

Управление проектом реновации

Технология ведения проекта

Учебный курс для магистров специальности
1504011368

Кафедра МТ 13 МГТУ им. Н.Э.Баумана
Самойлов В.Б.

Версия 1.0

2015/16 учебный год

Подготовлено на основе:

Кэмпбелл Кларк Управление проектом на одной странице. : Пер. с англ. — М. : ООО "И.Д. Вильяме", 2009. — 160 с.: ил. ISBN 978-5-8459-1470-5 (рус.)

1. Требования к методам и средствам ведения проектов.

Что мы должны постоянно контролировать в ходе выполнения проекта:

- Время (начало, окончание, продолжительность ...)
- Ресурсы (трудоемкость, деньги, товары, услуги ...)
- Качество выполнения работ (соответствие поставленным задачам и пр. ...)

Форма представления этой информации – желательно лаконично, наглядно, просто для восприятия – желательно в графическом виде.

Что нам надо сделать, так это просто подготовить экземпляр **схемы управления проектом**. Это можно сделать быстро, легко, не ставя под угрозу эффективность проекта.

Всю необходимую информацию можно объединить на одной странице, используя логичную, содержательную графику, в которой разберутся и исполнители и руководители.

В этом и состоит удобство схемы на одной странице — она предоставит всю существенную информацию, которую желают знать люди, заинтересованные в проекте; и предоставит ее в простой для понимания и составления форме.

Независимо от проекта — его целей или задач, крупных или мелких, определенные аспекты управления проектом остаются неизменными. И одна из этих констант — потребность в коммуникации.

Управление коммуникациями — это формальный или неформальный процесс общения или надзора над обменом информацией снизу вверх, сверху вниз, в одной плоскости или по диагонали.

Короче говоря, **главной заботой руководителя проекта могут оказаться коммуникации**. По всей видимости, имеется прямая взаимосвязь между способностью руководителя проекта управлять процессом коммуникаций и эффективностью проекта.

Ваш успех как руководителя проекта прямо пропорционален вашему умению четко и ясно изложить данные о состоянии проекта (т.е. объемы работ, своевременность и соотношение запланированных и реальных ресурсов), текущих результатов и прогнозов.

Идея самого средства управления проектом на одной странице возникла из необходимости, с которой сталкиваются участники и руководители в каждом проекте — как представить высшему руководству компании информацию о состоянии проекта и показателях работы людей, отвечающих за различные аспекты проекта.

Корпоративное руководство всегда желает иметь данные о проектах, особенно крупных. И даже малые проекты имеют своих начальников на определенном уровне корпоративной иерархии, причем эти начальники либо имеют свой интерес в проекте, либо каким-то образом отвечают за проект, хотя напрямую в нем не участвуют.

Более крупными проектами, как правило, интересуются все более и более высокие руководители, а «на пульсе» самых крупных проектов держат руку главные управляющие компании или даже совет директоров.

Если какой-то менеджер в команде проекта не справляется, руководство должно это знать, но оно не собирается тратить время и силы на сам поиск виновных.

Продвигается ли часть проекта с отставанием от графика, или по графику, или некая часть проекта превышает бюджет, или недобирает его, или остается в его рамках — вот что хотят знать руководители.

Руководители хотят знать, что происходит, кто хорошо справляется, кому нужна помощь, и каково общее состояние проекта.

Но (и это важно) они хотят узнать это просто и быстро.

Те, кто напрямую не связан с проектом, но заинтересован в его успешном завершении, должны получить информацию таким способом, который сделает их сопричастными, но не отнимет их время.

Схема управления проектом на одной странице, используя графики и цвет, представляет очень наглядную, взаимосвязанную картину проекта. Она объединяет различные части и компоненты, немедленно разъясняя старшему руководству состояние (в том, что касается сроков и затрат) всех главных компонентов проекта, и показывает, кто отвечает за каждый из них.

Поскольку имена всех ответственных менеджеров есть в этом документе, создается мотивация к тому, чтобы эти менеджеры хорошо работали. Исключительные результаты, опережающие план, видны в этом документе, и старшее руководство сразу видит, кто отличился и заслуживает особого и своевременного поощрения.

Если некий аспект проекта продвигается хорошо, на нашей схеме управления проектом ему соответствует **яркая зеленая линия или заштрихованный кружок**, и это сразу видно.

Если какой-то аспект проекта либо отстает от графика, либо выходит за рамки бюджета, он выделяется **ярко-красным цветом**.

Если имеется некая неясность, она представлена **желтым цветом**.

Стремление к улучшенному управлению проектами может быть похоронено под собственным весом. Иногда планирование проекта становится самоцелью и никогда не заканчивается.

Действенная, эффективная, хорошо составленная схема управления проектом содержит только самое верное количество деталей, избегая слишком многих. Зачастую, чем более подробно, чем более изящно составлен план, тем более жестким и сложным становится его исполнение.

Движущей силой могут стать детали, и когда такое произойдет, вы потеряете из виду самое важное, и процесс управления станет неэффективным. В конечном итоге проект разваливается и терпит неудачу.

Если говорить образно, то за деревьями вы не увидите леса. Более того, руководство не должно и подчас не хочет знать все детали.

Одна из сильных сторон схемы управления проектом на одной странице, это то, что она обладает верной степенью отсутствия точности.

Схема управления проектом на одной странице обеспечивает баланс между недостатком планирования и его переизбытком.

План — это только начало, средство к достижению цели, но не само достижение.

Схема управления проектом делает всех ответственных участников проекта хорошо узнаваемыми. Этим ответственным некуда скрыться, когда проект отслеживается с помощью схемы управления проектом на одной странице.

Схема управления проектом показывает — т.е. наглядно, с применением взаимосвязанных графиков и цвета — кто за что отвечает и как кто работает. Руководство с одного взгляда на страницу видит, кто работает хорошо, а кто отстает по показателям своей части проекта. Такая наглядность не только помогает руководству проще понять состояние проекта и кто за что отвечает, но еще и усиливает мотивацию для самих работников. Они знают, что их роль и качество работы постоянно и мгновенно видны старшему начальству.

2. Основные аспекты проектной деятельности.

Рассмотрим проекты как вид деятельности с четко определенными параметрами, со своими сроками выполнения и целями. Они находятся за пределами рабочего процесса или повседневной деятельности компании.

Они — нечто отличное, особенное. Они выходят за рамки обыденного. И они не повторяются. У проектов есть определенные цели, начало, середина и конец. У проекта есть ресурсы (к примеру, это люди, деньги, оборудование), приданные непосредственно ему. Эти ресурсы находятся вне ресурсов, используемых для ведения бизнеса в целом.

*«Управление проектом — это планирование, организация, руководство и контроль над ресурсами компании на относительно кратковременную задачу, которая была поставлена, чтобы добиться конкретных целей и результатов. Более того, управление проектом использует системный подход к руководству с назначением функционального персонала (вертикальная иерархия), приписанного к конкретному проекту (горизонтальная иерархия).» **

****Керцнер** Управление проектом (Project Management; Нью-Йорк, John Wiley & Sons, 2006)*

*«Управление проектом обеспечивает проектным командам процесс, который помогает им координировать свои усилия так, чтобы они могли создать нужный продукт (услугу, процесс или план) в нужное время, для нужного потребителя, в рамках ресурсных лимитов, установленных организацией.»**

**Пола Мартин и Карен Тейт Ускоритель памяти для управления проектами (Project Management Memory Jogger; Salem, N, Goal/QPC, 1997)*

Думаю, что нам будут очень полезны оба определения. Они обращаются к таким критически важным аспектам, как команды, планирование, организация процесса, ресурсы, координация, системы и цели. Все это существенные элементы проекта, а управление проектом привносит во все это скоординированный подход, подразумевающий достижение конкретной цели.

Внедрение всеобъемлющего подхода к управлению проектами создает ряд преимуществ. Эффективное управление повышает шансы того, что проект будет реализован в срок, в рамках бюджета, правильно и результативно.

Больше вероятности, что ошибки будут выявлены на ранней стадии, и, следовательно, с ними легче будет справиться, чем в случае, если бы им позволили нарастать. Ресурсы, наверняка, будут использоваться более эффективно. Сумма растраченных денег будет сведена до минимума, и, таким образом, повысится прибыльность.

Контроль над проектом развивает навыки управления проектом. Постепенное нарастание объема, подспудное, ненамеренное расширение проекта (которое зачастую имеет губительные последствия для бюджета, задействованного персонала и сроков выполнения проекта) можно сдержать с помощью верного управления проектом.

3. Основные методы эффективного управления.

КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации — это, вероятно, важнейший аспект управления любым проектом. Руководители проекта должны общаться. Регулярные совещания, электронные послания, встречи один на один, отчеты и тому подобное должны быть неотъемлемой частью каждого проекта. Конечная ответственность за коммуникации лежит на руководителе проекта. И схема управления проектом на одной странице становится критически важным инструментом коммуникаций.

ОРИЕНТИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Проекты, как правило, переходят границы отделов. Маркетинг, клиентское обслуживание, информационные технологии и финансы, к примеру, могут все быть задействованы в проекте информационной службы. Каждый задействованный отдел может быть вовлечен в планирование проекта и в общие усилия по достижению его успеха. Проект требует активного участия всех, кто в него вовлечен.

ПРИНЯТИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Отвечая за часть проекта, вы не можете брать на себя роль жертвы, даже если на самом деле зависите от чей-то хорошей работы (или плохой). Вам надо брать "быка за рога". Мы называем это "принципом французского батона." Обычно ответственные за направления рассматривают проект, как батон хлеба, нарезанного вертикальными ломтями; каждый ломоть четко индивидуален, самостоятелен и соприкасается с предыдущим ломтем. Они уютно расположены (по порядку) в ожидании завершения некоего предыдущего задания, за которое они никак не отвечают. Это не срабатывает.

Ответственные за участки проекта должны прорезаться через проект по диагонали, как режут французский батон, помогая другим, от качественной работы которых они зависят. Не ждите, пока все сделает кто-то другой. Если работа не выполняется, проявите личную инициативу и окажите помощь.

Как было отмечено, хорошее управление проектом ориентировано на команду. Если игрок баскетбольной команды делает плохие броски в игре, его коллеги по команде не кивают на своего неудачливого соратника и не говорят: "Эй, я прикрываю своего игрока". Они должны идти вперед и завоевывать очки. Это командная работа, и относится к управлению проектами в той же мере, что и к спорту.

ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ

В конечном итоге, как в автомобиле, должен быть один человек у руля, один менеджер для решения всех вопросов. Проекты, как правило, не поддаются коллегиальному руководству. Во-первых, руководитель проекта должен обеспечивать видение, «плацдарм». Эта миссия и цель проекта должна быть ясной и увлекательной — как мы говорим, "оно должно того стоить." Во-вторых, руководитель должен обеспечить общее ориентирование команды проекта и начальства, чтобы выполнить миссию проекта.

Это трудная часть. Затем руководитель, взаимодействуя с командой, обозначает ожидаемые результаты и ответственных сотрудников. Наконец, руководитель должен построить атмосферу доверия и часто поощрять людей за эффективную работу.

4. Пять существенных частей проекта. Элементы схемы управления проектом.

У каждого проекта есть пять существенных элементов. Соответственно схема управления проектом имеет те же самые пять элементов. Мы использовали их как основу для построения схемы. Эти пять элементов таковы.

1. Задания: - как.

Задания это центральная часть проекта, и их надо выполнить, чтобы достичь целей. Они не источник энтузиазма для людей; это, скорее, винтики и шпунтики проекта — конкретные элементы того, что надо сделать.

2. Цели: что и зачем.

Цель проекта — это его видение. **Кен Бланшар** в своей книге *Сердце лидера (The Heart of a Leader; Tulsa, OK, Eagle Publishing, 2002)* пишет: "Знание того, куда вы идете, — первая остановка на этом пути".

Цели проекта могут быть общими или конкретными, но всегда измеряются тем, достигаются ли они в срок и в рамках бюджета. При желании можно придать целям больше аспектов, таких как прибыль на инвестиции (ROI).

3. Сроки: когда.

Когда работа должна быть сделана (и когда она на самом деле сделана), отражается в плане-графике. Если вы расширяете проект, вам придется прибавить время и ассигнованные средства.

"Время — это многогранный деятель; оно пролетает, наступает, лечит все раны, истекает и показывает." Так говорит **Франклин П. Джоунс**, цитируемый в книге *Мудрые слова и высказывания, составленной Верноном Маклелланом (Wise Words u Quotes; Colorado Springs; CO: Tyndale House, 2000).*

4. Стоимость: сколько.

Некоторые виды стоимости капитализируются, к примеру, строительные материалы, которые требуют денежных вложений сейчас и влияют на доход через будущее обесценивание. Расходы проекта могут предусматривать жесткую стоимость, к примеру, консалтинга, или мягкую стоимость, к примеру, затраты на внутренний персонал, задействованный в проекте. Калькуляция стоимости может оказаться делом сложным, и каждый проект нуждается в помощи профессиональных бухгалтеров.

5. Ответственные: кто.

Трудно переоценить значение ответственности за конкретный участок. Если вы точно знаете, за что отвечаете, то и руководство знает это. И если руководство знает, оно следит, а если оно следит, то вы определенно будете заниматься своей работой.

Схема управления проектом заставляет людей, задействованных в проекте, думать и действовать со всей ответственностью за свою работу.

Схема управления проектом делает имя каждого ответственного за тот или иной участок проекта известным всем остальным, включая руководство.

Она вовлекает всех связанных с проектом людей. Когда они наглядно видят, как продвигается их часть проекта, они знают, что и другим отлично известно, как они работают: ответственность — ключевое условие вовлеченности.

Документированная и наглядная иллюстрация вашей ответственности усиливают осознание и сопричастность.

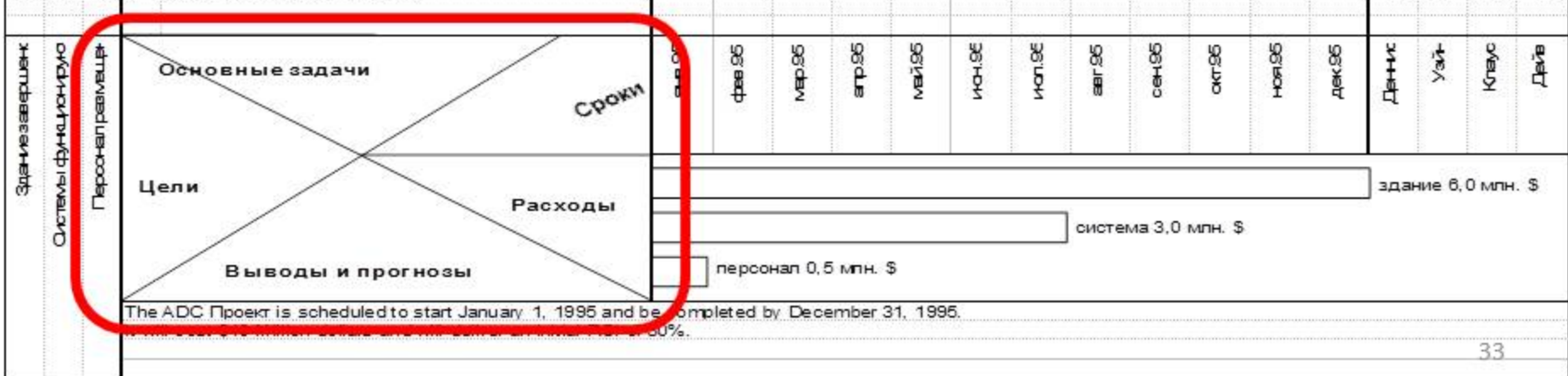
Схема управления проектом обеспечивает ясную взаимосвязь между сферой ответственности, целями проекта и показателями. Интеллектуальная часть управления проектом связана с иллюстрацией сегментов, за которые отвечают участники проекта, и тем, как измеряется продвижение к его целям.

Четкая картина сфер ответственности определяет победителей и проигравших, а именно тех, кто заслуживает признания и похвалы за хорошо сделанную работу, и тех, кому необходима помощь. Схема управления проектом позволяет гарантировать, что все, заслуживающие признания, получат его, поскольку все главные ответственные за проект лица перечислены в документе.

Ядро управления проектом

Цель проекта: модернизация распределения -30% прибыли на инвестиции

Цели	Основные задачи	Дата завершения проекта: 31 дек. 1995												Ответств./ранг				
○	1	○	○															A
○	2	○	○															A B
○	3	○	○															B A B
○	4	○	○	○														A B
○	5	○	○	○	○													C A
○	6	○	○															A B
○	7	○	○	○	○													A
○	8	○	○															A
○	9	○	○															A
○	10	○	○															A C
○	11	○	○															A B
○	12	○	○															B A
○	13	○	○															B A
○	14	○	○															B A
○	15	○	○															B A
○	16	○	○															B A
○	17	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	B A C
○	18	○	○															A B
○	19	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	B B
○	20	○	○															B B
○	21	○	○															A B
○	22	○	○															B A
○	A																	A B
○	B																	B A
○	C																	B A
○	D																	B A
○	E																	A A



На в левом нижнем углу прямоугольник разделен на пять неравных секторов. Этот прямоугольник представляет собой сердцевину схемы управления проектом.

Назовем ее основным ядром — точкой, где сходятся все элементы шаблона, да и в целом матрицы управления проектом.

По мере ознакомления со схемой вы увидите, что ее различные элементы устремляются к этому прямоугольнику.

ЗАДАЧИ

В верхней части матрицы есть треугольник, обозначенный «Все задачи». Над ним колонка, в которой перечисляются основные задачи проекта.

Сколько задач вы перечислите, зависит от проекта и того, насколько подробно вы хотите его представить. Но знайте, что слишком много задач значительно снизит эффективность схемы управления проектом на одной странице.

В представленном здесь примере у нас хватило места для 30 главных задач проекта. Даже для очень крупных проектов этого, как правило, достаточно. Если проект небольшой, покажите меньше задач.

По каждой из этих задач мы можем иметь еще одну схему управления или *Microsoft Project* или графики *P3 Program Evaluation u Review Technique (PERT)* (графики программы оценки и пересмотра проекта).

Задачи на самом деле — это центральный элемент любого проекта — сердцевина схемы управления проектом.

Возведение здания предусматривает множество различных задач, и в идеале они решаются правильно, в срок и в рамках бюджета.

НАМЕЧЕННЫЕ СРОКИ

Двигаясь по часовой стрелке по матрице, мы видим часть, обозначенную нарисованные сроки — сроки, в которые задания должны быть выполнены, а также промежуточные сроки, в которые должен завершиться каждый этап до того, как все задачи будут решены. Эта часть иллюстрирует график выполнения каждого задания.

БЮДЖЕТ И РАСХОДЫ

Мы применяем простую столбиковую диаграмму в открытом прямоугольнике справа от треугольника расходов.

Как правило, два столбца вытягиваются на странице, один для капитального бюджета, другой — для сметы расходов.

Расходы наносятся на график по ходу осуществления проекта.

ВЫВОДЫ И ПРОГНОЗ

Внесите замечания по аспектам проекта, не охваченным другими секторами схемы управления проектом на одной странице, в раздел «Выводы».

Пространство, посвященное выводам, ограничено. Так и задумано.

Это вынуждает руководителя проекта думать и писать сжато.

Краткость доходчива. Никогда не повторяйте в выводах и прогнозе то, что уже проиллюстрировано в схеме управления проектом на одной странице.

Фокусируйтесь на отклонениях от плана, предлагайте пути выхода.

Зная то, что вы уже знаете сейчас, представьте руководству вашу новую информированную точку зрения на то, каким будет выглядеть проект к завершению, используя следующие две или три ячейки графика.

ЦЕЛИ

Цели должны быть измеримыми и поддающимися контролю. Это желаемые результаты проекта, и, как вы можете видеть на схеме управления проектом , цели увязаны с различными задачами.

Но не каждая цель увязана с каждой задачей.

К примеру, строительный проект может иметь свои цели по каждой задаче: завершение строительства здания, запуск систем в эксплуатацию и размещение персонала.

Одной из задач будет установка колонн и балок. Это можно увязать с целью завершения строительства здания.

Другой задачей может быть установка определенного программного обеспечения.

Цель, связанная с этим, — запуск системы в эксплуатацию.

Задача обучения работе с этим программным обеспечением связана с целью размещения персонала.

5. Двенадцать этапов построения схемы управления проектом

А вот теперь давайте узнаем, как построить схему управления. Этот процесс можно разделить на 12 частей, удобных для понимания, которые можно менять и перестраивать в зависимости от проекта, над которым вы работаете:

Каждая часть инструмента иллюстрируется по крайней мере дважды — в виде бланка и в заполненном виде.

- 1. Шапка.**
- 2. Ответственные.**
- 3. Матрица.**
- 4. Цели проекта.**
- 5. Главные задачи проекта.**
- 6. Совмещение задач с целями.**
- 7. Намеченные сроки.**
- 8. Совмещение задач со сроками.**
- 9. Совмещение задач с ответственными сотрудниками.**
- 10. Субъективные задачи.**
- 11. Расходы.**
- 12. Выводы и прогнозы.**

ЭТАП 1: ШАПКА

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

На первом этапе необходимо предоставить основную информацию о проекте. Это осуществляется в верхней части формуляра, в выделенном прямоугольнике.

Эта информация включает в себя следующее:

- название проекта;
- имя руководителя проекта;
- цель проекта;
- дата завершения проекта.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

1	Выдача задания на проект.
2	Ознакомление с заданием. Согласование консультаций
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Субъективные задачи

a
b
c
d
e

Согласование объема и сроков работ
Выполнение графической части
Выполнение практической части

Написание РГВ

Все задачи

Подцели

Сроки

Расходы

Выводы и прогнозы

7 фев
14 фев
21 фев
28 фев
7 мар
14 мар
21 мар
28 мар
4 апр
11 апр
18 апр
25 апр
2 май
9 май
16 май
23 май
Самойлов

Бюджет
Текущие
Прочие

**Этап 1
Шапка**

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Название проекта

Проекту может быть присвоено чисто описательное название. Только не следует подходить к этой задаче слишком вольно. Название, которое вы присвоите, будет перед глазами и на слуху у всех, кто каждый день связан с проектом, а также у тех, кто следит за его развертыванием.

По этой самой причине сделать цель проекта частью его названия — это зачастую хорошая идея. Использовать название, чтобы исподволь высвечивать цель проекта каждый день перед его участниками — это ценная практика. Давая название проекту, помните о силе слова.

Не стоит, конечно, слишком усердствовать с названием проекта, но броский заголовок может помочь увлечь людей, а сам проект будет выделяться из многих других.

Можете не спешить с названием проекта, пока не соберете команду. Затем все вместе можете придумать что-то достаточно яркое.

Руководитель проекта

Каждый проект должен в конечном итоге иметь одного ответственного, одного руководителя проекта. Имя этого человека указывается в верхней части схемы. Каждый, кто читает формуляр, знает, кто возглавляет проект и, в конце концов, за него отвечает. На этапе 1 должен быть обозначен ответственный исполнитель. Этот человек должен отвечать единолично.

Следует четко определить, что такой менеджер обязан быть коммуникабельным.

Коммуникационные навыки, требуемые руководителю проекта, делятся на три вида:

- Восходящие. Это коммуникации, восходящие от человека вверх по иерархии до высших уровней надзора и управления.
- Нисходящие. Эти коммуникации нисходят от человека вниз по иерархии до подчиненных.
- Исходящие. Это коммуникации, исходящие от человека к его партнерам, коллегам и равным по должности. В организационной иерархии — это люди, находящиеся на одном уровне с руководителем проекта.

Большинство людей имеют неравные способности во всех видах коммуникаций.

Некоторые очень компетентны и комфортно себя чувствуют в офисе президента компании; у них способности к восходящим коммуникациям.

Другие отлично общаются с коллегами, но иметь дело с советом директоров для них настоящая катастрофа.

А у других хорошо получается мотивация подчиненных, но они не знают, как общаться с вышестоящими начальниками и сотрудниками, равными им по положению.

Каждый руководитель проекта должен быть хорош в том, что называется "прямым разговор".

Это разговор честный, всеобъемлющий, по существу, и охватывает вопросы, которые в другой ситуации вы не хотели бы обсуждать. Если ваш проект испытывает трудности, вам так и надо говорить, а не замалчивать это. Если вы только слегка обеспокоены, то и это надо передать.

Прямой разговор — это не пессимизм. Это по-честному.

Если часть проекта отстает от графика, и другие части, соответственно, задерживаются, руководитель проекта, умеющий говорить прямо, признает эту проблему, будет откровенно обсуждать последствия и затем выработает стратегию, которая позволит команде проекта продолжать продуктивную работу на своих участках, при этом помогая отстающим, чтобы проект мог уложиться в сроки.

Это честный оптимизм — это такой разговор: "Мы можем сделать то и это, чтобы помочь продвижению проекта", в то же самое время признавая проблемы и сложные задачи.

Никогда не скрывайте критически важные проблемы от руководства или вашей команды.

Почему?

Во-первых, никто не любит сюрпризы; во-вторых, помощь и поддержка, которые вы получите от других, когда они узнают о ваших проблемах, может вас приятно удивить.

Цель проекта:

Цель проекта обозначают для руководителя проекта те же самые люди, которые изначально поручают ему или ей сам проект. Если вам как руководителю проекта не представили его цель, вернитесь к тем, кто его вам поручил, и получите ее.

Они-то должны знать, зачем этот проект. Им просто необходимо знать его цель. Если они не знают, и они сами, и проект окажутся под угрозой.

Если у них нет ясности по поводу цели проекта, вот пара вопросов, которые надо им задать.

- Зачем вы хотите осуществить этот проект?
- Что вы надеетесь получить от этого проекта?

Узнав цель проекта, запишите ее.

Это позволит всем видеть ее и убедиться в том, что все согласны. Цель любого проекта — это его конечный результат; то, что вы хотите сделать, чего добиться.

Как правило, название цели включает следующие слова:

- Создание...
- Утверждение...
- Внедрение...

Вам надо записать цель проекта всего в нескольких словах. Это должен быть не целый параграф, а, скорее, предложение или фрагмент предложения.

Определение цели проекта — это не то, что вы или исполнительный сотрудник, ответственный за проект, можете сделать в изоляции. Это не то, что должно исходить сверху и навязываться всем задействованным людям.

Цель должна разрабатываться всеми, кто заинтересован в проекте. Это включает в себя команду, которая будет работать над проектом, высшее руководство, которое обеспечивает финансирование проекта, и всех, кто получит выгоду от проекта.

Если вы не вовлечете различных людей, заинтересованных в проекте, есть большая вероятность, что вы добьетесь того, чего эти люди не хотят — или не примут, поскольку они не сказали своего слова по поводу цели проекта.

Дата завершения проекта:

Так же, как и цель, те, кто поручает вам проект, как правило, устанавливают дату его завершения или намеченный срок. Не относитесь к этой дате легкомысленно. Это очень важная дата, поскольку о качестве работы вашей команды будут судить в большой степени по тому, уложитесь ли вы в срок. Хотя достаточно влиятельные люди могут назначать вам срок, это вовсе не означает, что вы обязаны слепо с ним соглашаться.

Вы с командой должны изучить проект и решить, действительно ли дата, которую вам назначили (при условии, что вам назвали дату, что вполне вероятно), реалистична.

Если нет, то вам надо перед тем, как заносить дату в схему управления проектом, дать ясно понять начальству, что предложенную дату надо изменить.

Возможно, вы и не сможете ее изменить, но вы должны попытаться, если считаете срок нереальным. Не начинайте проект, чтобы через шесть месяцев жаловаться вышестоящему начальству, что дату завершения соблюсти невозможно.

Тогда будет слишком поздно. У вас более сильная переговорная позиция, чтобы изменить дату, в начале, а не в конце проекта.

Как только вы зафиксируете дату завершения проекта в схеме управления проектом, она будет, по сути дела, высечена в камне, и вы подчинены ей.

Если дата, спущенная начальством, остается нереальной во время изначального заполнения шапки схемы, просто укажите, что после подбора команды проекта вы вместе с командой составите план, который повысит вероятность достижения цели в намеченный срок.

Это может означать восходящие коррективы в том, что касается персонала и расходов, или нисходящую коррективу в том, что касается объема сданных работ.

ЭТАП 2: ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЧТО ЭТО ТАКОЕ

С этого момента представим, что вы главный исполнитель проекта, поскольку это тот человек, который, как правило, и составляет схему управления проектом на одной странице (разумеется, при содействии других участников команды проекта).

Ваш следующий шаг — это назвать членов команды.

Кто в нее войдет?

Кто будет работать над проектом?

Кто будет отвечать за участки проекта?

Это люди, которые будут руководить основными компонентами проекта и будут вашими помощниками.

Выделенный прямоугольник с правой стороны содержит пространство для имен ответственных сотрудников. Вот куда вы заносите имена членов вашей непосредственной команды.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Разумеется, вам надо при подборе людей учитывать нужды и потребности проекта. Вам придется принимать во внимание опыт каждого человека, знания и умения.

И еще вам надо оценить личные качества.

Как эти люди работают вместе?

Если два человека, как всем известно, недолюбливают друг друга, это вовсе не означает, что они не могут быть членами команды.

Включая обоих в команду, вы должны быть уверены, что сможете справиться с их разногласиями, а дополнительные усилия стоят тех преимуществ, которые оба эти человека могут дать проекту в целом.

Кроме того, делайте число ответственных сотрудников как можно меньше. Как правило, трех-четырех вполне достаточно. Если они хорошие работники, если они увлечены, если они сопричастны, если они исполнительны и могут добиваться результатов, очень велики шансы, что ваш проект будет удачным. Это критически важно: ваши ответственные сотрудники обязаны быть исполнительными и результативными.

Если нет, ищите других ответственных. Вы, как ведущий руководитель, должны также знать количество времени, которое ваши ответственные сотрудники могут посвятить проекту. Заняты ли они полный рабочий день? Если так, ожидает ли их родной отдел, что они будут выполнять какую-либо свою изначальную рабочую функцию? Если такое случится, то у вас потенциальная проблема, поскольку эти люди выполняют более одной штатной работы. Если предполагается, что человек будет трудиться над вашим проектом четверть рабочего времени, но его или ее родной отдел несколько не сократил какие-либо функциональные обязанности человека на срок выполнения проекта, у вас будут те же проблемы.

С учетом сказанного помните, что зачастую люди, вовлеченные в проект, особенно проект, который вызвал большой энтузиазм у его ответственных сотрудников и участников, находят время на его нужды.

Они находят время, чтобы выполнить работу, несмотря на то, что, как ответственные за проект, они, как правило, не получают какой-либо дополнительной компенсации и не освобождают от обязанностей, не связанных с проектом.

Заметьте, что получить часть времени передового сотрудника может оказаться более ценным, чем все рабочее время средненького исполнителя. Помните об этом при подборе команды.

Кроме того, как группа, вы будете более успешны, если ответственные будут представлять различные точки зрения. Вам может потребоваться реалист, скептик и неисправимый оптимист. У каждого есть свои слабости и сильные стороны, но вместе они могут составить мощную команду, способную справиться с разными препятствиями и сложными задачами.

ЭТАП 3: ЯДРО – ОСНОВА ИНСТРУМЕНТА

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Ядро расценивайте как узел, центральный пункт, точку, где пересекаются все аспекты. Или, если пользоваться другой метафорой, считайте его компасом, который проведет вас от самого начала проекта до его конца. Ядро дает основу всей схеме управления проектом и объединяет все существенные элементы проекта.

Она сообщает об этих элементах тем, кто будет читать схему.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цели:

Подцели		Объективные задачи		Код выполнения		Исп./Приоритет	
		1	Выдача задания на проект.			A	
		2	Ознакомление с заданием. Согласование консультаций			A	
		3					
		4					
		5					
		6					
		7					
		8					
		9					
		10					
		11					
		12					
		13					
		14					
		15					
		16					
		17					
		18					
		19					
		20					
		21					
		Субъективные задачи					
		а					
		б					
		с					
		д					
Согласование объема и сроков работ	Выполнение графической части	Все задачи		Сроки		14 фев	
						21 фев	
Выполнение практической части	Д	Выводы и прогнозы		Расходы		28 фев	
						7 мар	
				14 мар			
				21 мар			
				28 мар			
				4 апр			
				11 апр			
				18 апр			
				25 апр			
				2 май			
				9 май			
				16 май			
				23 май			
					Самойлов		
						Бюджет	
						Текущие	
						Прочие	



КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Что вы будете делать на этой стадии, так это собираться с командой и начинать дискуссию о том, как вести проект. Вы представите вашей команде обзорные данные по проекту и в рамках ориентировочного плана обсудите части ядра, включая цели, основные задачи проекта, намеченные сроки и бюджет.

Ядро и схема — это довольно упрощенный способ рассмотрения проекта. Но это одновременно одна из сильных сторон схемы — она не пытается решить совершенно все, что связано с проектом. Она просто высвечивает сегменты информации наибольшего интереса и ценности для высшего руководства и прочих.

И она представляет их в формате, который быстро и легко отследить и понять.

Это ее преимущество, и ядро — то место, где все важные детали схемы управления проектом на одной странице сводятся воедино.

На этапе 3 руководитель проекта показывает каждому участнику проекта, как строить и применять схему управления проектом. Вы поймете, как это важно. Вы ощутите растущую осведомленность и уверенность в вашей общей способности успешно завершить порученный проект.

ЭТАП 4: ЦЕЛИ ПРОЕКТА

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Теперь, когда ваша команда собрана, вы сообщая начинаете разбивать проект на цели. На жаргоне управления проектами это может называться подцелями, поскольку они подчинены общей цели проекта.

Особенности подцелей проекта должны быть таковы:

- конкретные, не общие;
- не слишком комплексные;
- умеренные, поддающиеся оценке и проверке;

- соответствующего уровня; стимулирующие;
- реальные и достижимые;
- обозначенные в пределах ресурсов;
- соответствующие имеющимся или ожидаемым средствам;
- отвечающие организационным планам, политике и процедурам.

Подцели помещаются в прямоугольнике, в нижнем левом углу схемы управления проектом.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Вам надо разбить проект на подцели, число которых, как правило, составляет не более трех или четырех. Так же, как в случае с числом ответственных сотрудников и в целом в том, что касается применения схемы управления проектом, мы ищем простоты.

Вы должны спросить себя и вашу команду, что действительно важно в этом проекте? Насколько важно уложиться в сроки? Сократить расходы? Чего вы на самом деле хотите достичь с помощью этого проекта? Каждый компетентный руководитель проекта обязан обеспечивать баланс между следующими взаимозависимыми переменными:

1. Время. Это относится ко времени, отведенному на различные действия, которые относятся к проекту, и в конечном итоге ко времени, которое требуется для завершения всего проекта.

2. Ресурсы. Это активы, средства, которые есть у вас в распоряжении, чтобы осуществить проект. Как правило, самые ценные ресурсы — это люди и деньги.

3. Рамки. В книге *«Ускоритель памяти для управления проектом» (Project Management Memory Jogger)* **Полы Мартин и Карен Тейт** есть определение рамок: "Рамки проекта определяют, кем являются заказчики; окончательные продукты, которые будут для них произведены; и критерии, по которым заказчики будут судить, насколько они удовлетворены результатами".

Какую роль играют эти три фактора в управлении проектом? Они работают вместе, и когда один из них теряет равновесие, рухнуть может все одновременно. Чтобы это предотвратить, руководитель проекта обязан скорректировать остальные два фактора. Вам придется скорректировать один переменный фактор, чтобы приспособиться к изменению в другом. Баланс и равновесие должны поддерживаться.

Определяя свои подцели, сформируйте те, которые станут лакмусовой бумагой для вашего проекта. Каких главных результатов вы хотите добиться? Когда сможете ответить на этот вопрос, определение целей проекта окажется относительно простой задачей.

ЭТАП 5: ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

На рисунке увидите выделенный с левой стороны схемы прямоугольник, который содержит главные задачи проекта. Из всех компонентов схемы УПОС это, вероятно (хотя и спорно), самый важный. Думайте о заданиях как о том, что следует предпринять, чтобы завершить проект.

Каждая задача должна быть такого размера, которым может руководить один человек

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Выстраивая схему управления проектом, вы изначально берете на себя определенный риск — и разбиваете этот большой риск на несколько рисков поменьше. Каждая более мелкая задача фигурирует в схеме самого высокого уровня, каждая из них — в свою очередь, будет иметь собственную схему или будет поддерживаться другим программным обеспечением для управления проектом.

В крупных проектах вам необходимо совместить ваши задачи с теми, что показаны в программах управления проектами, необходимых для различных частей вашего проекта.

Строительные аспекты нашего проекта были тщательно детализированы с применением программы *Primavera P3*.

Компоненты программного обеспечения и материальные аспекты были тщательно выстроены с помощью *Microsoft Project*.

Схема управления проектом не заменяет собой эти зачастую необходимые и ценные инструменты. Зачастую при малых проектах вы и ваша команда можете и обойтись без помощи таких программ и обозначить задачи самостоятельно.

Вам совершенно необходима вовлеченность всех участников.

Это особенно верно в том, что касается задач, которые вы описываете в схеме. К каждой задаче будет приписан по крайней мере один ответственный. И, если ответственные и их команды не будут согласны с тем, что представлено на схеме, проект под угрозой.

Неприменно добивайтесь участия и вовлеченности ответственных работников, других людей внутри организации, приглашенных консультантов и всех, кто имеет какое-то отношение к проекту.

В дополнение к управляемому объему каждая задача должны быть самостоятельной — отдельной от других задач. Вы не сможете все учесть, если трудно сказать, где заканчивается одна задача и начинается другая.

Задачи должны быть измеримыми относительно их продвижения, чтобы вы могли оценить ход их выполнения и докладывать об этом с помощью схемы. Также у вас должно быть достаточное количество задач, но не слишком много. При слишком большом их числе трудно отследить, что происходит, и рассмотреть общую картину; в то время как слишком малым числом задач сложнее управлять по отдельности. Так сколько нужно задач?

Правило буравчика. Постарайтесь назначить две или три задачи на отчетный период на всем протяжении проекта. Если проект длится 9 месяцев, около 18 задач, вероятно, будет достаточно. Двухлетний проект будет иметь, возможно, 48 задач. Но не впадайте в другую крайность, и не делите проект на слишком малое число задач.

Постарайтесь сделать так, чтобы выполнение задач длилось не более половины времени, отведенного на проект. Если проект будет длиться четыре месяца, то, вероятно, будет минимум две задачи. Фактически большинство проектов должны быть разделены как минимум на месячные интервалы.

Коммуникации — ключевой аспект управления проектом и определение его основных задач. Формирование этих определений должно быть командным усилием; один человек — вы или кто-либо еще — не должен диктовать их. По мере обсуждения проекта вы, скорее всего, получите представление о том, как разумно разделить задачи.

Так же, как с названием проекта, вероятно, лучше всего несколько повременить с определением задач, пока не получите лучшее представление о том, с чем сопряжен проект.

Данный этап критически важен, поскольку распределяет не только задачи, но и ответственных.

Попутные замечания

ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Выстраивая схему, всегда полезно обратиться к ранним этапам. Как большинство вещей в жизни, этот инструмент не высечен в камне. Если по ходу развития проекта вы найдете необходимым изменить что-то или что-то еще подправить, так и сделайте.

Будьте готовы к постоянным усовершенствованиям. Схема управления проектом на одной странице — это инструмент, разработанный, чтобы помочь вам сообщить аспекты проекта тем, кто в них заинтересован. Это не то, что должно жестко диктовать, как следует управлять ходом проекта.

Меняйте инструмент, чтобы он соответствовал проекту, а не проект — инструменту.

Схема управления проектом на одной странице заставит вас изъясняться кратко, эффективно и точно.

Помните, что с помощью схемы управления проектом вы будете сообщать восходящую информацию, нисходящую и исходящую; и не все члены аудитории знают профессиональный жаргон, которым владеете вы и ваши коллеги. Если вы хотите применять инструмент максимально эффективно, пользуйтесь словарем и языком, которые понятны всем. Сам тот факт, что вам приходится быть столь кратким в ваших описаниях, как правило, делает вас более точным. Ваши коммуникационные способности улучшатся по ходу применения схемы.

ЭТАП 6: СООТНЕСЕНИЕ ЗАДАЧ С ЦЕЛЯМИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

На этом этапе вы осуществляете сверку для того, чтобы удостовериться, что перечисленные вами задачи после своего выполнения достигнут целей, которые вы себе наметили.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Вот где вам, вероятно, придется проявить особенную гибкость, о которой мы недавно говорили. Когда вы разбираете ваши задачи и цели, очень важно, чтобы они совпадали, соотносились. Вы вполне можете обнаружить, что в процессе анализа вскроются некоторые отклонения, расхождения или недостающие элементы.

Вы видите кружок, где это задание и эта цель пересекаются.

Этот процесс соотнесения — не действие, которое производится раз и навсегда. Работая далее над проектом шаг за шагом, вполне естественно, что вы пересматриваете последующие действия. Расценивайте схему как связующую нить, поддерживающую весь проект.

Некоторые из задач соотносятся с двумя подцелями, но большинство соотнесено только с одной; все задачи соотнесены по крайней мере с одной подцелью. Если задача не соотнесена с подцелью, нет смысла включать ее в схему управления проекта на одной странице.

ЭТАП 7: НАМЕЧЕННЫЕ СРОКИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Этим шагом, показанным прямоугольником, идущего слева направо ближе к нижней части схемы, мы разбиваем план-график на отдельные стадии.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Вначале следует оценить общий период времени исполнения проекта. Затем мы разбиваем план-график на измеримые отрезки времени; то, о чем мы говорили ранее. Прежде чем принять обязательства по плану-графику, тщательно продумайте, что вы берете на себя. Когда ознакомите всех с планом-графиком проекта и отрезками времени, вы будете отвечать за их выполнение.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

Подцели	Объективные задачи	Ход выполнения	Исп./Приоритет
	1 Выдача задания на проект		A
	2 Ознакомление с заданием, Согласование консультаций		A
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		

Этап 7 Намеченные сроки

		Субъективные задачи																							
		а	б																						
		с	д																						
		е																							
Согласование объема и сроков работ	Выполнение графической части	Выполнение практической части	Написание РГВ	Все задачи	Сроки	7 фев	14 фев	21 фев	28 фев	7 мар	14 мар	21 мар	28 мар	4 апр	11 апр	18 апр	25 апр	2 май	9 май	16 май	23 май	Самойлов	Бюджет	Текущие	Прочие
						Подцели	Расходы	Выводы и прогнозы																	

Так же, как с заданиями, вам потребуется вовлеченность всех участников.

Вы не можете установить план-график или крайний срок и ждать, что все будут прыгать от радости и благодарить вас. План-график — это не просто план, это еще и обязательство. Поэтому его следует обсудить со всеми, кто будет отвечать за соблюдение сроков. Они должны подтвердить, что план-график выполним, и они будут соблюдать сроки. Используемая методика: взять окончательный срок исполнения, обозначенный в верхней части схемы, и проработать все этапы проекта назад от этого срока. Посмотрите, когда вернетесь к началу, хватит ли у вас времени все успеть.

Если нет, вы будете знать, что план-график надо скорректировать.

ЭТАП 8: СООТНЕСЕНИЕ ЗАДАЧ С ПЛАНОМ-ГРАФИКОМ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Займемся соотношением, или сведением, плана-графика с задачами. Области, выделенные синим цветом, показывают ранее выполненные этапы. Особое внимание теперь уделяется пересечению между основными задачами и намеченными сроками.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Мы принимаем решение о том, как долго будет длиться выполнение каждого пункта. Потом мы ставим незаполненный кружок в квадратах рядом с задачами. Если решение задачи займет семь месяцев, а время разбито на помесечные отрезки, рядом с этой задачей будет стоять семь кружков. По мере выполнения кружки будут заполняться один за другим.

ЭТАП 9: СООТНЕСЕНИЕ ЗАДАНИЙ С ОТВЕТСТВЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Внимание привлекается к верхнему правому сектору формуляра. Этим мы соотносим задачи с сотрудниками, ответственными за их выполнение, и расставляем приоритеты среди ответственных, если за выполнение задачи отвечает не один человек.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

У задач есть свои ответственные сотрудники. Бывает так, что на одну задачу приходится более одного ответственного. Реже за выполнение одного задания отвечает сразу три человека. Но сколько бы ни было ответственных за решение одной задачи, их следует ранжировать. Как правило, всегда есть один главный ответственный сотрудник.

Буква А на схеме УПОС обозначает такого ответственного. Если есть второй ответственный, он обозначается буквой В, в то время как третий — буквой С.

Практически никогда не должно быть более одного главного ответственного сотрудника на каждую задачу.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

Подцели	Объективные задачи	Ход выполнения	Исп./Приоритет
	1 Выдача задания на проект.		A
	2 Оснащение с заданием. Согласование консультаций		A
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	а		
	б		
	в		
	г		
	д		
	е		
	ж		
	з		
	и		
	к		
	л		
	м		
	н		
	о		
	п		
	р		
	с		
	т		
	у		
	ф		
	х		
	ц		
	ч		
	ш		
	щ		
	ъ		
	ы		
	ь		
	э		
	ю		
	я		
	и.п.		
	и.д.		
	и.о.		
	и.р.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.к.		
	и.л.		
	и.м.		
	и.н.		
	и.о.		
	и.п.		
	и.р.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.к.		
	и.л.		
	и.м.		
	и.н.		
	и.о.		
	и.п.		
	и.р.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.к.		
	и.л.		
	и.м.		
	и.н.		
	и.о.		
	и.п.		
	и.р.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		
	и.ц.		
	и.ч.		
	и.ш.		
	и.щ.		
	и.ъ.		
	и.ы.		
	и.ь.		
	и.э.		
	и.ю.		
	и.я.		
	и.з.		
	и.с.		
	и.т.		
	и.у.		
	и.ф.		
	и.х.		

На каждую задачу должен приходиться кто-то из членов команды, который берет на себя максимальную ответственность. Если у конкретного сотрудника есть главная ответственность за такую-то задачу, то там, где его строка и колонка задачи ответственного пересекутся, и будет точка А. Если у другого сотрудника вторичная ответственность, он или она будет находиться в точке В, где пересекутся его или ее колонка и строка задачи. Что касается третьего по значению ответственного, точка С будет располагаться по тому же принципу. Вы можете увидеть это на рисунке, где заполняется раздел "Ответственный/ Приоритетность".

У некоторых задач есть всего один ответственный, поэтому строка для этого задания будет иметь всего одну букву в разделе Ответственный/Приоритетность, и эта буква, разумеется, будет А.

Некоторые проекты достаточно невелики, чтобы каждая задача имела по одному ответственному. В этом случае, когда никакая приоритетность не устанавливается, для обозначения того, кто за какую задачу отвечает, вместо букв используются кружки.

В проекте может быть больше одного ответственного В или С, однако следует всеми силами избегать наличия более одного ответственного А.

Кто за что отвечает, решается в процессе обсуждения между участниками команды, где вы берете на себя лидерство, а, если надо, роль посредника. В конце этого этапа каждый знает меру своей ответственности в каждой задаче.

Процесс распределения ответственности — это практика построения команды, ответственные должны фокусироваться на успешном завершении своих задач.

Руководитель проекта должен способствовать коммуникациям между всеми уровнями ответственности. Ключ к успеху любого проекта — это прозрачность коммуникаций. Коммуникации должны быть открытыми, незапрограммированными и доступными для всех участников.

ЭТАП 10: СУБЪЕКТИВНЫЕ ЗАДАЧИ

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Этот раздел схемы относится к субъективным задачам. Это части любого проекта, которые не поддаются количественному анализу в рамках плана-графика. Вы увидите, как этот раздел раскрывается по всему центру страницы.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

Подцели	Объективные задачи	Ход выполнения	Исп./Приоритет
	1 Выдача задания на проект.		
	2 Ознакомление с заданием. Согласование консультаций		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		

Этап 10
Субъективные задачи

		Субъективные задачи																										
		а																										
		б																										
		с																										
		д																										
		е																										
Согласование объема и сроков работ	Выполнение графической части	Выполнение практической части	Написание РГВ	Подцели	Все задачи	Сроки	Расходы	Выводы и прогнозы	7 фев	14 фев	21 фев	28 фев	7 мар	14 мар	21 мар	28 мар	4 апр	11 апр	18 апр	25 апр	2 май	9 май	16 май	23 май	Самойлов	Бюджет	Текущие	Прочие

Неадекватное качество функционирования обозначается красным цветом — квадратики рядом с заданием заполняются ярко-красными чернилами. В таких ситуациях неприемлемое качество может повлиять на эффективность всего проекта. Там, где качество функционирования в рамках этих субъективных заданий явно адекватное, для заполнения квадратиков применяется ярко-зеленый цвет. В данном случае характеристики не будут отрицательно влиять на эффективность всего проекта. А для сомнительных случаев используется желтый цвет. Это когда качество функционирования или результаты под вопросом, а эффективность всего проекта может либо пострадать, либо нет.

ЭТАП 1 1 : РАСХОДЫ ЧТО ЭТО ТАКОЕ

На рисунке прямоугольник в нижней правой части схемы управления проектом на одной странице выделен. Именно здесь представлен бюджет. Бюджет рассматривается с помощью простой и незатейливой столбцовой диаграммы.

Фактически бюджет стоит особняком; он не соотносится с планом-графиком, целями или ответственными. Задача этой диаграммы бюджета — дать руководству быструю, простую для понимания картину того, как обстоят дела с бюджетом в любой конкретный промежуток времени.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

Подцели		Объективные задачи	Ход выполнения												Исп./Приоритет										
		1	Выдача задания на проект.															A							
		2	Ознакомление с заданием. Согласование консультаций																A						
		3																							
		4																							
		5																							
		6																							
		7																							
		8																							
		9																							
		10																							
		11																							
		12																							
		13																							
		14																							
		15																							
		16																							
		17																							
		18																							
		19																							
		20																							
		21																							
		Субъективные задачи																							
		а																							
		б																							
		с																							
		д																							
		е																							
Согласование объема и сроков работ		Подцели		Все задачи		Сроки												Самойлов							
				Выводы и прогнозы		Расходы												Бюджет							
Выполнение графической части						7 фев	14 фев	21 фев	28 фев	7 мар	14 мар	21 мар	28 мар	4 апр	11 апр	18 апр	25 апр	2 май	9 май	16 май	23 май			Текущие	
																		Прочие							
Выполнение практической части		Написание РГВ																							



КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Всего лишь создайте столбцы диаграммы для каждой части бюджета. Используйте зеленый цвет, чтобы показать, когда проект укладывается в бюджет, желтый, когда он выходит за рамки, но может быть восполнен, и красный цвет, чтобы показать, что проект невосполнимо перерасходует бюджет. Критически важно, чтобы вы провели бюджетные линии, работали в тесном сотрудничестве с финансовым отделом и использовали самую точную информацию. Прежде чем составить бюджет, удостоверьтесь, что знаете обо всех расходах.

ЭТАП 12: ВЫВОДЫ И ПРОГНОЗЫ ЧТО ЭТОТ ТАКОЕ

В начале проекта, это тот раздел, куда вы добавите окончательные штрихи к своему плану. Именно этот заполненный вариант схемы используется для того, чтобы получить окончательное одобрение вашего плана со стороны вышестоящего начальства. Это средство, с помощью которого вы сообщаете руководству о целях проекта, заданиях, ответственных, бюджете и намеченных сроках. Именно на этом этапе вы берете на себя обязательства, утверждая, что это ваш окончательный план.

В последующих схемах вы будете использовать выводы, чтобы зафиксировать информацию о том, как проект продвигается. Схема сообщает о том, каково состояние проекта в любой конкретный момент времени, и что вы прогнозируете на ближайший предстоящий период.

Здесь вы фиксируете все полными предложениями — не кружками или фрагментами, и при этом излагайте все как можно более сжато и емко.

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ

Место, выделенное для выводов, ограничено. Так сделано специально. Малое пространство заставляет вас быть разборчивыми в том, что вы описываете, и эффективными в обсуждениях. Высшее начальство не собирается читать пространные трактаты о различных аспектах проекта. Оно хочет узнать, что происходит, причем как можно быстрее.

Разъясните все необходимое в разделе выводов. Не прилагайте дополнительные страницы или диаграммы; начальство не будет их читать.

Выводы важны. Именно здесь вы сообщаете информацию, которая неясна или не содержится в остальной схеме. Здесь вы отвечаете на очевидные, нераскрытые вопросы, высвеченные после заполнения данных на схеме.

К примеру, если проект превышает бюджет, это будет обсуждаться именно здесь.

Это ваша возможность разъяснить какие-то вещи, заявить обо всем прямо и избежать ошибочной интерпретации.

Выводы должны фокусироваться на ответе **почему**. *И что вы намерены предпринять в связи с этим, какого развития событий ожидаете.*

Выводы должны фокусироваться на причинах, которые выявляет схема управления проектом на одной странице: почему вы отстаете от плана-графика; почему превышаете бюджет; почему растут издержки; почему этот кружок не заполнен, как надо; и почему эта линия красного цвета вместо зеленого.

Отвечив на эти почему, вы объясняете, что собираетесь с этим делать, и какие результаты прогнозируете.

Выводы — это тот раздел, в котором вы объясняете начальству те вещи, которые нельзя донести с помощью различных интегрированных разделов схемы.

6. Пять этапов создания отчета с помощью схемы

Ежемесячные отчеты составляются просто, если вы будете следовать следующим инструкциям.

Вы встречаетесь с сотрудниками, отвечающими за участки проекта, накануне наступления каждого намеченного срока и выполняете следующие действия.

- 1. Выделяете жирным шрифтом намеченный срок.**
- 2. Фиксируете ход выполнения основной задачи.** Обозначайте ход выполнения проекта, заполняя кружки.
- 3. Обозначьте качество выполнения работ.** Обозначая качество выполнения работ, используйте цвета.

Перед началом проекта четко определитесь, что подразумевает каждый цвет.

- **Зеленый.** Соответственное качество работ. Качество работ достаточно хорошее.
- **Желтый.** Беспокоящее качество выполнения работ. Качество может повлиять на сроки, объемы или стоимость проекта. Проблемы, обозначенные желтым цветом, по убеждению участника команды, ответственного за выполнение данной задачи, временные и решаемые.
- **Красный.** Опасно низкое качество выполнения работ. Качество работ может повлиять на сроки, объемы и бюджет проекта. Для решения этих задач потребуются усилия, выходящие за рамки компетенции сотрудника, ответственного за эти работы. Для решения этих проблем нужны действия всей команды.

4. Сообщите о расходах. Цифры должны поступать из финансового отдела, который должен согласиться с тем, как представлен бюджет на схему. Реальные расходы показаны в виде черты, помещенной рядом с бюджетом. Это дает ясную картину величины уже потраченного бюджета. И снова же здесь применяются цвета.

- **Зеленый.** В проекте расходуются средства вровень или ниже бюджета.
- **Желтый.** Расходы по проекту превышают бюджет, но, либо ожидается экономия, способная в конечном итоге вернуть проект в бюджетные рамки, либо вы в пределах ранее оговоренных непредвиденных процентов перерасхода.
- **Красный.** Проект превышает бюджет, и вы ожидаете, что он так и завершится с превышением бюджета и любых ранее оговоренных непредвиденных процентов перерасхода.

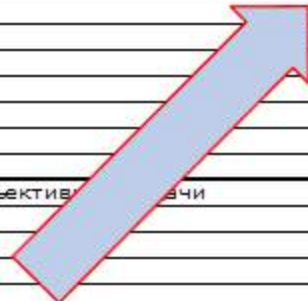
5. Напишите выводы и прогнозы.

Руководитель: Самойлов В.Б. Исполнитель -

Наименование работ:

Цель:

Подцели		Объективные задачи	Ход выполнения	Исп./Приоритет
	1	Выдача задания на проект.		A
	2	Ознакомление с заданием. Согласование консультаций		A
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
	16			
	17			
	18			
	19			
	20			
	21			
		Субъективные задачи		
	a			
	b			
	c			
	d			
	e			
Согласование объема и сроков работ		Все задачи	Сроки	
Выполнение графической части		Выходы и прогнозы	Расходы	
Выполнение практической части				
Написание РГВ				
			21 мар	
			28 мар	
			4 апр	
			11 апр	
			18 апр	
			25 апр	
			2 май	
			9 май	
			16 май	
			23 май	
				Самойлов
				Бюджет
				Текущие
				Прочие



Самойлов В.Б.

samoylov.v@bmstu.ru

+7 903 592 0661,

+7 977 879 0661