

Ричард Ньютон

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

от А до Я

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Ричард НЬЮТОН

**Управление проектами от А до Я**

«Альпина Диджитал»

2007

## **Ньютон Р.**

Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон — «Альпина Диджитал», 2007

Умелое распоряжение ресурсами, гарантированное получение результата, выполнение работы в срок – можно ли этому научиться? Можно и довольно легко, если следовать определенному алгоритму, считает Ричард Ньютон. Просто и доступно, практически не используя профессиональную лексику, автор разъясняет основы управления проектами: как собрать команду проекта, как составить описание и разработать план реализации проекта, как контролировать сроки и бюджет. Книга адресована топ-менеджерам и специалистам в области управления проектами – как начинающим, так и профессионалам – всем, кто ищет простое и ясное введение в управление проектами.

© Ньютон Р., 2007

© Альпина Диджитал, 2007

# Содержание

Благодарности	6
Введение	7
Что вы сможете, после того как прочтете эту книгу	8
Как это достигается	9
Как пользоваться книгой	10
Глава 1. Основные понятия	12
Предварительные замечания	13
Шаг за шагом	14
Шаг 1: Основные понятия	14
Шаг 1.1. Что такое проект?	14
Шаг 1.2. Что такое управление проектом? Какова ваша роль?	14
Шаг 1.3. Заказчик проекта	14
Шаг 1.4. Команда проекта	15
Шаг 1.5. Выполнение и результаты работы	15
Шаг 1.6. Пять параметров – объем работ, качество, сроки, стоимость, риски	15
Шаг 1.7. Жизненный цикл проекта	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Ричард Ньютон

## Управление проектами от А до Я

Перевод *А. Кириченко*

Редактор *М. Савина*

Выпускающий редактор *С. Турко*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Богачева*

Компьютерная верстка *А. Фоминов, Ю. Юсупова*

Художник обложки *М. Соколова*

© Pearson Education Limited, 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Перевод на русский язык издан по лицензии Pearson Education Limited.

Ньютон Р.

Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

ISBN 978-5-9614-2217-7

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

*Посвящаю эту книгу моему отцу Рональду Ньютону*

## **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. Неважно, 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, – это 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 программу, 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:

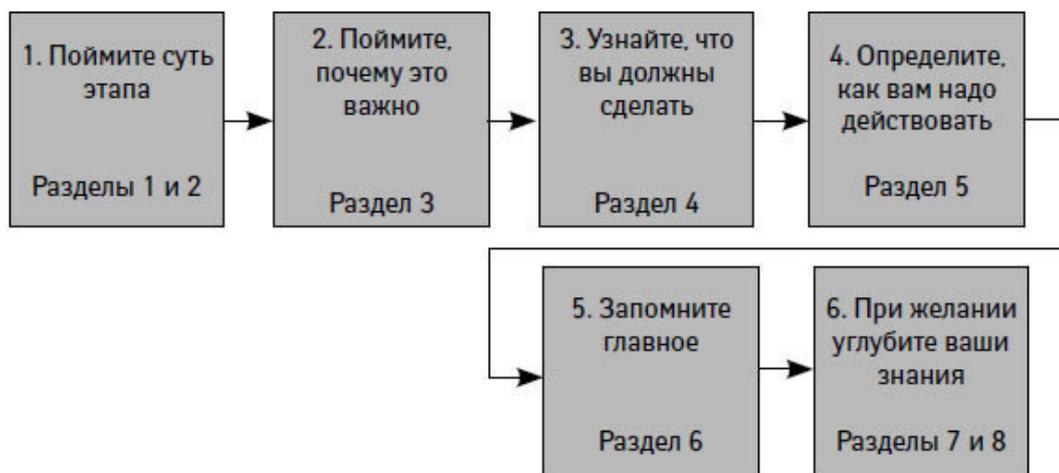
1. **Тема главы** (краткое содержание главы).
2. **Основная мысль** (идея или идеи главы).
3. **Предварительные замечания** (пример, иллюстрирующий основную мысль).
4. **Введение** (причины ваших действий на этом этапе).
5. **Шаг за шагом** (действия, которые вы должны выполнить на этом этапе).
6. **Главное, 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 управления 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!

## 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 сформировалась 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 израсходовать.

Успешное управление проектом зависит от четкого 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, predetermined 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 ф. ст., 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:

- Вы 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.
- Вы определили качество проекта: было решено нанести на стены три слоя краски. Качество – сложное понятие, чем оно будет измеряться, зависит от целей проекта. В большинстве случаев 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.
- Вы знаете сроки выполнения проекта – четыре дня.
- Вы знаете стоимость проекта – 100 ф. ст.
- Вы 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 тыс. ф. ст. или 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.

Таблица 1.1. Параметры проектов

	Проект I	Проект II	Проект III
<b>Описание</b>	Строительство пяти домов высшей категории	Подготовка корпоративной рождественской вечеринки	Компьютеризация офиса в Портсмуте
<b>Объем работ</b>	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
<b>Качество</b>	Материалы высшего качества, соответствующие запросам потенциальных покупателей	Качество должно соответствовать уровню четырехзвездочного отеля	Компьютеры должны быть самой последней модели
<b>Сроки</b>	Полгода	Проект начинается 1 ноября и заканчивается 20 декабря	Проект должен быть завершен 15 сентября
<b>Стоимость</b>	2 млн ф. ст.	55 тыс. ф. ст.	Не более 75 тыс. ф. ст.
<b>Уровень риска</b>	Низкий	Средний	Низкий
<b>Примеры возможных изменений для получения лучших результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нельзя ли в целях экономии немного снизить качество отделки?</li> <li>• Если увеличить объем работ до шести домов, как добиться нужных результатов в те же сроки и при той же стоимости?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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?</li> <li>• Чем можно пожертвовать, если для оплаты услуг event-менеджеров придется снижать другие издержки?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Если делать все по плану, то проект потребует 90 тыс. ф. ст. В установленную сумму (75 тыс. ф. ст.) можно уложиться, если упростить конфигурацию некоторых компьютеров. Приемлемо ли это?</li> </ul>

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

## 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.