

Я

PRM

Проджект-менеджер:
системный подход
и лучшие практики

Сергей Филимонов



альпина PRO

Сергей Филимонов

**Я РМ. Проджект-
менеджер: системный
подход и лучшие практики**

«Альпина Диджитал»

2022

Филимонов С.

Я РМ. Проджект-менеджер: системный подход и лучшие практики
/ С. Филимонов — «Альпина Диджитал», 2022

ISBN 978-5-20-600077-1

Опытный проджект-менеджер Сергей Филимонов рассказывает, как управлять проектами с помощью целенаправленных изменений, и делится практическими рекомендациями, которые помогут избежать ошибок при запуске проекта и его дальнейшем развитии. Автор предлагает выбирать методологию работы над проектом в зависимости от его сути, контекста и специфики организации. Читатели узнают, как рассматривать проект в комплексе с изменениями, происходящими в организации, и как эффективно действовать в обстоятельствах ограничений и неопределенности. Книга хорошо структурирована: каждая глава пошагово описывает проектную работу – от системного взгляда на менеджмент до конкретных решений. Вы узнаете, как • рассматривать проект в комплексе с изменениями, происходящими в компании; • развиваться в условиях неопределенности и ограничений; • следовать гибридной проектной методологии, опираясь на контекст. Для кого Книга будет полезна профессионалам в сфере управления проектами, а также руководителям и проектным менеджерам, которые проводят изменения внутри организаций или для организаций.

ISBN 978-5-20-600077-1

© Филимонов С., 2022

© Альпина Диджитал, 2022

Содержание

Предисловие	7
Составляющие проектной деятельности	9
Что такое проект	9
Кто такой руководитель проекта	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Сергей Филимонов

Я РМ. Проджект-менеджер:

системный подход и лучшие практики

Научный редактор *Олег Угольников*

Руководитель проекта *Е. Киричек*

Редактор *С. Малиновская*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Сильчева, Н. Казакова*

Компьютерная верстка *О. Щуклин*

© Филимонов С. Ю., 2022

© ООО «Альпина ПРО», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Сергей Филимонов

Я РМ

**Проджект-менеджер:
системный подход
и лучшие практики**



Предисловие

Мне всегда нравились старые книги. Еще школьником, разбирая отцовские учебники, сохранившиеся с его студенческих лет, я наткнулся на пособие по экономической теории. Книга была потрепанная, содержала много незнакомых слов и формул, но первые страницы были написаны понятно даже для меня, простого школьника из обычной школы, несмотря на то что пособие было составлено по университетской программе. Сначала я прочитал про историю развития товарно-денежных отношений, про основные экономические теории; когда дочитывал первую главу, то уже на примитивном уровне понимал взаимозависимость между покупательским спросом и ценой на товар, представлял себе влияние инфляции на экономику.

Прочитав одну главу учебника, я получил достаточно поверхностные знания. Сегодня разобраться в этих вопросах можно, просмотрев несколько роликов на YouTube, где информация подается доступно и в компактной форме, или прочитав тематические посты в любой социальной сети, но именно в тот день в детстве я, наверное, окончательно осознал глубину и сложность товарно-денежных отношений. С изменением любой составляющей экономики, например с изменением цены на товар в отдельном магазине, торговой сети в целом или по всей стране, мы получим не менее значимую реакцию по другим смежным процессам (если речь идет о цене, то это может быть покупательский спрос, как следствие – иная заинтересованность производителей, изменившийся объем налоговых отчислений и десятки других возможных реакций, которые правильней называть и оценивать в связке с конкретными экономическими ситуациями).

Описывать системную взаимосвязь событий и последующих изменений можно не только в экономике, но и в не менее сложных областях знаний и формах человеческой деятельности. Такую связь можно проследить на примере ИТ-технологий (появление новых языков программирования после появления новых типов устройств), медицины (продажа таблеток от мигрени, которые, в свою очередь, вызывают бессонницу), строительства (демонтаж несущей стены квартиры в панельном доме, приводящий к разрушению здания), кулинарии, спорта, производства автомобилей – список можно продолжать бесконечно, но каждое системное изменение в любой из этих сфер требует комплексного подхода, понимания взаимосвязи и влияния происходящих изменений на смежные процессы, проекты и функции.

В этой книге мы рассмотрим, как работает логика изменений, когда она применяется как инструмент влияния на уже существующую и функционирующую систему или ее часть. Здесь будут сформулированы основные рекомендации в области проектного менеджмента, многократно проверенные автором на практике при работе с проектами и компаниями различного типа. Они помогут проектному менеджеру избежать распространенных ошибок, поскольку он обычно сосредоточен на запуске проекта любой ценой, без учета ограничений и возможностей среды, в которой проект реализуется, а главное – без ориентации на то, как проект повлияет на другие изменения, происходящие внутри отдельной функции или компании в целом. Книга будет полезна всем, кто интересуется темой управления проектами, а также руководителям и проектным менеджерам, которые проводят изменения внутри организаций или для организаций.

Книга не содержит универсальных инструкций, не предлагает революционный рецепт реализации задач проекта (проектный менеджмент, безусловно, должен опираться на методологию, но ее следует выбирать в зависимости от специфики организации и проекта в частности; этот вопрос рассмотрим ниже). Книга не является учебным пособием по введению в проектный менеджмент и ориентируется на уже сформированное у читателя понимание основных инструментов и подходов к проектному управлению.

Вот основные вопросы, которые мы обсудим:

- почему проект важно рассматривать в комплексе с изменениями, происходящими в организации;
- какие качества необходимы проектному менеджеру;
- как реализовывать проект в обстоятельствах ограничений и неопределенности;
- почему не всегда количество запущенных в работу проектов говорит о профессионализме руководителя;
- чем полезна проектная методология и как ее применять.

Разделы книги поэтапно описывают ключевые элементы проектной деятельности. Читать рекомендуется по порядку следования глав: первая часть предлагает системный взгляд на управление проектами, учитывающий особенности контекста, вторая ориентирована на практические рекомендации в области проектного менеджмента.

Надеюсь, книга позволит читателю взглянуть по-новому на сферу управления проектами, а предложенные рекомендации будут полезны для применения любых изменений в организациях. Предложения, вопросы и обратную связь всегда буду рад получить на электронную почту info@sfilimonov.com.

Составляющие проектной деятельности

Что такое проект

Введем определение термина «проект» – основного понятия, на базе которого сформированы дальнейшие теоретические построения в этой книге. Под словом «проект» будем понимать общепринятое определение этого понятия (сформулировано на базе Project Management Institute¹), для которого характерны два главных признака:

1. Обязательная ограниченность во времени;
2. Результатом является конкретный продукт (не обязательно осязаемый).

В виде проекта можно представить любое целенаправленное уникальное изменение в организации, начиная от закупки оборудования (целью проекта может быть, например, реализация новой схемы взаимодействия с поставщиком) и заканчивая запуском нового продукта на рынок или внедрения ИТ-системы в компанию. Основная задача, стоящая перед руководителем проекта, – определить четкие границы начала и завершения проекта и зафиксировать конечный результат в виде полученного уникального продукта или решения, не имеющего аналогов в данной организации.

На практике каждая компания по своему усмотрению выстраивает подход к проектной работе в зависимости от актуальных целей и своего представления о понятии «проект». Можно сформулировать жесткие критерии (например, потребность в финансировании, уровень трудоемкости и т. д.), при соответствии которым продукт должен быть реализован в качестве отдельного проекта. А можно большинство изменений рассматривать как проект с одним критерием – если в результате изменений формируется уникальный продукт или решение. В первом варианте ограниченный набор проектов позволяет компании сконцентрировать ресурсы на действительно важных инициативах и задачах, но многие изменения, происходящие за рамками проектной деятельности, выпадают из фокуса зрения руководства. При втором подходе можно повысить прозрачность управления (при условии что процесс системно выстроен) за счет единого реестра изменений всех элементов организации с понятным статусом этих элементов и их этапностью. Основные минусы второй стратегии – слабоуправляемый рост числа проектов, а также возникновение регулярных конфликтов по приоритетам. Возникающие по ходу работы изменения часто непоследовательны, носят локальный или противоречивый характер.

Поиск баланса между проектной (касается системных изменений) и операционной (относится к регулярным повторяющимся процессам) деятельностью – управленческий ребус для многих компаний. Любая операционная активность когда-то была результатом реализации проекта или проектов. Соответственно, качество проектной деятельности в конечном итоге определяет качество и глубину рутинных процессов компании, другими словами, определяет ее устойчивость на рынке и конкурентоспособность. Независимо от сформировавшихся подходов, принципов и правил проектного менеджмента в данной организации проект всегда является инструментом внедрения изменений и не может существовать в отрыве от системы управления, внутренних и внешних ограничений, с учетом которых организация функционирует и развивается.

¹ Project Management Institute (PMI) – международная организация по управлению проектами, которая осуществляет разработку стандартов, исследований и пр. в области проектного менеджмента. – *Прим. авт.*

Кто такой руководитель проекта

Кого считать руководителем проекта – наверное, ключевой вопрос при внедрении изменений в организации. Так как основная задача этой книги заключается в ориентации на практическое использование и сопровождение проекта в реальных организационных условиях, мы не будем подробно останавливаться на сопоставлении различных определений, которые даются в деловой литературе для понятия «руководитель проекта» (менеджер проекта, проджект-менеджер, проектный менеджер). Суть этих определений тождественна. В качестве отправной точки воспользуемся определением, которое дает PMI: руководитель проекта – это назначенное организацией лицо, возглавляющее команду и ответственное за достижение целей проекта.

Функции проектного менеджера могут выполнять различные сотрудники в организации; вовсе не обязательно занимать должность руководителя проекта, чтобы управлять проектом, можно находиться на различных должностях в компании. Масштаб проекта, глубина внедряемых изменений и степень влияния этого проекта на другие процессы в организации – все эти аспекты определяют перечень и необходимый уровень компетенций руководителя проекта. Его роль непросто определить однозначно, она зависит от специфики проекта, состава команды и решаемых задач. Невозможно провести универсальную аналогию, пытаясь осознать роль руководителя и оценить потенциальную пользу от его деятельности. Нельзя сделать глобальное обобщение и во всех случаях сравнить руководителя проекта с дирижером оркестра или тренером футбольной команды – конечно, на основании некоторых задач и функций подобные параллели возможны, но такие аналогии всегда должны быть привязаны к конкретной роли и организационной специфике; универсальные сравнения не отражают реального функционала проектного менеджера, работающего над реализацией конкретного проекта.

Посмотрим на вопрос с другой стороны: выделим те роли и задачи, которые не относятся к функциям руководителя проекта и не должны формировать его круг обязанностей. Например, он не обязан заниматься организацией встреч с командой и собирать информацию по стадии готовности проекта. Если участие сводится к формальному отслеживанию динамики работ без какого-либо влияния на процесс и к поверхностному обновлению проектной документации, данная роль не является ролью руководителя проекта (на практике это значит, что функции проектного менеджера взяли на себя другие участники проектной команды – функциональные специалисты, эксперты и т. д.). Такое случается, если у руководителя проекта нет достаточных компетенций для погружения в специфику задач, а также в том случае если внутри команды начинаются конфликты или ролевая модель проекта изначально выстроена неверно (последний из этих вариантов самый опасный, так как представляет изначально заложенный риск провала проекта). В крупных проектах задача организации встреч и сбора статуса готовности без какого-либо погружения в суть процесса может поручаться администратору или другим сотрудникам, осуществляющим организационное сопровождение.

Проектный менеджер – всегда исследователь. В среднем не менее десяти процентов рабочего времени, особенно на начальных этапах, он должен тратить на исследование сферы бизнеса или функциональной области, к которой относится проект. Это может быть изучение внешних источников информации, опросы экспертов, анализ опыта смежных проектов, которые были реализованы данной организацией или другими компаниями. Без понимания основных определений и процессов, которые проект должен доработать или изменить, начинать его реализацию не имеет смысла. Умение выстроить информацию в понятную структуру, не являясь глубоким экспертом в этой области знаний, во многом определяет уровень и квалификацию проджект-менеджера.

Руководитель проекта не должен полностью фокусироваться на технических аспектах реализации проекта. В этом случае теряется главная функция проектного менеджера – регу-

лярная коммуникация для вовлечения всех участников, в противном случае у руководителя попросту не хватает времени на общение с коллегами или в обсуждениях принимают участие только некоторые технические эксперты. При полном погружении в техническую специфику теряется непредвзятый взгляд на проблему со стороны (при этом что в некоторых случаях такой взгляд абсолютно необходим), решения начинают приниматься для реализации отдельных технических задач; общие цели самого проекта, как правило, при этом уходят на второй план. Задача руководителя проекта состоит в том, чтобы с учетом проблематики, жизненного цикла и коммуникативного фона проекта самостоятельно принимать решения о личной степени погруженности в функциональные вопросы, но никогда при этом не терять контекст внешней среды, находящейся за рамками проекта. Подобный взгляд вовне часто позволяет своевременно предупредить возникновение острых технических проблем (например, возможность рассмотрения правительством нового закона, который может повлиять на проект, или появление заказчика, который предъявляет новые требования) и заранее заложить резерв для усиления команды экспертами и техническими специалистами.

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.