

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

Chapter 6

Strategy for defining project objectives

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Лекция 6

Стратегия определения задачи проекта

Задачи проекта

Успех или провал каждого проекта зависит от того, насколько он отвечает поставленным целям и задачам. Проектное задание — это документально оформленное соглашение между заказчиками и исполнителями проекта, в котором оговариваются цели и задачи, условия и сроки выполнения работ по проекту.

Проектное задание разрабатывается до начала фактических работ по проекту. В организации может использоваться ряд документов, содержащих положения, аналогичные тем, что имеются в проектном задании. Пользуясь ими при подготовке плана проекта, следует отличать их от проектного задания.

Существуют документы, похожие на проектное задание, но не являющиеся таковыми. Например:

Доклад о рыночном спросе.

Содержит официальный запрос на возможность разработки или модификации определенного продукта. Обычно он подготавливается отделом сбыта и маркетинга и может инициировать разработку проекта.

Доклад о коммерческой целесообразности.

Обоснование коммерческой целесообразности производства изделия, разработки системы, предложения услуг.



Заказ на проектирование.

Официальный заказ на выполнение проекта определенным подразделением внутри организации. Он обуславливает потребность и еще не является согласованным договором о выполнении проекта.

Приказ о назначении.

Письменное распоряжение высшего руководства, определяющее личность руководителя проекта и его полномочия.

Описание проекта.

Краткое изложение информации о проекте, еще называемое аннотацией или резюме проекта.

Наряд-заказ.

Описание работ, которые следует выполнить одному работнику или группе. Документ нацеливает на решение определенных задач проекта, а не на его общие цели.

Договор.

Юридическое соглашение с подрядчиком на проведение определенных работ. Термин "проектное задание" может фигурировать в данном документе.

Содержание проектного задания

Проектное задание включает следующую информацию:

Назначение. Основание для разработки проекта, объем предполагаемых работ и общие подходы к реализации.

Цель. Определяет результаты, которые следует получить.

Ограничения. Технические, временные, финансовые и другие условия, ограничивающие возможность выполнения проекта.

Допущения. Принятые условно как факты предположения, которые учитывались при обдумывании, планировании и выполнении проекта.

Задание заказчика

Проектное задание — это соглашение, скрепленное взаимными обязательствами.



Вы и ваша команда берете обязательство получить определенный результат, а заказчик проекта обязуется считать проект полностью выполненным, если этот результат получен. Вы оговариваете с заказчиком все условия выполнения проекта, и если заказчик с ними согласен, он обеспечивает необходимую поддержку.

В процессе реализации проекта условия могут измениться. Если изменения могут отразиться на проекте, необходимо все предполагаемые изменения согласовать с заказчиком.

Заказчик либо примет все ваши предложения, и работа будет продолжена, либо откажется от выполнения проекта.

Понимание ситуации и анализ процессов, обусловивших разработку проекта, поможет вам убедиться, что проект действительно отвечает поставленным целям. Известно, что за проект в целом несёт ответственность, управляющий проектом, и он/она в свою очередь должен/на полностью понимать ситуацию и процесс разработки проекта.

Другими словами, он/она должен/на видеть картинку в целом. Таким образом, раздел "Назначение проекта" должен включать следующие положения:

- Основание - почему санкционирована разработка проекта.
- Объем работ - работы, которые необходимо выполнить.
- Стратегия - каким образом будут реализованы основные работы проекта.

На первый взгляд, причины, по которым вас назначают руководителем проекта, очевидны — так решил ваш шеф или большинство. На самом деле вопрос заключается не в том, почему выбрали вас, а в том, почему решили выполнить именно этот проект. Вот что нужно выяснить в первую очередь.

Постарайтесь ясно и кратко изложить основания для выполнения проекта!!!

Инициатор проекта

Вначале определите, кто является автором идеи, которая привела к созданию проекта. Результаты проекта должны, как минимум, соответствовать ожиданиям этого лица.

Вам повезло, если автор — тот, кто назначил вас руководителем проекта. Но часто задача "спускается по служебной лестнице", и вам непросто определить, кто ее поставил. Еще хуже, когда первоначальный замысел, пройдя "по цепочке", умышленно или непреднамеренно искажается.



Автор идеи

Поинтересуйтесь у того, кто поручил вам проект, не он ли его инициатор. Если не он, то спросите:

- от кого он получил это задание;
- есть ли еще люди, передающие "по цепочке" этот проект;
- кто автор идеи проекта.

Ведите расспросы "по цепочке", пока не доберетесь до автора. Изучите документы, которые помогут определить автора идеи:

- протоколы заседаний подразделений и отделов вашей организации по вопросам планирования и финансов;
- корреспонденцию, в том числе электронную, относящуюся к данному проекту;
- отчеты о планировании и реализуемости проекта.

Об авторе можно спросить и у тех, кто заинтересован в результатах проекта или будет поддерживать его по долгу службы. Подробно запишите сведения об инициаторе проекта. Обращайте внимание на две категории людей, имеющих непосредственное отношение к проекту. Необходимо различать распорядителей и соисполнителей проекта:

Распорядители - это лица, чья оценка результатов проекта имеет решающее значение.

Соисполнители - это люди, помогающие вам выполнить проект.

Другими словами, распорядители указывают, что вы должны сделать, соисполнители советуют, как можно это сделать. Например:

Главный бухгалтер компании, которому нужна модернизация информационной финансовой системы — это распорядитель проекта. А руководитель вычислительного центра, который должен выделить для этого специалистов и технику, — соисполнитель.

Заинтересованные лица

Следует сразу определить круг людей, которые хотя и не являются инициаторами проекта, но в той или иной степени заинтересованы в результатах. Они могут:



- знать о существовании проекта и своих интересах, связанных с его реализацией;
- знать о проекте, но не иметь представления о своих интересах в его выполнении;
- не знать ни о том, ни о другом.

Для этого следует:

- пересмотреть все документы, имеющие отношение к проекту;
- проконсультироваться с людьми, которые, по вашим оценкам, будут распорядителями или соисполнителями проекта;
- посоветоваться с другими сотрудниками.

Пока вы выясняете, кого может заинтересовать ваш проект, не забывайте и о противоположной категории людей - его решительных противниках!

Попытайтесь выяснить, почему они противостоят проекту и как можно их переубедить. Проверьте, возможно, они не видят своих интересов в вашем проекте, и если это так — объясните им. Если "оппозиция" проекту все же существует, включите ее в план управления рисками проекта.

Сторонник проекта

Главный сторонник проекта — это влиятельное лицо вашей организации, которое оказывает всемерную поддержку проекту, отстаивает его на совещаниях, планерках и прочих собраниях.

Часто лучший сторонник тот, чье имя заставляет людей поверить в важность вашего проекта и активно содействовать его выполнению. Выясните, есть ли у вашего проекта главный сторонник.

Если нет, не пожалейте усилий, чтобы найти и заинтересовать людей авторитетных и достаточно влиятельных, способных побудить других добросовестно выполнять свои обязанности. Обсудите взаимные интересы и помощь, на которую вы можете рассчитывать.

Результаты проекта

Созданный в результате выполнения проекта продукт или услуга обычно не предназначены тем, кто отдал распоряжение на реализацию этого проекта. Для того чтобы определить потребителей конечного продукта (или услуг) вашего проекта, постарайтесь:



- четко определить, какой конечный продукт или услугу следует получить в результате выполнения проекта;
- выяснить, кто и как будет им пользоваться.

На первый взгляд, причины, по которым вас назначают руководителем проекта, очевидны — так решил ваш начальник или большинство.

На самом деле вопрос не в том, почему выбрали вас, а в том, почему решили осуществить именно этот проект. Вот что нужно узнать в первую очередь! Постарайтесь четко и лаконично сформулировать цель проекта.

Цель конкретного проекта не всегда очевидна! Предположим, ваша организация решила финансировать кампанию по сдаче крови.

Цель этого мероприятия может быть двойкой. Возможно, оно проводится, чтобы восполнить нехватку препаратов крови для переливания в местном госпитале.

А может быть, для того, чтобы улучшить имидж организации в глазах местного общества.

Правильно поняв главные цели проекта, вы сможете:

- направить деятельность участников проекта на достижение именно главных целей;
- следить, чтобы в ходе работ достигались главные цели проекта;
- обнаружив, что данный проект не соответствует главным целям, внести предложение об изменениях или отмене.
- Хорошо, если, поручая вам проект, начальство доходчиво объяснит его цели.
- Однако чаще всего говорят, что именно вы должны выполнить, а не для чего это нужно.
- Возможно, некоторые вопросы придется выяснять самостоятельно.

Заключение

Как определить цель и задачи проекта? Цель проекта - это постановка вопроса, на который надо получить ответ.



Она должна быть конкретной и доступной. Работа должна быть нужной. Ее результаты должны быть интересны не только Вам, но и еще какому-то кругу людей. Чего предстоит сделать что бы достичь цели проекта?

Это и есть задачи проекта. Задачи проекта – это шаги, которые необходимо сделать, чтобы достичь поставленной цели. Сформулируйте цели и поставьте задачи ваших проектных работ.

Список использованной литературы

1. Harvard Business Review Project Management Handbook - Antonio Nieto-Rodriguez - Harvard Business Review Press, 2021
2. Implementing Positive Organizational Change: A Strategic Project Management Approach - Gina Abudi - J. Ross Publishing, 2017
3. ISE Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 2020
4. PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management – Project Management Institute, 2021
5. Project Management: A Strategic Managerial Approach - Jack R. Meredith - Wiley; 10th edition, 2017
6. Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw Hill; 2016
7. Strategic Management - Fred David - Pearson; 17th edition, 2019
8. Strategic Management - А. Петров - Питер, 2018
9. Strategic Management: Theory & Cases - Charles W. L. Hill - Cengage Learning; 2019
10. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams - Terry Schmidt - Wiley; Second edition, 2021
11. Стратегический менеджмент – Александрова А.В. - Инакф-М, 2018
12. Стратегический менеджмент – Ансофф И. - Классическое издание - пер. с англ. О. Литун; - СПб.: Питер, 2009



