

## **Инструменты управления проектами**

### **Введение**

Каждый проект по-своему уникален. Каждый проект имеет собственные риски. Количество рисков зависит именно от уникальности, а также от размеров и величины неопределенности, присутствующей в проекте. Опытный менеджер всегда готов к тому, что его проект будет богат историей изменений, внесенных под воздействием рисков и неопределенности. Во многом деятельность менеджера направлена на борьбу с этой самой неопределенностью. Одним из способов решения этой проблемы является формализация процессов управления и использование современного инструментария управления проектами.

### **О терминологии**

Описывая инструменты, используемые менеджером проекта, необходимо понимать, что они могут применяться как в течение всего проекта, так и на определенном этапе (фазе) жизненного цикла, в процессе реализации определенных управленческих процессов. В нашем исследовании предлагается взять за основу модель процессов управления проектами, описанную в стандарте Института управления проектами (PMI) PMBoK Guide, которая включает:

- процессы инициации проекта
- процессы планирования проекта
- процессы организации исполнения проекта
- процессы контроля проекта
- процессы завершения проекта

Под инструментами управления мы будем понимать законченные формализованные методики, процедуры, а также шаблоны необходимых проектных документов.

### **Инициация проекта**

Самая первая, одна из самых сложных и неясных фаз жизненного цикла проекта. Заказчик, инвестор хотят получить аргументированные ответы на вопросы:

- необходимости реализации проекта, его целей и результатов
- определения своих собственных ожиданий и интересов в проекте

Одновременно менеджер проекта со своей командой старается с самого начала:

- обеспечить согласованное понимание целей, ограничений, критериев успеха и границ проекта всеми его участниками, с учетом их интересов, ожиданий и зон ответственности
- согласовать свои собственные полномочия и границы ответственности

Инструментом, обеспечивающим согласованное понимание целей и результатов проекта, а также четкого описания ответов на вышестоявшие вопросы является Устав (паспорт) проекта, утверждаемый вышестоящей администрацией проекта, как лицами, принимающими решение. Структура Устава проекта может быть различной в зависимости от типа проекта, его содержания и специфики. К числу основных и обязательных разделов относятся:

- обоснование инициации проекта и определение проекта
- цели, результаты, границы проекта, продукт проекта
- участники проекта и их основные интересы
- критерии успеха и целевые показатели проекта

### **Планирование проекта**

Фаза проекта, в течение которой менеджер вместе с командой пытаются определить и зафиксировать оптимальный путь движения к утвержденным на предыдущей фазе целям. Особо остро стоит проблема понимания содержания и очерчивания рамок предметной области проекта. Менеджер и команда, получив четко описанный в Уставе продукт проекта, должны понять содержание и состав работ, которые необходимо выполнить для создания этого продукта. В этой ситуации наиболее эффективным инструментом оказывается структурная декомпозиция работ (СДР) проекта. Это иерархическая структура, позволяющая большую, длительную и уникальную задачу создания продукта (то есть весь проект) разбить

на некоторую совокупность более мелких, простых, дешевых и, как следствие, более понятных, управляемых и контролируемых элементов. Каждый из них в свою очередь может быть разбит на еще более мелкие элементы. Использование различных методов структуризации работ делает возможным получение СДР, удовлетворяющих требованиям всех участников проекта. К числу основных принципов построения СДР относят продукто-ориентированный, функциональный и организационный.

Однако современные информационные технологии позволяют менеджеру быстро перестраивать СДР по любому принципу: по статьям затрат, по договорам с контрагентами, по ответственным или поставщикам. Технология сетевого моделирования обеспечивает менеджера инструментами построения логической структуры работ проекта с учетом как обязательных, так и необязательных (мягких) взаимосвязей.

В случае реализации очень сложного и продолжительного проекта, менеджер может взять на вооружение метод "бегущей волны" — технологии детального планирования проекта на ближайшую, обозримую перспективу. При этом, более поздние этапы проекта планируются укрупненно и уточняются с течением времени, то есть при "набегании волны".

На основании СДР разрабатывается смета проекта, на основании которой после разработки календарного плана разрабатывается бюджет проекта.

Для решения острой проблемы проектных коммуникаций, в которые вовлечены практически все участники проекта, менеджеру будет полезен план коммуникаций, содержащий перечень основных участников проектного документооборота, их информационных потребностей, а также описание технологии и периодичности удовлетворения этих потребностей.

Серьезный подход к вопросу управления рисками в проекте может быть реализован с использованием инструментов идентификации рисков, таких как опросные листы, SWOT-анализ и причинно-следственные диаграммы. Политика и подходы к управлению рисками проекта должны быть описаны в плане управления рисками, а для обеспечения процесса ранжирования и планирования мер для наиболее важных рисков можно использовать карты рисков и планы реагирования на риски.

Основным интегрирующим документом в проекте является План проекта, содержащий результаты всех функций планирования и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

### **Выполнение и контроль проекта**

На этом этапе основной проблемой менеджера является получение актуальной, полной и достоверной информации о ходе исполнения. Эффективным инструментом решения этих задач является система отчетности. При ее разработке менеджер должен решить следующие основные вопросы:

- форма и содержание отчетов
- периодичности и средства их предоставления
- принципы измерения прогресса
- ответственные за предоставление информации и за подготовку отчетов

Для этого менеджер проекта может взять на вооружение шкалы измерения прогресса и матрицу отчетности.

Вторая серьезная задача этого этапа — управление изменениями, которые будут появляться в ходе реализации и вскрываться в процессе контроля проекта. Для обеспечения качества этого процесса должна быть формализована процедура внесения изменений, их анализа и принятия решений. Одним из эффективных инструментов будет запрос на изменение, заполняемый инициатором изменений и рассматриваемый согласно утвержденной процедуре.

### **Завершение проекта**

Фаза проекта, которая наиболее часто остается без должного контроля со стороны менеджера и команды. Из двух основных процессов — административного и формального завершения, второй зачастую незаслуженно игнорируется. Менеджер считает проект завершенным в момент, когда продукт проекта принят Заказчиком. Однако, корректнее было бы считать проект завершенным после подведения его итогов, анализа степени достижения целей и выполнения критериев успеха. В качестве формального инструмента эффективно использовать Итоговый отчет по проекту. Кроме того, чрезвычайно важным является понимание трудностей и проблем, с которыми команда столкнулась в ходе проекта и извлечение уроков на будущее. Возможными средствами для этого могут служить постпроектные совещания и презентации по итогам проекта.

## Заключение

В данной статье были перечислены далеко не все, а лишь основные инструменты, которые менеджер проекта может эффективно применять в ходе взаимодействия со своей командой при реализации проекта. Отдельного и серьезного разговора заслуживают современные информационные технологии поддержки процессов управления проектами. Велико количество разнообразных прикладных методик управления различными функциональными областями проекта, таких как PERT — анализ для управления рисками проекта или технологии командообразования при управлении персоналом проекта. Однако применение даже этого небольшого числа инструментов может значительно повысить качество и эффективность управления проектом и, как следствие, его успешность.

Успешность реализации любого проекта во многом зависит от профессионализма и компетентности специалистов, которые его осуществляют.

Чтобы быть профессионалом в области Управления проектами необходимо обладать определенными профессиональными знаниями, умениями, навыками и практическим опытом работы. Сертификация позволяет Вам подтвердить Вашу квалификацию и компетентность.

Международная сертификация по управлению проектами — это:

- процесс определения соответствия моральных принципов и установок отдельно взятого кандидата этическим нормам и правилам, зафиксированным в Этическом кодексе управляющего проектом
- процесс определения соответствия профессиональных знаний, опыта и навыков отдельно взятого кандидата установленным требованиям, предъявляемым к специалисту по управлению проектами

Для работодателя сертификат является гарантией Вашей квалификации в Управлении проектами.

Преимущества сертифицированных специалистов по управлению проектами:

- международное признание квалификации и компетентности
- персональное преимущество для роста карьеры
- повышение профессионального рейтинга и цены предоставляемых ими услуг

Для клиентов и партнеров сертификат является гарантией опыта и профессионализма Вашей компании в Управлении проектами.

Преимущества компаний, имеющих сертифицированных специалистов по управлению проектами:

- обеспечение потребности организаций и компаний в квалифицированных специалистах в области управления проектами
- обеспечение гарантированного качества услуг в области управления проектами
- повышение эффективности работы организаций, использующих услуги сертифицированных управляющих проектом
- повышение рейтинга и конкурентоспособности компании за счет профессионального Управления проектами

Среди международных программ сертификации по управлению проектами в России можно выделить две наиболее значимые:

- сертификацию по стандартам международной ассоциации по управлению проектами (IPMA)
- сертификацию по стандартам американского Института управления проектами (PMI)