресурсы для достижения цели?
- Имеющие срок достижения: определите срок, когда цель будет достигнута.

Масштаб

Подробно описывается масштаб, указанный в пояснительной записке перечня. В этом разделе описывается работа, которую нужно сделать. При необходимости поясняется, чего делать не нужно – это особенно полезно для предотвращения путаницы. Учтите, что раздел о масштабе – один из самых важных в перечне. Поэтому будьте точны при его написании.

Предоставляемые результаты

Список предоставляемых результатов, которые нужно произвести в рамках проекта. Четко опишите каждый из предоставляемых результатов, чтобы они были понятны членам группы, отвечающих за них.

Риски и предположения по проекту

Может появиться несколько неизвестных проблем, пока вы планируете проект. Для таких проблем нужно сделать предположения, образующие риск. Обычные риски проекта связаны со сроками и с доступностью ресурсов. Подробно опишите выявленные риски в проекте и создайте резервные планы для каждого риска.

Заинтересованные лица

Список установленных на данный момент заинтересованных лиц проекта. В этом разделе можно подробно описать роль каждого заинтересованного лица.

Планирование

В течение процесса планирования подробно описывается результат проекта, роли и обязанности членов группы, графики, ресурсы, масштаб и расходы. В конце этого этапа создается план управления проектом, то есть документ, подробно описывающий, как проект будет выполняться, отслеживаться, управляться и закрываться. Этот документ также содержит уточненный масштаб проекта и используется как базовый план проекта.

Чтобы начать процесс планирования проекта, начните работу над структурой, являющейся полезным инструментом, который помогает перечислить все задачи, входящие в проект. Структура позволяет сгруппировать все задачи под основными действиями, что обеспечивает наличие четкого обзора того, что нужно выполнить в течение проекта.

Хороший метод разработки структуры проекта – это использование основных контрольных точек/предоставляемых результатов. После определения контрольных точек проведите мозговой штурм с проектной группой, чтобы детализировать задачи, которые нужно выполнить для достижения контрольных точек. Если вы и ваша группа хорошо знакомы с проектом, подход на основе контрольных точек будет хорошо работать.

Структура позволяет определить группы действий, которые нужно выполнить в проекте.

Теперь, нужно определить ресурсы, необходимые для выполнения действий.

Начнем с самого важного ресурса – людей. Нужно определить навыки, требуемые для выполнения действий проекта.

План проекта может содержать следующие разделы:

1. Страница утверждения руководства проекта	7. Предоставляемые результаты
---	-------------------------------

2. Пояснительная записка	8. Заинтересованные лица
3. Устав проекта	9. Проектная организация
4. Цели	10. Ресурсы
5. Предположения и риски проекта	11. Каталог проекта
6. Масштаб проекта	

В зависимости от размера/сложности проекта вы можете решить, включать или нет некоторые из вышеперечисленных разделов.

Выполнение

В течение процесса выполнения вы применяете план управления проектами. Другими словами, вы управляете группой так, чтобы она выполняла работу по производству предоставляемых результатов так, как описано в плане. Процесс выполнения также включает реализацию одобренных изменений и корректировочные действия.

Пришло время действовать! Проведите официальное стартовое совещание, чтобы начать этап выполнения проекта, в течение которого вы управляете действиями вашей группы, чтобы произвести согласованные предоставляемые результаты, описанные в плане проекта.

Есть три основных стиля управления проектами:

- Директивный: вы принимаете решения и устанавливаете направление действий для группы.
- Участвующий: вы поощряете соучастие при принятии решений.
- Ориентированный на задачи: вы уделяете большое внимание достижению целей проекта путем организации людей и их действий.

Совет: Хороший руководитель проекта способен понимать, когда использовать один стиль из вышеназванных или их комбинацию. Используемый вами стиль нужно приспособить к текущему состоянию проекта, людям в вашем проекте, вашей организации, и к результату проекта.

Как сказано ранее, чтобы хорошо общаться, сначала нужно научиться хорошо слушать. Поэтому внимательно прислушивайтесь к вашей проектной группе, и ее члены будут ценить, что вы цените их мнения и поддерживаете обсуждения. Слушать также очень полезно, так как вы можете узнать при этом, понимают ли члены группы ваши сообщения.

Предоставление заинтересованным лицам доступа к информации – это существенная часть любой стратегии коммуникаций проекта.

Контроль и мониторинг

В течение процесса контроля и мониторинга вы контролируете деятельность по проекту, чтобы обеспечить отсутствие отклонений от исходного плана и масштаба. Если это происходит, используется процедура контроля над изменениями для одобрения и отклонения запросов на изменение и соответствующего обновления плана/масштаба проекта. Этап контроля и

мониторинга также включает получение одобрений и утверждений для предоставляемых результатов проекта.

Контроль проекта состоит из обеспечения выполнения проекта в соответствии с планом и принятия мер при выявлении любых отклонений от плана.

Используйте план проекта для мониторинга и контроля вашего проекта. В течение процесса контроля вам может понадобиться изменить план проекта и другие документы, такие как требования и функциональные спецификации.

Каждый проект имеет проблемы, которые можно разделить на следующие категории:

- Люди: вашей группе не хватает навыков, требуемых для правильного выполнения действий проекта. В этом случае попробуйте следующее:
 - Обучите ваших людей, если это позволяют график и бюджет проекта. В идеале требования к такому обучению должны определяться и включаться в план проекта при подборе членов проектной группы.
 - Обдумайте вызов стороннего консультанта.
- Ваш проект отстает от графика:
 - Рассмотрите приоритеты задач и проверьте, все ли из них на самом деле необходимы.
 - Не принимайтесь за дополнительные задачи. Это проще сказать, чем сделать, но бывают ситуации, когда нужно говорить «нет».

Опытные руководители проектов часто определяют управление изменениями и расползанием проекта как одну из самых сложных проблем, с которыми сталкивается руководитель проекта. Сама сущность проектов делает изменения неизбежными.

Закрытие

В течение процесса закрытия официально принимаются предоставляемые результаты, и закрывается проект или его этапы. Вы также рассматриваете проект и его результаты со своей группой и с другими заинтересованными лицами проекта. В конце проекта выпускается официальный документ о закрытии проекта и отчет об оценке проекта.

В конце проекта напишите отчет об оценке завершённого проекта. Он может содержать следующие разделы:

- Продуктивность проекта: сравнение того, что было достигнуто в рамках проекта, с тем, что было в исходном плане. Объясните все отклонения от исходного плана.
- Полученные уроки: содержит информацию о том, что работало и что не работало в течение проекта.
- Рекомендации для будущих проектов.

Совет: Сохраните все документы, созданные в течение проекта, в вашей базе знаний для использования в аналогичных проектах в будущем.