

Вадим Богданов

Управление проектами

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА —
ШАГ ЗА ШАГОМ



Эта книга принадлежит

Контакты владельца

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Эта книга, как и предыдущие книги Вадима Богданова, просто обречена стать бестселлером. Во-первых, это одна из немногих доступно написанных русскоязычных книг, посвященных внедрению системы управления проектами. Во-вторых, Вадим первым разложил КСУП на компоненты и описал их зависимости. Это существенно упрощает для заказчика понимание принципов работы КСУП и помогает ему сформировать правильные требования к системе. Некоторые разделы книги можно использовать как инструкцию по внедрению.

Роман Клиновский,
заместитель директора департамента по организации управления программами
ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация»

Вы искушенный практик или только делаете первые шаги в познании инструментов проектного управления? Хотите повысить эффективность своего бизнеса или только упорядочить деятельность своего предприятия? Сейчас вы держите в руках книгу, в которой не только описана технология постановки проектного управления «с нуля», но и приведен широчайший спектр управленческих инструментов, способных кардинально улучшить деятельность вашей организации. Это своего рода лодия в море проектного управления.

Сергей Дурасов,
руководитель департамента координации программ,
сводного планирования и мониторинга ОАО «НПК «ИРКУТ»

Компания «Май» применяет наиболее передовые управленческие практики, чтобы Майский чай стал еще более востребованным, и управление портфелем проектов — наш рабочий инструмент, к внедрению которого мы шли длительное время. Уверен, что с помощью книги Вадима Богданова можно будет пройти этот путь значительно быстрее.

Игорь Лисиненко,
генеральный директор компании «Май»

Эту книгу хорошо дополняют:

Реинжиниринг корпорации
Майкл Хаммер, Джеймс Чампи

Дедлайн
Том Демарко

Записки автоматизатора
Андрей Орлов

Вадим Богданов

Управление проектами

Корпоративная система — шаг за шагом

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

УДК 658.5
ББК 65.290-2
Б73

Богданов, В. В.

Б73 Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.

ISBN 978-5-91657-232-2

Если ваш бизнес основан на проектах (будь то строительство домов, издание книг или организация мероприятий), то для устойчивости он нуждается в надежной системе управления, позволяющей упорядочить проектную деятельность, сделать ее прозрачной, снизить расходы на менеджмент. С помощью этой книги вы сможете сначала описать бизнес-процессы, затем продумать корпоративную систему управления проектами и внедрить ее.

Автор этой книги компетентен в сфере управления проектами как никто другой: в 2010 году компанией Microsoft Вадиму Богданову был присвоен статус «наиболее значимый специалист по MS Project в России и СНГ», а его компания внедряла управление проектами в таких мощных организациях, как Внешторгбанк, Ростсельмаш, ЮниКредитБанк.

Книга необходима руководителям компаний, занимающихся проектной работой, независимо от отрасли.

УДК 658.5
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-232-2

© Богданов В. В., 2012
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Оглавление

От автора	8
Список используемых аббревиатур	10

Часть I. Концепция системы управления проектами

<i>Генеральному директору или собственнику</i>	13
1. Понятие проекта	19
2. Эффективное управление проектами	25
3. Организационная структура	39
4. Методология управления проектами	48
5. Методология управления портфелем проектов	64
6. Офис управления проектами	74
7. Система мотивации	89
8. Автоматизация: информационная система управления проектами	101
9. Построение КСУП с минимальными затратами	132
10. Итоги разработки концепции КСУП	137

Часть II. Внедрение системы управления проектами

<i>Исполнителю</i>	147
11. КСУП глазами разработчика	148
12. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП	179
13. Ресурсы для проекта внедрения КСУП	192
Заключение	197
Приложения	199
Приложение 1. Пример положения об офисе управления проектами ...	201
Приложение 2. Пример отчета о состоянии проекта	213
Список иллюстраций	216
Список таблиц	220
Полное оглавление	222
Об авторе	230

От автора

Я начинал работу в качестве независимого консультанта по управлению проектами в 2002 году. Тогда я проводил много семинаров и публиковал множество статей о том, что такое управление проектами, что оно может дать бизнесу и т. п.

За десять лет ситуация в этой области существенно изменилась. Если в середине 2000-х годов управление проектами было востребовано в основном крупными корпорациями, выходящими на международные рынки капитала или привлекающими иностранных акционеров, то к концу первого десятилетия нового века управление проектами стало интересовать средние и небольшие частные компании. Так что применение методики управления проектами — не дань моде, а необходимость, которую осознали руководители.

Внедрением крупных корпоративных систем управления проектами (КСУП) обычно занимаются консультанты. А что делать, если у вас небольшая компания или отдел крупной компании и вам необходимо внедрить такую систему своими силами? Как лучше подойти к решению этой задачи?

Успех любого начинания определяется правильной постановкой задачи. Первая часть книги предназначена для того, кто ставит задачу внедрения КСУП: топ-менеджерам, генеральным директорам, собственникам... В ней предельно доступно описаны сама система и ее компоненты и рассказано, как достичь экономического эффекта от внедрения.

При прочтении первой части вам необходимо лишь отмечать те компоненты КСУП, которые вы считаете нужным использовать

в своей компании и которые готовы внедрить. Все компоненты связаны между собой, и эта взаимосвязь обозначена особыми значками. Таким образом, выбирая компонент КСУП для внедрения на своем предприятии, вы сразу оцените, какие еще компоненты потребуются. Прочитав первую часть книги и пометив галочками необходимые компоненты системы, передайте книгу сотруднику, отвечающему за ее внедрение. Ознакомившись с вашими пожеланиями, он сможет организовать внедрение КСУП на основе инструкций, представленных во второй части книги.

В ней описаны состав работ, которые необходимо выполнить для реализации ваших пожеланий, и различные стратегии внедрения КСУП. И наконец, ваш сотрудник найдет там критерии подбора компетентных специалистов, способы снижения затрат, примеры документов и рекомендации по оптимальному использованию консультантов в подобных проектах.

Список условных обозначений и аббревиатур

Первая часть книги предназначена для выбора необходимых вам компонентов КСУП. Эта часть книги — рабочий инструмент, она содержит целый ряд форм и полей для заполнения. На основе этой информации во второй части книги можно спроектировать КСУП и составить план ее внедрения.

Принятые в книге сокращения:

- ИСУП — информационная система управления проектами;
- КПЭ — ключевые показатели эффективности (КРП);
- КСУП — корпоративная система управления проектами;
- ОУП — офис управления проектами;
- РП — руководитель проекта;
- УП — управление проектами;
- ФОТ — фонд оплаты труда;
- ФР — функциональный руководитель.

Для опросов используются следующие обозначения:

- если можно выбрать только один вариант ответа на вопрос;
- если допускается несколько вариантов ответа на вопрос;
- М6 — при описании элементов КСУП используется кодировка М1—М12, О1—О9 и т. д. Поставьте в белом поле отметку, если считаете, что данный компонент КСУП вам необходим;
- М8** — если для внедрения описываемого элемента КСУП требуется разработка других элементов, их номера указаны в серых прямоугольниках рядом.

Генеральному директору или собственнику

Представьте себе организационный механизм, «вбросив» в который цель проекта, его сроки и бюджет, вы получите результат, отвечающий всем трем критериям. При возникновении проблем механизм предупредит вас и предложит варианты решения (рис. 1).

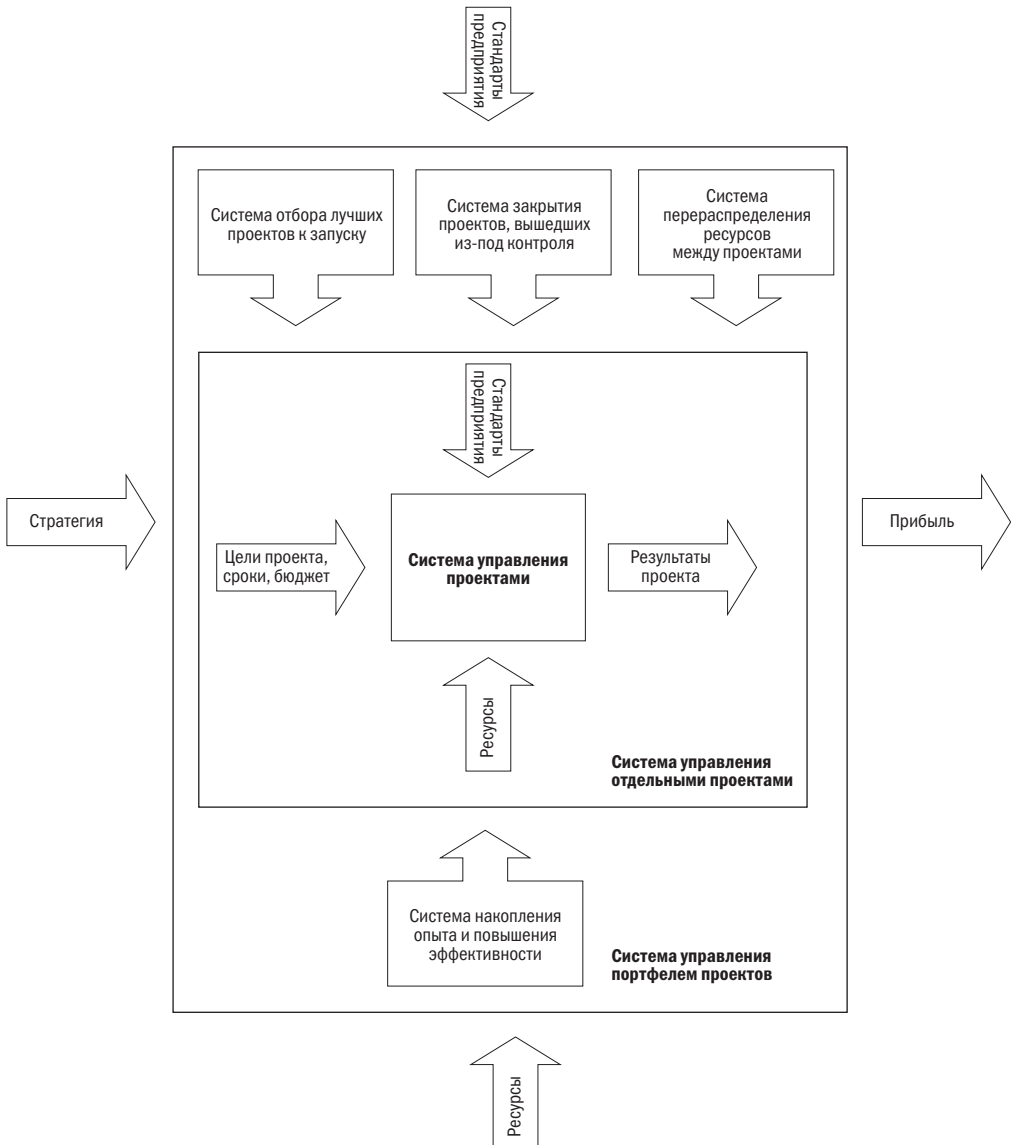
Рис. 1. Система управления отдельными проектами



Теперь усложним систему. Представим, что мы имеем второй механизм, в который закладываются инвестиционный бюджет и целевые показатели отдачи от инвестиций. Этот механизм сам выбирает лучшие идеи инвестиционных проектов и передает их первому

механизму для реализации, а затем отслеживает ее ход: если какой-либо проект вышел из-под контроля, стал нерентабельным, перестал соответствовать стратегии и т. п., он закрывается и в управление первому механизму передается другой (рис. 2).

Рис. 2. Корпоративная система управления проектами



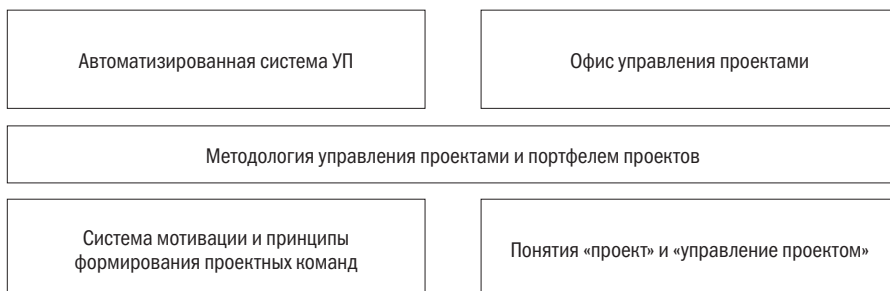
Мечта любого генерального директора — сделать так, чтобы поручения исполнялись и срочные задачи реализовывались при его минимальном участии. Мечта собственника — сделать так, чтобы инвестиции давали отдачу при его минимальном вовлечении. При этом механизм должен быть полностью прозрачен для руководителя и собственников, то есть работать четко и по ясным правилам, не зависеть от человеческого фактора и своевременно информировать о возникающих проблемах.

Описанная выше идеальная система называется «корпоративная система управления проектами», или КСУП. При правильном внедрении такая система существенно экономит время генерального директора на осуществление контроля над текущими проектами за счет ее прозрачности. При необходимости эта система может стать инструментом собственника для повышения отдачи от вложенных средств.

Компоненты КСУП

Создание корпоративной системы управления проектами — задача сложная. Каждая такая система уникальна, поскольку состоит из ряда компонентов (рис. 3), которые можно реализовать различными способами. В основе КСУП лежат определение основных понятий управления проектами, организационная структура и мотивация. Исходя из этого разрабатывается методология управления проектами, после чего формируется офис управления проектами и разрабатывается автоматизированная система управления проектами.

Рис. 3. Компоненты КСУП



В этой части книги вы подробно познакомитесь с компонентами КСУП, краткое описание которых приведено ниже.

Понятие проекта

Прежде чем начать разрабатывать КСУП, нужно определить, что в вашей компании будет являться проектом. К каким видам работ будут применяться проектные подходы, а к каким нет. Как ни странно, многие компании буксуют именно на этом этапе, так как слишком широко или, напротив, узко трактуют понятие проекта, что в дальнейшем создает сложности в использовании КСУП.

Понятие эффективного управления проектами

В разных компаниях под управлением проектами понимают совершенно разные действия. Это абсолютно нормально и продиктовано спецификой бизнеса, проектов и наличием кадров. Не стоит забывать о расходах на управление, так что фактор эффективности должен учитываться при определении того, что в вашей компании будет делать и за что отвечать руководитель проекта.

Система мотивации и принципы формирования проектных команд

Использование проектных подходов разрушает барьеры между функциональными подразделениями за счет формирования кросс-функциональных команд. Однако этот процесс неизбежно приводит к конфликтам в борьбе за влияние между руководителями проектов и линейными менеджерами. Кого наделить большими полномочиями и как распределить ответственность за проекты, а значит, и мотивировать? Несколько вариантов ответов на эти вопросы будут рассмотрены в разделе 7 «Система мотивации».

Методология управления проектами и портфелем проектов

В основе работы КСУП должны лежать четкие правила, которые описываются в корпоративной методологии управления проектами

и портфелем проектов. Эти правила могут быть простыми и сложными в зависимости от сложности проектов и подготовки персонала. Методология описывает состав управленческих документов, регламентирующих проект, и содержит шаблоны этих документов.

Офис управления проектами

Для координации работы над всеми проектами предприятия обычно создается особая структура — офис управления проектами (ОУП). Круг его задач зависит от применяемой методологии и может варьироваться от ведения реестра проектов до управления текущим портфелем проектов.

Автоматизация: информационная система управления проектами (ИСУП)

Поскольку каждый проект содержит большой объем информации, то для эффективного обмена этой информацией и сведения ее в портфель необходимо автоматизированное решение. Современные автоматизированные системы управления проектами содержат ряд модулей, набор которых может быть большим или меньшим в зависимости от сложности методологии.

Роль генерального директора во внедрении КСУП

Участвуя в проектах по внедрению КСУП, я замечал, что зачастую топ-менеджер отстраняется от этой работы, считая, что его роль сводится только к финансированию проекта. Это серьезное заблуждение и один из ключевых факторов риска при внедрении КСУП. В таком случае лучше отложите эту книгу и саму идею.

Генеральный директор — это заказчик и ключевой пользователь системы управления проектами. Помните, эта система должна сэкономить вам массу времени. Но чтобы она была результативна, прозрачна и экономически эффективна, потребуется внести в нее и свой вклад.

Что должен сделать генеральный директор для успешного внедрения КСУП? Ответить на ряд простых вопросов, после чего

оставшиеся технические вопросы по разработке КСУП решит его заместитель или подрядчик.

1. Что в деятельности вашей компании считать проектом и что не считать?
2. Вашей компании нужно управление проектами или их администрирование?
3. Как вы будете подходить к организации проектных команд?
4. Насколько детальной должна быть методология управления проектами?
5. Внедрять ли автоматизированную систему для управления проектами? Какие модули включать в нее?
6. Как мотивировать сотрудников работать по новым правилам?
7. Кто будет контролировать и совершенствовать эффективность механизма управления проектами?

Сформировать свое мнение вы сможете, прочитав эту часть книги. Заполнив и собрав воедино приведенные в конце каждого раздела простые формы, вы получите концепцию КСУП, аналог технического задания на систему. Вы сможете передать эти материалы ответственному за разработку КСУП в вашей компании или использовать их как конкурсную документацию для привлечения подрядчика.

Вторая часть книги посвящена разработке КСУП на основе сформированной вами концепции. Если вы хотите разработать КСУП своими силами, то после прочтения первой части и заполнения форм передайте книгу исполнителю, который на основе приведенных во второй части рекомендаций сможет разработать КСУП для вашей компании.

1. Понятие проекта

При внедрении проектного управления любая компания сразу же сталкивается с проблемой определения объекта управления — проекта. Имеющиеся определения расплывчаты, поэтому каждый генеральный директор сам должен определить, какие виды работ в его компании считать проектами, и соответственно к ним и будут применяться методы проектного управления. Сейчас мы рассмотрим, как вы можете определить, что такое проект для вашего предприятия.

Классическое определение проекта

По определению Института управления проектами США (PMI USA), проект — это *«временная деятельность, предпринятая для создания уникального продукта или услуги»*. То есть любая работа, в результате которой создается уникальный продукт (или типовой продукт уникальным путем) и имеющая четкие сроки исполнения, является проектом.

Однако кто-то может возразить, что любая платежка в банке является уникальной, а сроки ее оформления жестко заданы. Является ли проведение платежки проектом?

Определение проекта как бизнес-процесса, направленного на изменение

Зачастую проект определяют как нечто отличное от операционной деятельности. В каждой организации существует два вида деятельности: операционная и проектная. Операционная деятельность — это выполнение рутинных, повторяющихся действий. Проекты —

это деятельность, направленная на развитие, улучшение, изменение существующих бизнес-процессов.

Это определение отчасти верно. Однако как быть тем предприятиям, где развитие бизнес-процессов давно регламентировано и является операционной деятельностью? Значит ли это, что они не должны управлять проектами?

Сложность проекта и затраты на него

Все клиенты, с которыми мне приходилось работать, в итоге приходят к нескольким простым выводам. Первый: **проект — это сложный бизнес-процесс**. Его сложность может быть обусловлена рядом факторов или их сочетанием, например:

- в выполнении работы участвуют сотрудники разных подразделений. Непонятно, кто должен координировать их взаимодействие;
- поставлена задача, выходящая за рамки должностных инструкций, но ее нужно выполнить, так как от этого зависит будущее компании. Мы этого раньше никогда не делали;
- на переезд офиса выделен очень большой бюджет, у нас нет навыков по контролю таких бюджетов и понимания, как отслеживать, не выходим ли мы за его рамки.

Второй вывод: **затраты на управление проектом должны быть адекватны выгодам от него**. Управление проектом подразумевает выполнение определенных управленческих процедур, о которых мы поговорим позже. Управление проектом — это затраты на оплату труда руководителя или администратора проекта и членов проектной команды, которые составляют от 15 до 30% затрат на выполнение самой работы сотрудниками.

Казалось бы, очевидно, что управлять проектом по оформлению платежного поручения не имеет смысла. Однако в некоторых российских компаниях существует управление проектами по закупке канцелярских принадлежностей и т. п., что не только не дает эффекта, но, наоборот, делает бизнес менее эффективным.

История из практики: закупка скрепок – проект?

В нашей профессиональной среде с середины 2000-х годов ходит байка о компании, руководитель которой слишком полюбил проектное управление. Он распорядился оформлять как проект любую закупку.

Это привело к тому, что даже покупку скрепок стали оформлять как проект, что дискредитировало идею проектного управления, и в итоге компания вообще от него отказалась. В нашей профессиональной среде этот случай стал анекдотическим.

Как правило, эффективные компании разрабатывают две версии процедур управления проектами: для сложных проектов применяется более сложная (и дорогостоящая) процедура, а для простых — упрощенная, с меньшим пакетом документов, минимальной отчетностью и т. п.

Например, один из моих клиентов управляет проектами с бюджетом в несколько десятков миллиардов рублей. Для него потеря даже одного процента бюджета весьма существенна. Поэтому в его фирме разработаны сложные процедуры управления, налажено обучение персонала, который участвует в управлении проектами, поскольку эффект от этого существенно превышает затраты.

Формальные критерии для выявления проектов

Для определения, является ли бизнес-процесс настолько сложным и затратным, чтобы считать его проектом, некоторые компании разрабатывают контрольные списки. *Табл. 1* представляет собой один из типовых примеров такого списка (некоторые компании требуют, чтобы выполнялись все условия, некоторые используют только часть).

Табл. 1. Список вопросов для определения того, является ли работа проектом

<i>Масштаб работы</i>	
Общая длительность проекта более ... дней	Критерии масштаба проекта позволяют легко отсеять незначительные работы, которые будут выполнены без выделения руководителя проекта
Общие трудозатраты проекта более ... человеко-дней	
Бюджет работы составляет более ... рублей	

Работа является стратегически важной для компании	Этот критерий оставляет за генеральным директором право признать любую задачу проектом, если она важна лично для него. Кроме того, под этот критерий попадают проекты, результаты которых влияют на другие проекты компании
<i>Сложность управления</i>	
Наличие определенных сроков исполнения и четко поставленной задачи	Отличие проекта от операционной деятельности заключается в том, что проект всегда конечен и имеет четко сформулированные цели
В работе участвуют сотрудники более чем двух подразделений	Зачастую именно такие работы на стыке подразделений и являются самыми сложными, так как непонятно, кто чьими сотрудниками должен руководить. Назначение руководителя проекта решает эту задачу
Заказчиком работ является головная компания. Заказчиком работ является внешняя компания	Часто на определенном этапе развития управляют только работой, поступившей извне (внешние проекты). Чтобы отделить внешние проекты от внутренних задач, которым может не требоваться управление, при определении проекта следует учитывать требования заказчика
Наличие двух и более заказчиков	Как правило, работы, имеющие несколько заинтересованных лиц, требуют особого внимания, например, проекты, выполняющиеся в интересах нескольких подразделений
Необходимо привлечение внешних экспертов	Работы с участием внешних исполнителей или распределенной команды всегда требуют координации, которую и обеспечивает руководитель проекта
Команда проекта не локализована в одном месте	Как правило, более тщательного управления требуют работы, выполняемые распределенной командой или с участием большого количества внешних исполнителей
Много подрядчиков	
Подобным проектом занимаются впервые	Иногда даже не очень масштабная задача требует тщательного управления, если ею занимаются впервые

Закрытый перечень работ, считающихся проектами

В некоторых случаях компании не вырабатывают критерии для определения проекта, а просто формируют закрытый список видов деятельности, которые будут управляться на проектной основе. Например, все проекты разработки проектно-конструкторской документации (в проектном институте), или все федеральные целевые

программы (в госоргане), или все проекты разработки ТЭО КИН (в нефтегазовой компании).

Определяем понятие проекта в вашей компании

Система управления проектами — это живой организм, который должен (и будет) постоянно развиваться. Наметив базовые критерии, с помощью которых ваши сотрудники будут определять, что такое проект, вы сформировали «сито» для отсева проектов среди всей массы работ. Через некоторое время необходимо проверить, что же у вас отсеялось.

Если у вас получится «сито» с очень крупными отверстиями, то в реестре окажется слишком много проектов, соответственно вы будете вынуждены ужесточить критерии отбора. Если же отверстия «сита» слишком мелкие и работы, которые вы лично отнесли бы к проектам, не попадают в портфель проектов, то стоит снизить пороговые значения критериев отбора. Главное для вас — периодически ревизовать портфель проектов и корректировать критерии, по которым работа признается проектом.

При формировании «сита» стоит заранее обратить внимание на такое очевидное ограничение, как количество руководителей проектов. По моему опыту, эффективно руководитель проекта может одновременно вести 1–2 крупных проекта или 5–10 мелких. Насколько объемным будет портфель после выявления проектов по определенным вами критериям? Если проектов окажется значительно больше, чем способны вести руководители проектов, то стоит ужесточить правила отбора проектов.

Для определения понятия «проект» для вашей компании в нижеприведенную форму впишите критерии, на основе которых следует признать работу проектом. При этом используйте конкретные числовые значения для критериев, описывающих масштаб работы. Если же у вас в компании есть конкретные виды деятельности, которыми нужно управлять на проектной основе, то можно вписать их в таблицу.

2. Эффективное управление проектами

Определив, что в вашей организации будет пониматься под словом «проект», вы заложили фундамент системы управления проектами. Теперь нужно определить, что в вашей компании станет подразумеваться под «управлением проектом».

С одной стороны, задача КСУП — повысить эффективность предприятия, его рентабельность. Но с другой — введение новых управленческих процедур увеличивает стоимость управления. Как сделать так, чтобы затраты на управление окупались, а не стали дополнительной статьей расходов?

Во-первых, необходимо осознать, что нельзя каждой работой управлять по проектным принципам. Поэтому, надеюсь, вы сформировали достаточно жесткую систему критериев (см. раздел 1 «Понятие проекта»), по которой деятельность можно признать проектной. Эта система должна регулярно пересматриваться и актуализироваться в соответствии с текущим положением дел в организации и внешними факторами.

Во-вторых, вам нужно определить, в чем будет заключаться процедура управления проектом. Что должен делать руководитель проекта, за что отвечать — а соответственно *сколько будет стоить* его работа, а значит, и само управление проектами? Возможно ли уменьшить расходы на управление проектами в вашей компании и как этого добиться? Это будет зависеть от того, какими проектами вы собираетесь управлять.

Классификация проектов

Классифицировать проекты можно различными способами, но для определения метода управления проектом важны лишь два — уникальность продукта проекта и уникальность самого проекта, то есть процесса выполнения проектных работ.

Уникальность продукта проекта

Цель проекта — *продукт*, и продукт по определению уникальный. Однако зачастую компании реализуют однотипные проекты, продукты которых схожи.

Вот некоторые признаки, по которым можно определить, является ли продукт проекта типовым:

- аналогичный продукт или его компоненты разрабатывались ранее в других проектах;
- есть методика оценки стоимости и сроков реализации данного продукта;
- известно, какие ресурсы требуются для его получения;
- есть налаженные отношения с поставщиками и подрядчиками, участие которых потребуется для разработки данного продукта;
- есть персонал с опытом разработки аналогичных продуктов;
- есть перечень типовых проблем, которые могут возникнуть при разработке данного продукта.

Например, некоторые издательские дома рассматривают издание каждого выпуска журнала или рекламного каталога как проект, и такие проекты выполняются ежемесячно или ежеквартально. Строительные компании возводят дачные дома по типовым проектным документам с незначительными модификациями или типовые многоквартирные дома. Это проекты с типовыми результатами. Такой продукт знаком компании и ее персоналу, существуют заготовки, которые можно использовать в ходе разработки, а характеристики продукта и риски, связанные с его производством, очевидны.

Понятно, что управлять проектом, в результате которого создается нечто знакомое, просто.

Откуда же возникают проекты с действительно уникальными результатами? Часто в процессе развития компании занимаются непрофильными проектами — при открытии новых направлений бизнеса, в маркетинговых целях или по инициативе собственников. Например, если строительная компания захочет создать свой сайт, то продукт этого проекта будет совершенно уникален для данной организации. Крупные холдинги и инвестиционные фонды, скупающие активы, также зачастую сталкиваются с необходимостью выполнять проекты в тех областях, в которых у них не было опыта и результаты которых уникальны для этих организаций. Само собой, разработка уникальных продуктов требует куда больше затрат.

Уникальность процесса выполнения работ

Для получения стандартных результатов проекта компания может воспользоваться типовыми операциями в известной последовательности. Но часто и для получения уникальных результатов используются уже применявшиеся методики.

Вот некоторые признаки, по которым можно определить процесс выполнения работ как типовой:

- известны набор этапов работ и работ в этапах проекта, последовательность работ и этапов;
- у организации имеется опыт получения результатов с использованием наборов стандартных этапов и работ;
- имеется управленческий персонал с соответствующим опытом работы;
- известны средняя продолжительность работ и типовые параметры, от которых она зависит.

Например, на заводе типовым проектом является производство комбайнов и существует методика, по которой разрабатываются новые их модели. На заводе принимают решение самостоятельно

разработать новый механизм (уникальный продукт для завода) для производства одной из комплектующих комбайна. Для управления проектом применяется та же методика, что и для разработки нового комбайна, но в слегка адаптированном виде.

Конечно, описанная ситуация, когда для получения уникального результата организация использует типовой процесс, достаточно редка. В большинстве случаев такие проекты выполняются по наитию и с «набиванием шишек». Однако бывает и наоборот. Подчас для реализации типового проекта применяется нестандартная методика: например для обкатки новой технологии, оптимизации затрат и т. п.

Таким образом, процесс выполнения работ проекта, как и его продукт, может быть как типовым, так и уникальным. Возможны и иные ситуации, когда разрабатывается продукт, состоящий из типовых и новых блоков, или процесс работы частично отличается от стандартного. Очевидно, что управление проектом, который выполняется по типовому алгоритму, проще и дешевле, чем управление проектом, процесс выполнения которого неизвестен или малоизвестен.

Какого типа проекты выполняются в вашей компании?

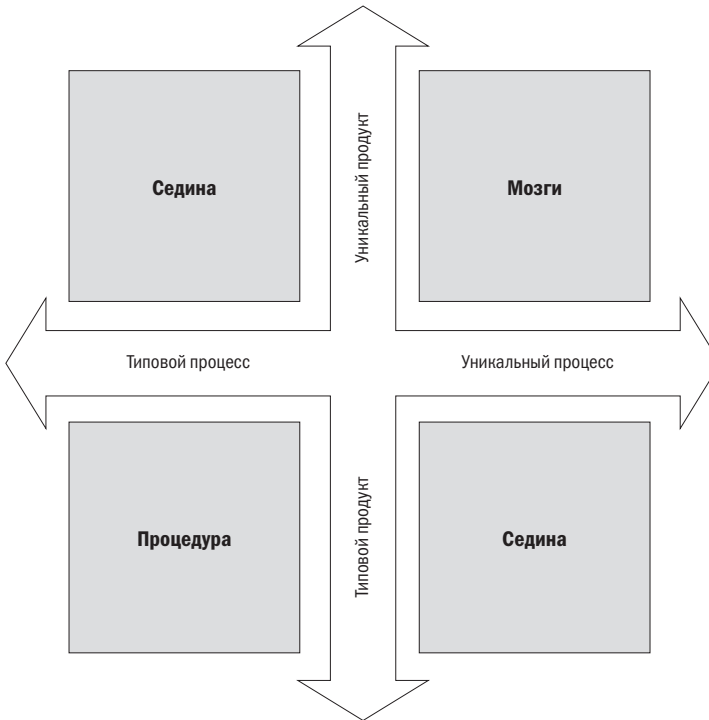
На основе предложенной мной классификации вы можете определить, проекты какого типа выполняет ваша компания. Это могут быть полностью типовые проекты, в которых разрабатываются стандартные продукты по обкатанной методике. Часто такие проекты называют «процедурами», и им соответствует нижний левый квадрант матрицы, приведенной на *рис. 4*.

Полностью инновационные проекты, когда организация должна разработать совершенно уникальный результат и при этом не представляет, как это делается, называют «мозги», и им соответствует правый верхний квадрант схемы.

Встречаются и промежуточные варианты, когда уникальные продукты создаются типовыми методами или, наоборот, типовые продукты производятся инновационными способами. Эти типы

проектов условно называются «седина», и им соответствуют два оставшихся квадранта.

Рис. 4. Матрица распределения проектов по типам



Как ни странно, компании, бизнес которых относится к категории проектных, в основном реализуют проекты процедурного типа, наиболее простые. Непроектные организации, например банки или госорганы, находятся в куда более сложной ситуации: для них почти все проекты относятся к категории «мозги». Скажем, как выполнить федеральную целевую программу по уменьшению количества пробок в Москве? Неизвестно, достигим ли результата, то есть можно ли в принципе получить продукт проекта. Неизвестно, и какие предпринять меры для достижения результата, так как нет опыта реализации аналогичных проектов.

В крупных компаниях разные подразделения могут выполнять проекты различного типа. На *рис. 4* приведен пример из исследования, которое мы проводили по заказу одного из крупных холдингов. Производственные проекты более регламентированы, департамент развития бизнеса выполняет проекты типа «мозги», технический центр и маркетинг «экспериментируют» — и у них проекты типа «седина».

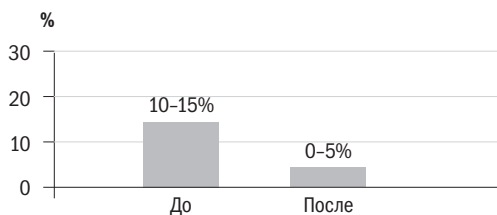
Для чего вы должны сделать такой анализ? В начале этого раздела мы говорили о том, что экономический эффект от КСУП возможен только в том случае, если затраты на управление проектами будут оптимальными, то есть соответствующими сложности задач. Управлять проектами типа «процедура» так же, как проектами типа «мозги», возможно, и управление даст результат. Но сколько же оно будет стоить? Управление проектами типа «процедура» гораздо дешевле, однако его методы не дадут результата для проектов типа «мозги».

Способ получения экономического эффекта от управления проектами зависит от того, какого типа проекты ваша компания реализует. В соответствии с выбранной вами стратегией получения эффекта и должна строиться КСУП.

Управление проектами типа «процедура»

В каждой отрасли свои типовые проекты. В торговых сетях это массовая реорганизация торговых точек, изменение формата торговли, открытие и закрытие магазинов, в банках — открытие и закрытие отделений. В организациях, оказывающих масштабные профессиональные услуги (проектных институтах, IT-компаниях) — разработка проектно-конструкторской документации, программного обеспечения, внедрение сложных IT-систем. В строительных, нефтегазовых компаниях — строительство и реконструкция зданий, сооружений, разведка и освоение месторождений.

Особенности и риски таких проектов, типовые проблемы, которые могут возникнуть, хорошо известны руководителям проектов, давно работающим в компании.

Рис. 5. Отклонения в проектах типа «процедура» до и после внедрения КСУП

В этой ситуации экономического эффекта можно добиться, снизив уровень негативных отклонений в проектах до 0–5% (рис. 5). Тогда выгода в 10% от объема проектов составит значительную сумму. Как добиться этих результатов, подробно описано во второй части книги, пока же я кратко рассмотрю основные аспекты системы управления типовыми проектами.

Стандартизация и шаблонирование

Как и в случае с любым другим бизнес-процессом (повторяющейся деятельностью), описание процесса и его шагов, разработка заготовок и шаблонов, которые можно использовать в ходе работы, существенно упрощают его выполнение.

Для типовых проектов методологию управления необходимо ориентировать на максимальную унификацию всех компонентов:

- этапов проекта и его работ, их длительности и последовательности — сделать один типовой план проекта или несколько вариантов для разных случаев;
- соответствующих работам плана проекта типовых документов и их шаблонов;
- соответствующих типовым планам проекта типовых договоров и типовых коммерческих предложений;
- типовых управляющих документов проекта (устав, матрицу ответственности, план коммуникаций проекта и пр.).

Разработка и регулярное обновление регламентно-нормативной базы позволит не только ускорить выполнение типовых проектов,

но и даст возможность вашим сотрудникам передать свой опыт новичкам. Тем самым снижается зависимость от персонала и сокращаются сроки обучения новых сотрудников.

В одной из региональных производственных компаний заметили, что в каждом проекте теряется очень много времени на распределение ролей участников проекта и их полномочий. После того как была разработана типовая матрица ответственности, которая применялась для каждого нового проекта, проекты стали выполняться гораздо быстрее. По оценке этой компании, в результате стандартизации проектного управления она добилась сокращения срока выполнения типового проекта с 6 до 4 месяцев.

Администрирование, а не управление проектами

Если вам удастся стандартизировать процессы управления проектами, то для управления ими вам потребуются не руководители проектов, а администраторы. При строгой стандартизации нет управления как такового: планирование проекта не требуется (оно заменено выбором одного из шаблонных вариантов), необходим только контроль за ходом проекта и эскалация возникающих проблем на уровень руководителя, контролирующего ход выполнения портфеля проектов.

Задачи системы управления типовыми проектами — убедиться, что на старте проекта был использован необходимый шаблон, и обеспечить регулярный сбор отчетности и оперативную эскалацию проблем в случае серьезных отклонений от плана проекта. Поэтому помимо стандартизации проектных документов необходимо сделать акцент на регламенте отчетности и правилах эскалации проблем.

Соответственно офис управления проектами в такой системе находится на уровне сервисных подразделений и выполняет функцию «канцелярии», задача которой заключается в своевременной подаче отчетности руководству, а не в принятии самостоятельных решений. Администратора проекта, как правило, мотивируют исходя не из финансового результата проекта (так как администратор

не оказывает на него существенного влияния), а из своевременности выполнения регламентных действий по проекту.

При значительном объеме проектов в портфеле вы можете обеспечить высокое качество контроля даже при небольшом количестве администраторов проектов, используя автоматизированную систему управления проектами. Как правило, использование автоматизированных систем особенно эффективно именно при управлении типовыми проектами.

История из практики: «Впервые за 10 лет мы выполнили проект в срок»

Однажды ко мне за помощью обратился генеральный директор небольшой компании, которая занималась оцифровкой и распространением нормативных документов в области гражданской авиации. Компания работала при Министерстве авиации и по подписке обслуживала все компании, занимающиеся авиаперевозками. Суть ее работы заключалась в сканировании всех нормативных актов, приказов, распоряжений, размещении их на DVD и рассылке клиентам. При этом поддерживалось несколько подписок – ежемесячные, ежеквартальные и т. п.

В этой области деятельности чрезвычайно важна точность передачи информации, ведь перевозчик должен неукоснительно соблюдать все инструкции, поскольку их несоблюдение может привести к несчастным случаям и повлечь уголовную ответственность. Поэтому помимо изготовления дисков проводились проверка качества результатов сканирования и другие процедуры, и в результате подготовка диска могла занимать несколько месяцев.

По мере появления новых подписчиков и роста числа издаваемых продуктов компании стало все сложнее укладываться в сроки. Появились дополнительные затраты на дистрибуцию, стали возникать авралы.

Поскольку процесс подготовки каждого диска типовой, мы представили его в виде проекта типа «процедура» и составили сетевой график типового проекта. Составив графики идущих одновременно проектов, мы сразу увидели конфликты ресурсов и поняли, какие задачи критические, а какие имеют резервы, и оптимизировали план работ. Директор легко освоил эту методику и стал планировать проекты самостоятельно.

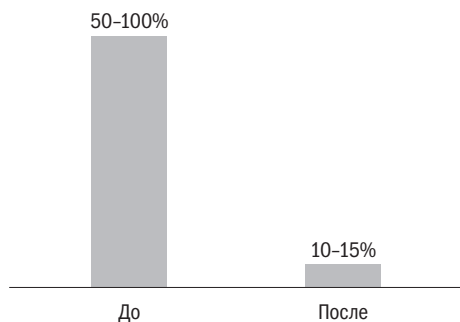
Спустя некоторое время я получил от него сообщение по электронной почте, которое храню уже много лет: «Мы впервые за десять лет выполнили проект в срок». Кроме того, он смог упразднить должность технического директора, так как планирование работ стало для него прозрачным и простым.

Управление проектами типа «мозги»

Если вы занимаетесь инновационной деятельностью и разрабатываете продукты, которые никто ранее не делал, и неизвестно, возможно ли их создание в принципе, то ваши проекты полностью уникальны. Это проекты, связанные с НИОКР в НИИ, разработка промышленными предприятиями новых продуктов в новых областях рынка (где у компании нет опыта) и опытно-конструкторские разработки, а также выполнение проектов на зарубежных рынках строительными и нефтедобывающими компаниями.

В этом случае внедрение корпоративной системы управления позволяет снизить уровень рисков в проекте до приемлемого, сведя его к уровню рисков проектов процедурного типа и сделав проекты более управляемыми и предсказуемыми (рис. 6). Поскольку ход таких проектов уникален, нет смысла тратить силы на регламентацию процесса управления проектами. Наибольшего эффекта здесь можно ожидать от команды проекта, ее мотивации и компетенции.

Рис. 6. Отклонения в проектах типа «мозги» до и после внедрения КСУП



Заметим, что если блоки проектов могут варьироваться или содержат только некоторые уникальные элементы и вы не можете

однозначно отнести их ни к типовым, ни к уникальным, то это проекты типа «седина» и о них мы поговорим ниже.

Какие процессы стоит регламентировать

Даже для уникальных проектов необходима регламентация некоторых процессов управления. Как правило, это процессы инициации проекта, утверждения его запуска и закрытия. Очень важно на этапе старта проекта корректно оценить его риски и понять, готова ли организация взять их на себя. Как правило, компании, управляющие такими проектами, разрабатывают систему взвешенной оценки проектов и принимают решение о старте проекта на основе совокупного балла, не превышающего порогового значения.

Процессы закрытия проектов (как успешно завершенных, так и закрытых административно без достижения результатов) крайне важны. На этапе закрытия фиксируется опыт, накопленный командой, обновляется база рисков и пр. По итогам проекта можно собрать полученные результаты и обобщить наработки для будущего использования.

Автоматизация таких слабо регламентированных проектов не дает большого эффекта. Поэтому в данной ситуации инвестиции в автоматизированную систему управления проектами неоправданны.

Мотивация и компетенция проектной команды

Проекты с большой степенью неопределенности и риска могут быть успешно завершены, если команда проекта ориентирована на результат. Поэтому размер вознаграждения должен зависеть от сроков реализации и экономического результата, а большая его часть должна выплачиваться по завершении проекта.

Поскольку развитие таких проектов абсолютно непредсказуемо и может привести к конфликтам или даже распаду команды, основной задачей руководителя проекта является умение мотивировать команду, разрешать конфликты, налаживать коммуникации. Не менее важны компетентность руководителя проекта и его профессиональный опыт.

Координационный центр проектов, проектный офис, в таких компаниях является центром прибыли. Руководитель проектного офиса управляет инвестициями компании в портфель проектов и несет ответственность за рентабельность этих инвестиций. Руководитель проектного офиса в данном случае является вице-президентом, заместителем генерального директора, а не руководителем сервисного подразделения, как в случае с проектным офисом — канцелярией.

А стоит ли управлять проектами типа «мозги»?

Уникальные проекты слабо регламентированы, и их успех полностью зависит от личности менеджера проекта и климата в команде, то есть от того самого человеческого фактора, влияния которого вы наверняка хотели бы избежать. Однако если приоритетом бизнеса является реализация именно таких проектов, то придется с этим смириться. В компании необходимо отладить процессы обучения руководителей, проводить регулярные тимбилдинги, создавать условия для долгосрочных отношений в командах проектов. И пытаться накапливать опыт, чтобы перевести проекты в категорию «седина» и со временем — «процедура».

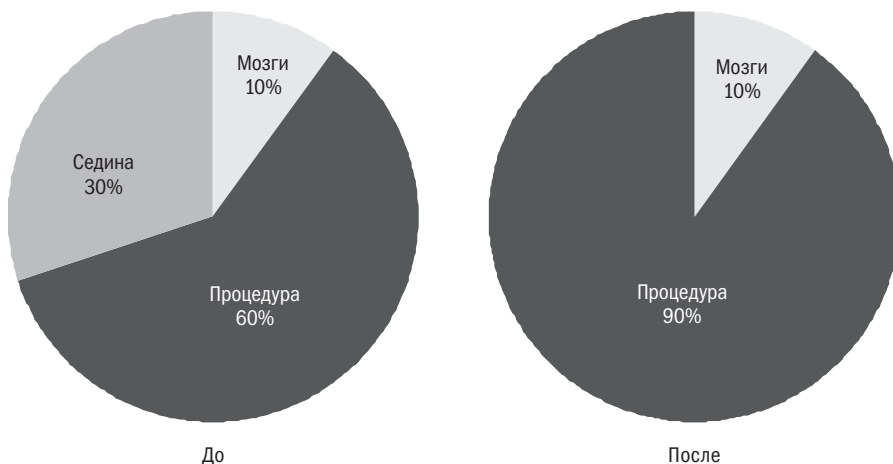
Если проект типа «мозги» разовый для вас (например, переезд офиса с численностью сотрудников 3000 человек), то стоит отдать его на аутсорсинг профессиональной команде, поскольку вырастить в короткие сроки менеджера проекта и профессиональную команду вы все равно не успеете. В этом случае вы можете частично переложить риски срыва сроков проекта или убытки на компанию, предоставляющую услуги аутсорсинга, и тем самым в случае неудачного проекта частично компенсировать свои затраты (хотя бы моральные). Практика привлечения на проект внешнего менеджера показывает, что многие проблемы в проектах связаны с разногласиями между сотрудниками заказчика и их незаинтересованностью в проекте. Кроме того, зачастую на руководителя проекта оказывает большое давление первое лицо компании, чего можно избежать при внешнем менеджере проекта и хорошо составленном контракте.

Управление проектами типа «седина»

Проекты типа «седина» — нечто среднее между «процедурой» и «мозгами». Это проекты, некоторые блоки которых типовые, а некоторые — уникальные. Либо проекты, в которых последовательность выполнения типовых блоков может меняться, а их состав варьироваться.

Большинство компаний стремится перевести такие проекты в категорию «процедура» и регламентировать управление ими (рис. 7). Если же уникальные блоки слишком большие по объему, то проекты дробят и назначают на каждый блок своего руководителя. Типовыми блоками управляют администраторы проектов на основе регламентов, а нетиповыми — менеджеры проектов. Таким образом, стандартизация проектов типа «седина» позволяет оптимизировать портфель компании.

Рис. 7. Структура портфеля компании до и после внедрения КСУП



Смешанные портфели проектов

Во многих компаниях портфели проектов смешанные и включают проекты разного типа и разного масштаба (как на рис. 7). В этом случае возможна разработка нескольких вариантов для каждого из компонентов КСУП (например, одна методология для крупных проектов, другая — для средних и т. п.).

Однако это дело отдаленной перспективы. При разработке же первой версии КСУП я всегда рекомендую заказчикам определить, какой из типов проектов для них наиболее важен, и начать разрабатывать КСУП именно для него. Проекты остальных типов будут добавлены под управление КСУП позже, на следующих этапах ее развития.

Определяем приоритетный тип проектов в вашей компании для эффективного управления ими
С помощью приведенной ниже формы проведите экспресс-анализ портфеля проектов вашей компании. Определив, какой тип проектов является приоритетным, пометьте точкой соответствующий пункт.

Типы проектов	Доля в портфеле проектов компании, %	Приоритет на первом этапе внедрения КСУП
Мозги		<input type="radio"/>
Седина		<input type="radio"/>
Процедура		<input type="radio"/>

3. Организационная структура

Один из главных тормозящих факторов успешного управления проектами — несоответствие между типами проектов, которыми ваша компания должна управлять, и ее организационной структурой. Организационная структура предприятия стабильна, инертна и может не меняться длительное время. Традиционная функциональная организационная структура создается для обслуживания операционной части бизнеса (особенно в компаниях с долгой историей, бывших советских или в банках) и, следовательно, не позволяет наладить эффективное управление проектами.

Внедрение КСУП предполагает пересмотр существующей на предприятии системы отношений между сотрудниками и адаптацию организационной структуры с целью повышения эффективности при управлении проектами. При этом степень адаптации зависит от сложности проектов, их объема, квалификации персонала и ряда других факторов.

Ответственность и полномочия руководителя проекта

Способ организации работы над проектами зависит от вашего видения роли руководителя проекта. Как мы уже отмечали, это может быть координатор, отвечающий за отчетность по проекту и ход процесса, но не за результат. Или это может быть человек, несущий полную ответственность за результаты, в том числе финансовую.

Если не обременять руководителя проекта ответственностью за результат, то ему можно и не предоставлять существенных полномочий по управлению выделенными ему ресурсами. В таком

случае он будет вынужден постоянно согласовывать привлечение специалистов с их руководителями, затраты — с финансистами, а также координировать работу между подразделениями.

И наоборот, чем больше ответственность руководителя проекта, тем шире набор передаваемых ему управленческих инструментов и тем больше полномочий ему предоставляется. На время реализации проекта ему могут выделить сотрудников в прямое подчинение, передать полномочия на осуществление затрат в рамках бюджета проекта, позволить распределять мотивационный фонд и даже штрафовать членов своей команды.

Взаимоотношения участников проекта

Вторым фактором, определяющим выбор организационной модели, является состав и структура проектной команды. Если в команде сотрудники только одного подразделения (в случае если проекты выполняются в рамках одного департамента), то руководитель проекта всегда может разрешить конфликты с командой или с другими руководителями, обратившись к функциональному руководителю.

Если же в проекте участвуют сотрудники разных подразделений, то в ходе проекта его руководитель будет вынужден сталкиваться с руководителями других отделов и департаментов. Например, сотрудник, выделенный на задачу проекта из другого отдела, заболел. Как заставить руководителя отдела заменить его?

Ситуация осложнится тем, что и руководители проектов из разных подразделений будут использовать одни и те же ресурсы. Когда все проекты сосредоточены в одном департаменте и все менеджеры проектов числятся в нем, то у них единый начальник, который поможет найти общий язык в случае конфликтов. А менеджеры проектов работают в разных подразделениях и борются за один ресурс. Кто поможет им разрешить конфликт?

Например, сотрудник не успел выполнить задачу проекта в срок, к пятнице. И с понедельника у него уже запланирована работа в новом проекте, менеджер которого работает в другом

отделе. Естественно, этот менеджер не захочет уступить ресурс, ведь тогда пострадает его проект. Компании же выгоднее, чтобы сотрудник сначала завершил начатое, а потом переходил к следующей задаче.

Таким образом, чем больше участников проектов, чем больше объем проектов, тем больше необходимость в делегировании полномочий на уровень руководителей проектов и потребность в проектном офисе для координации проектов.

Способы организации работ над проектом

Организацию работ проекта в зависимости от описанных выше факторов можно отнести к одному из трех типов: *функциональному, матричному или проектному*. Кардинальное различие между этими схемами организации работ в том, на кого в большей степени работают сотрудники и кто в большей степени владеет рычагами управления — руководитель проекта или руководитель функционального подразделения (*табл. 2*). Ознакомившись с описанием этих структур (ниже), попробуйте определить, какой принцип организации проектных работ применяется у вас в компании.

Функциональная организация работ

Функциональная организация характеризуется тем, что при ней полномочия линейного (функционального) руководителя существенно больше, чем у руководителя проекта. Как правило, в таких случаях руководитель проекта выполняет функции координатора проекта, а реальную ответственность за проект несет руководитель подразделения, в котором числится координатор проекта.

Все полномочия по выдаче задач к исполнению сосредоточены у функциональных руководителей: руководители проектов обращаются с запросами о выделении исполнителей к ним. В такой структуре функциональная деятельность имеет приоритет над проектной.

Явным недостатком такой системы является отсутствие ответственного за результат проекта. Линейный руководитель имеет

круг должностных обязанностей и не несет ответственности за результат проекта. У координатора проекта нет полномочий, которые позволяют ему влиять на достижение результатов проекта. К достоинствам можно отнести отсутствие двойного подчинения сотрудников.

Матричная организация работ

В матричной организации часть полномочий по управлению ресурсами передается руководителю проекта и в зависимости от объема полномочий руководителя проекта выделяются слабая, сбалансированная и сильная матричные структуры.

В слабой матрице большая часть полномочий у линейного менеджера, а руководитель проекта координирует выполнение работ. В сбалансированной матрице полномочия распределяются примерно поровну между менеджером проекта и функциональным руководителем. Например, руководитель проекта осуществляет планирование потребности проекта в ролях, но реальное распределение ролей осуществляет функциональный руководитель.

В сильной матрице роль линейного менеджера менее значима, чем роль руководителя проекта. Линейный менеджер занимается вопросами выделения ресурсов в проекты, их замены, набора. Все вопросы, связанные с планированием, общением с заказчиком проекта, перепланированием работ, мотивацией членов команды, расчетом проектных премий и т. п., находятся в ведении руководителя проекта.

Матричная структура подразумевает наличие руководителя проекта, наделенного полномочиями по управлению ресурсами (большими или меньшими — в зависимости от типа матрицы) и отвечающего за результат проекта. В этом преимущество подобного способа организации работ перед функциональным. Недостаток матричной организации работ заключается в том, что сотрудники оказываются в ситуации двойного подчинения, что приводит к конфликтам, потере мотивации, препятствиям к профессиональному росту в компании и т. п.

Проектная организация работ

Во многих компаниях для управления крупными проектами создается отдел, в который на время проекта переводятся необходимые сотрудники других подразделений. Руководитель такого отдела, как правило, привлекается извне на контрактной основе. По завершении проекта отдел закрывается, руководитель проекта увольняется или переводится на другой проект, сотрудники возвращаются в свои отделы. Организации, создающие отделы для реализации проектов, применяют проектную структуру управления.

Главное достоинство такого метода заключается в том, что руководитель проекта полностью распоряжается выделенными ему ресурсами и линейные руководители не имеют никакой возможности привлечь сотрудников к другим работам. Недостатком является необходимость перевода сотрудников из отдела в отдел, что создает проблемы в их мотивации и планировании карьерного роста, осложняет взаимоотношения с их основным линейным руководителем.

Соответствует ли существующий тип организации вашим задачам?

Ознакомившись с описанием типов организации проектных работ, вы, скорее всего, «узнали» свой. Если вы все еще сомневаетесь, то можете воспользоваться *табл. 2* в качестве подсказки. А теперь разберемся, оптимален ли применяемый вами способ организации работы.

Одна из проблем, с которой сталкиваются мои клиенты, — несоответствие применяемой схемы организации работ и проектов, которыми они управляют. Например, в банках традиционно применяются методы, которые я бы назвал функциональной организацией, но с их помощью пытаются управлять сложными проектами, распространяющимися на весь банк, например обновлением автоматизированной банковской системы (аналог ERP-системы в других бизнесах).

Когда у руководителя проекта возникает вопрос к исполнителям работ в другом департаменте, он не может просто пойти и «открыть

дверь ногой», чтобы оперативно разрешить проблемы. Он пишет служебную записку, ответ на которую другой департамент согласно внутреннему регламенту даст лишь через пять дней. И часто переписка по одному вопросу затягивается на три-четыре недели, а проект в это время простаивает. Несоответствие структуры управления и сложности решаемой задачи приводит к тому, что проекты растягиваются на годы.

Можно привести множество примеров, подтверждающих важность того, что неверно выбранная структура управления проектом приводит к потере эффективности, а верная — наоборот, к ее повышению. Как определиться, какая структура оптимальна для вашей компании?

Табл. 2. Некоторые практические отличия разных систем организации проектных работ

Типы организации работ	Выделяется ли сотрудник в команду проекта при старте?	Кто выдает сотруднику задание по проекту	Проектная мотивация сотрудника	Отчетность сотрудника по проекту	Может ли сотрудник быть переключен на операционную работу по решению функционального руководителя	
<i>Функциональная</i>	Нет, исполнитель конкретной работы определяется функциональным руководителем	Функциональный руководитель	Проектной премии нет	Функциональный руководитель	Да, без оповещения руководителя проекта	
<i>Матричная</i>	Слабая матрица	Да, но без лимита времени и выделение условно	Руководитель проекта по согласованию с функциональным руководителем	Проектной премии нет	Функциональный руководитель	Да, с оповещением руководителя проекта
	Сбалансированная матрица	Да, с указанием лимита времени	Руководитель проекта в рамках выделения сотрудника в проект	Проектная премия — важная часть дохода сотрудника	Руководитель проекта и функциональный руководитель	По согласованию с руководителем проекта
	Сильная матрица	Да, с указанием лимита времени	Руководитель проекта в рамках выделения сотрудника в проект	Проектная премия — основная составляющая дохода сотрудника	Руководитель проекта	По согласованию с руководителем проекта

Какие принципы управления применять?

Очевидно, что наиболее надежен проектный способ организации работ, когда для достижения цели создается отдел, куда переводятся необходимые сотрудники, и руководитель отдела отвечает за результат. Сотрудников не станут отвлекать от выполнения проекта неотложные текущие, «непроектные» задачи, а руководитель проекта не будет тратить время на переговоры с линейными менеджерами.

Однако этот способ является и самым дорогостоящим — ведь, назначая сотрудников и руководителя проекта полностью на один проект, организация тем самым оплачивает все простое в проекте и лишается возможности подключать этих людей к другим проектам и непроектным задачам.

Напротив, функциональный принцип организации работ наименее затратный, поскольку ресурсы на проект выделяются по остаточному принципу, но при этом нет никаких гарантий достижения результата проекта в срок.

Таким образом, применять проектный принцип имеет смысл для длительных, масштабных, сложных и ресурсоемких проектов. Функциональный принцип может быть вполне эффективен при правильной организации небольших типовых проектов. Для промежуточных ситуаций стоит применять матричные подходы (см. также *табл. 3*).

Табл. 3. Формальные критерии оценки подходящего принципа управления проектными командами

Типы организации работ	Доля рабочего времени, затрачиваемого на проектную работу, %	Тип проекта по сложности	Масштаб проектов (сроки, число участников, затраты) относительно масштаба организации	Сотрудники скольких подразделений участвуют в проекте	
Функциональная	Почти нет	Процедура	Малый	1	
Матричная	Слабая матрица	0–25	Процедура	Средний	2–3
	Сбалансированная матрица	15–60	Процедура/Седина	Средний/крупный	Более 3
	Сильная матрица	50–95	Седина/Мозги	Крупный	Более 3
Проектная	85–100	Мозги	Крупный/Очень крупный	Более 3	

Смешанные принципы управления проектами

Выбор функциональной или матричной модели управления подразумевает, что вы выстраиваете систему отношений между функциональными руководителями и руководителями проектов. В зависимости от выбранной модели первые или вторые имеют больше полномочий и рычагов для управления. Чтобы быть эффективной, выбранная модель должна быть распространена на всю компанию, и поэтому, как правило, во всей компании применяется либо функциональная, либо матричная система. Проектная система организации работ обычно используется в дополнение к основной системе для части проектов.

Смешение принципов управления в рамках одной компании возможно только в том случае, если есть подразделения, чьи сотрудники и руководители проектов не участвуют в проектах других подразделений и выполняют все проекты своими силами. Такое подразделение можно рассматривать как самостоятельную (в проектном смысле) организацию, и соответственно оно может использовать отличную от остальных подразделений компании модель управления.

Управление проектом внешним менеджером проекта

Одна из крупнейших российских компаний активно использует аутсорсинг для управления крупными проектами организационного развития. При старте такого проекта создается отдел, подчиняющийся соответствующему вице-президенту, а руководитель отдела является менеджером соответствующего проекта.

В новый отдел приказом переводят необходимых для реализации проекта сотрудников компании. Таким образом решается проблема двойного подчинения: на время проекта менеджер проекта становится линейным руководителем сотрудников.

С менеджером проекта обычно заключается временный трудовой договор, в котором обязательно есть пункт о выдаче премии при выполнении проекта в срок. Тем самым создается дополнительная мотивация на скорейшее выполнение проекта.

Определяем организационную структуру и принципы управления вашей компании

С помощью этой формы вы можете зафиксировать выводы, сделанные вами после прочтения этого раздела.

Есть ли в вашей компании проекты, для реализации которых стоит применять проектную организацию работ?

Какие принципы управления стоит применять для остальных проектов?

- Функциональная структура
- Слабая матричная структура
- Сбалансированная матричная структура
- Сильная матричная структура

В связи с этим как должны измениться полномочия функциональных руководителей?

В связи с этим как должны измениться полномочия руководителей проектов?

4. Методология управления проектами

Методология управления проектами — это набор регламентно-нормативной документации по управлению проектами в вашей компании, «правила игры».

Зачем нужна методология управления проектами?

Во-первых, описав процесс управления проектами, компания существенно облегчает работу по выполнению проектов новичкам. Во-вторых, как только у вас появляются правила, вы можете начинать их совершенствовать, а значит, управление проектами будет развиваться. Помните, что правила игры — главный инструмент развития.

История из практики: когда закончится стройка завода?

Ко мне обратился генеральный директор компании, строившей в России крупный нефтеперерабатывающий завод для западной корпорации. Строительство существенно отставало от графика, и заказчик в ультимативной форме потребовал закончить проект за шесть месяцев. Наученный горьким опытом, заказчик потребовал, чтобы российский подрядчик представил обоснование, подтверждающее, что строительство будет завершено в этот срок.

Таким обоснованием мог стать только сетевой план строительства, в котором были бы учтены все оставшиеся работы по проекту, технологические связи работ, поставки. Однако в компании отсутствовала культура календарно-сетевого планирования и сотрудники не могли самостоятельно составить объединенный план работ пятнадцати подразделений, участвовавших в проекте.

Генеральный директор компании-подрядчика попросил нас помочь в подготовке такого плана. В течение двух недель консультанты «Богданов и партнеры» собирали планы работ отдельных подразделений,

объединяли их в план проекта и согласовывали. Особенно важно было учесть сроки поставки оборудования, поскольку это один из решающих факторов, определяющих длительность проекта.

В итоге оказалось, что, если учесть в графике все работы и поставки, для завершения проекта потребуется около двенадцати месяцев. Проект был завершен в эти сроки, но отставание от сроков начального договора составило около года. Мне кажется, если бы этот план работ составили с самого начала, проект можно было бы реализовать в срок.

Необходимость стандартизации управления проектами

Скорее всего, вы уже проходили этапы стандартизации бизнес-процессов в вашей компании в других областях, имеете опыт подобной работы и представляете, с какими сложностями можете столкнуться. И вы уже заметили, что разумная регламентация дает значительный эффект, а избыточная бюрократизирует процесс и затрудняет получение результата.

Довольно популярна модель зрелости бизнес-процессов Керцнера (табл. 4), описывающая стадии развития бизнес-процессов в организации. Как следует из модели Керцнера, описание бизнес-процесса выводит его на третий уровень зрелости. Таким образом, разработка корпоративной методологии позволяет перевести неструктурированную работу по управлению проектами сразу на третий уровень зрелости.

Табл. 4. Оценка зрелости бизнес-процессов по Керцнеру

Первый уровень. Бессистемный процесс	Управление проектами существует, проекты каким-то образом выполняются, но никто не знает, как именно. Каждый руководитель ведет свой проект по своему разумению
Второй уровень. Повторяющийся процесс	Руководители проектов ведут проекты примерно в одном ключе, но никто это не контролирует и не проверяет. Есть разрозненная документация по управлению проектами, но нет единого утвержденного стандарта по управлению проектами
Третий уровень. Единый процесс	Существует единый набор регламентной документации, четко описывающей процесс работы над проектами, и ее придерживаются руководители проектов. Существуют механизмы контроля за соблюдением единого регламента управления проектами

<i>Четвертый уровень. Изменяемый процесс</i>	Появляется проектная аналитика в разрезе проектов и групп проектов, менеджеров. На основе метрик осуществляется оперативное управление и выявляются процессы, требующие вмешательства
<i>Пятый уровень. Постоянная оптимизация</i>	Проектный офис компании регулярно ревидует методологию УП и совершенствует ее

Основа методологии управления проектами — регламент (или стандарт) управления проектами. Регламент описывает роли участников проектной деятельности, их полномочия и зоны ответственности в процессе реализации проекта, правила их взаимодействия, в частности, регламент регулирует взаимодействие руководителя проекта и функциональных руководителей. Кроме того, в регламенте должны быть описаны признаки, по которым деятельность признается проектом, и принципы классификации проектов. Зачастую к более простым проектам применяется упрощенная процедура управления, а к управлению комплексными проектами предъявляются повышенные требования. Именно по этим причинам не стоит начинать разработку регламента, пока не решены вопросы, затронутые в разделах 1–3 этой книги.

На основе регламента разрабатываются дополнительные документы — ролевые инструкции и шаблоны документов. Ролевые инструкции содержат конкретные рекомендации по выполнению положений регламента представителем каждой из ролей с учетом используемых в организации инструментальных средств. Например, если в регламенте указано, что руководитель должен разработать план проекта, то в инструкции руководителя могут быть даны четкие правила формирования плана в Microsoft Project 2010 (если именно эта версия используется). Такая система организации документов позволяет при необходимости обновлять инструкции (например, при переходе от MS Project 2010 к 2014) без утверждения нового регламента при условии, что его методические положения не изменились.

Библиотека шаблонов документов необходима для унификации проектной документации. В ней должны храниться все документы, сопровождающие проект в соответствии с регламентом.

Как правило, документы оформляются после завершения ключевых этапов управления проектом: инициации, планирования, при регулярном мониторинге и завершении проекта.

Состав регламента управления проектами: разделы

Регламент управления проектами может быть различной степени детализации и может требовать от участников проекта большего или меньшего количества управленческих действий. Традиционно регламент описывает действия, которые выполняются на основных этапах жизненного цикла проекта, и результаты, которыми должен быть завершён тот или иной этап.

Ниже мы приводим краткое описание действий, необходимых для реализации проекта. Вам потребуется оценить, какие из этих действий выполняются у вас в компании и уровень их зрелости. Впоследствии на основе этого анализа вы сможете определить, какие действия стоит включить в регламент управления проектами.

- *Инициация проекта* — действия, необходимые для принятия решения о начале планирования проекта.
- *Планирование проекта* — действия, необходимые для уточнения целей проекта и составления плана для наилучшего их достижения и утверждения этих материалов с заказчиком проекта.
- *Исполнение работ проекта* — каким образом осуществляется управление исполнением работ по утвержденному плану проекта. В регламенте управления проектом описываются общие для всех проектов правила постановки задач и отчетности по ним.
- *Мониторинг и отслеживание проекта* — каким образом осуществляется контроль над выполнением плана, выявление отклонений в проекте и отчетность, эскалация проблем.
- *Закрытие проекта* — как проходит процедура признания проекта закрытым.

Если вы считаете, что в вашей организации полезно регламентировать описанные процессы управления, пометьте галочкой выбранные процессы. В соответствии с *табл. 4* выберите уровень зрелости каждого процесса, указав это в одноименном поле рядом с его названием.

M1

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Инициация проекта

Инициацией проекта называются действия, которые необходимо совершить на этапе принятия решения о старте проекта и которые предшествуют разработке детального плана. Обычно на этом этапе определяются ключевые участники проекта — руководитель проекта, заказчик и т. д.

Участники проекта фиксируют свои ожидания от проекта в документе, который обычно называется «Устав проекта». В нем может быть указан общий бюджет проекта, даты завершения ключевых этапов, ожидаемая прибыль от реализации проекта и т. п.

Подписание устава проекта означает, что компания готова тратить ресурсы на планирование проекта и дает формальное согласие начать планирование. При планировании руководитель проекта использует данные устава об ожиданиях и ограничениях, что позволяет сэкономить время всех участников.

M2

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Планирование проекта

К процессам планирования относятся действия, необходимые для уточнения целей проекта и составления плана их достижения. Планирование может охватывать несколько аспектов: составление перечня этапов и работ проекта, определение их взаимосвязи и сроков выполнения, расчет бюджета, составление графика финансирования, списка рисков и плана реагирования на них и т. п.

При составлении плана проекта может выясниться, что некоторые ожидания участников проекта нереальны: например, невозможно уложиться в сроки, указанные в уставе, или получить ожидаемую прибыль. В этом случае ключевые участники проекта могут отказаться от его реализации. Часто бывает и так, что план

признают обоснованным и принимают его, даже если он выходит за рамки ограничений, заданных в уставе. Принятие подобного решения полностью зависит от мнения ключевых участников проекта и ценности результата проекта для организации.

Если план проекта устраивает ключевых участников, то все разработанные на этапе планирования документы объединяются в «мастер-план проекта», который затем утверждается.

После утверждения мастер-план является основным документом проекта и на его основе осуществляются исполнение проекта и контроль. Устав проекта не используется на следующих этапах проекта.

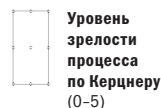
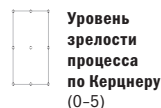
Исполнение работ проекта

К исполнению работ относятся действия руководителя проекта по набору в команду проекта конкретных исполнителей, выдаче задач и сбору отчетности о фактическом исполнении проекта. Правильная организация исполнения работ проекта предполагает систему авторизации работ, то есть правил по выдаче задач исполнителям. Исполнитель несамостоятелен в выборе из плана работ, которыми он будет заниматься в течение недели, он получает задания от функционального руководителя или руководителя проекта.

Организация исполнения работ проекта невозможна без систематической отчетности, причем ее система должна быть единой для всех проектов, например, все исполнители отчитываются о проделанной работе по всем проектам в пятницу по единой форме. Помимо исполнителей система отчетности должна охватывать всех прочих участников проекта: функциональных руководителей, контролеров качества работ и пр.

Мониторинг и отслеживание проекта

Регулярное отслеживание проекта предполагает, что периодически все руководители проектов сравнивают текущий ход исполнения проекта с мастер-планом, утвержденным в результате планирования (иногда его называют «базовым планом»). Для сравнения используются единые для всей компании показатели, например,

 M3 Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5) M4 Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

сравнивается отклонение по срокам, бюджету, анализируется текущая рентабельность проекта и т. п.

В случае если руководитель замечает отклонения текущего хода проекта от базового плана, он корректирует ход выполнения проекта в зависимости от ситуации. При этом в однотипных проектах общие правила поведения менеджера должны быть унифицированы. Как правило, решения по незначительным отклонениям менеджер проекта принимает самостоятельно, пытаясь договориться с другими участниками проекта. В случае значительных отклонений менеджер эскалирует проблему на следующий уровень управления.

M5

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Заккрытие проекта

Этап закрытия проекта является очень важным, так как обычно на этом этапе анализируются результаты проекта и делаются выводы — так называемые полученные уроки. На основе этого анализа обновляются регламент управления проектами и иные документы, входящие в методологию управления проектами.

Завершенным проект признает не его руководитель. Должны существовать процедура проверки проекта и признания его завершенным, а также критерии, определяющие завершенность проекта. Если проект не соответствует этим критериям, он остается открытым до тех пор, пока руководитель проекта и команда проекта не выполнят все требования для его закрытия.

Как формировать регламент?

Как правило, компании, начинающие разрабатывать свою методологию управления проектами, уже имеют положительный опыт в этой области. При разработке регламента необходимо определить, какие из существующих в компании практик включить в регламент. Например, инициация проекта выполняется систематически всеми менеджерами, планирование осуществляют некоторые, а отслеживанием не занимается никто. Какие действия должны быть включены в регламент?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно вспомнить о модели Керцнера. Имеет смысл включать в регламент те действия (бизнес-процессы), которые в данный момент находятся на втором уровне зрелости, то есть повторяющиеся. Не стоит включать в регламент управления проектами гипотетические действия или те, которые пока не являются повторяющимися. Помните, что установленные правила игры начнут активно развиваться и у вас появится возможность расширять и дополнять их, выпуская вторую, третью и последующие версии методологии.

Конечно, кто-то при регламентировании управления проектами захочет отразить в регламенте не только те процессы, которые уже выполняются, но и некоторые желаемые или выполняющиеся бессистемно. Как поступить в этом случае?

Разработка регламента подразумевает его исполнение. Чем больше в регламенте неосвоенных процессов, тем сложнее будет обучить сотрудников и обеспечить выполнение новых правил. Поэтому при описании в регламенте новых правил работы следует определить количество сотрудников, которым предстоит по ним работать. Для этого можно использовать *табл. 5*, из которой следует, что наибольшее число участников задействовано обычно в процессах исполнения и отслеживания проекта. Поэтому все нововведения на этих этапах должны быть тщательно взвешены.

Табл. 5. Привлечение участников проекта к разным его этапам

Этап проекта / участники этапа	Заказчик	Руководитель проекта	Функциональный руководитель	Исполнители
Инициация проекта	×	×		
Планирование проекта	×	×	×	
Исполнение работ проекта		×	×	×
Мониторинг и отслеживание проекта	×	×	×	×
Закрытие проекта	×	×		

На этапах инициации и закрытия проекта обычно всего два участника: заказчик проекта (генеральный директор предприятия или топ-менеджер) и руководитель проекта. Поэтому эти два этапа с точки зрения регламентации не представляют большой сложности. Компаниям, которые не имеют опыта реализации проектов и приступают к разработке методологии с чистого листа, я обычно рекомендую выпустить первую версию регламента, состоящую именно из этих разделов.

Состав разделов регламента: области знаний

Итак, вы определились с составом разделов регламента. Теперь необходимо определить, насколько детализированы будут эти разделы.

Например, вы можете потребовать от своих менеджеров проектов на этапе планирования разрабатывать только календарный план проекта, а можете — и календарный план, и бюджет, и оценку рисков. В первом случае вы включаете в регламент только одно действие, во втором — три. Действия, которые могут выполнять менеджер и команда проекта в ходе проекта, систематизируются с помощью так называемых *областей знаний*.

В первом случае мы включили в этап планирования только действия, относящиеся к управлению сроками проекта, во втором — к управлению сроками, стоимостью и рисками. Таким образом, разделы регламента и области знаний представляют собой матрицу, и чем больше в этой матрице заполненных ячеек (действий, которые менеджер проекта должен выполнять), тем сложнее и детальнее методология.

01



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0–5)

Управление рамками проекта

Эта область знаний описывает действия менеджера по планированию состава работ и контролю их в ходе проекта. На этапе инициации проекта это может быть включение в его устав описания предварительных результатов. На этапе планирования управление рамками проекта предполагает детальный сбор требований к результатам проекта и разработку полного списка получаемых

при реализации проекта результатов и их характеристик. При мониторинге проекта менеджер контролирует состав результатов, регистрирует изменения в требованиях участников проекта, согласует изменения в рамках проекта. А в процессе закрытия проекта менеджер передает результаты проекта заказчику.

Управление сроками проекта

К этой области знаний относятся действия менеджера проекта по планированию сроков выполнения работ проекта и контролю над их соблюдением. В ходе инициации проекта, как правило, фиксируются предварительные сроки ключевых вех проекта, которые в процессе планирования уточняются и обосновываются сетевым графиком и расписанием работ проекта. При исполнении работ менеджер проекта отслеживает своевременную выдачу задач исполнителям. Если мониторинг выявляет отклонение фактических сроков выполнения работ от плановых, то менеджер согласует все изменения в плане с участниками проекта и при необходимости информирует заказчика об изменении сроков. Процедура закрытия проекта часто включает анализ сроков его выполнения, в ходе которого сравниваются плановые и фактические значения и выявляются причины отклонений.

Управление стоимостью проекта

Эта область знаний объединяет процессы по планированию стоимости проекта и дальнейшему контролю над ней в ходе проекта. При инициации проекта часто формируется предварительная оценка стоимости, которая в ходе планирования уточняется и детализируется. Как правило, на этапе планирования разрабатывается детальный бюджет проекта, который в дальнейшем используется для анализа проекта при его мониторинге. А при возникновении отклонений от бюджета менеджер проекта организует необходимые согласования. Закрытие проекта предполагает анализ итогового выполнения бюджета проекта и подготовку необходимых сводных отчетов о затратах.

02



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

03



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

04

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Управление рисками проекта

Эта область знаний описывает действия менеджера по оценке рисков, планированию реагирования на них и отслеживанию их в ходе проекта. Основные риски проекта обычно известны уже при его инициации. Затем при планировании осуществляется глубокий анализ рисков: составляется полный их список, делается оценка, после чего формируется план реагирования.

В ходе проекта менеджер осуществляет мониторинг рисков и при изменении их характеристик обновляет план реагирования или при необходимости выполняет какие-то его разделы. В рамках закрытия проекта происходит итоговая оценка его рисков и степени их влияния на выполнение плана.

05

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Управление коммуникациями проекта

К этой области знаний относится планирование обмена информацией в команде проекта и организации коммуникаций в ходе выполнения проекта. Порядок отчетности менеджера перед заказчиком проекта может быть определен уже на этапе инициации, а в ходе детального планирования определяется план взаимодействия между другими участниками проекта, который описывает виды коммуникаций, сроки отправки сообщений или собраний, их периодичность и т. п.

Исполнение проекта предполагает осуществление коммуникаций согласно плану, а в ходе мониторинга и контроля участники проекта обычно разрабатывают отчеты, которые затем используются при взаимодействии в проекте. Процедура завершения также включает разработку и распространение ряда отчетов и проведение собраний по проекту.

06

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Управление человеческими ресурсами проекта

Эта область знаний объединяет процессы, связанные с привлечением персонала в проект, его профессиональным развитием и мотивацией. В ходе инициации обычно определяется состав команды управления проектом. Затем при планировании определяется

состав всех участников проекта, формируется план их подбора, подготовки, мотивации в ходе проекта. План управления человеческими ресурсами реализуется при исполнении проекта, при мониторинге и контроле оценивается его эффективность, и он может быть пересмотрен.

Закрытие проекта, как правило, включает оценку работы членов команды и менеджера проекта. Эти оценки используются в дальнейшем при формировании команд для новых проектов.

Управление качеством проекта

К этой области знаний относятся действия по определению необходимого уровня качества, планированию и обеспечению его достижения. При инициации иногда фиксируются общие требования к стандартам качества, которые будут применяться к проекту. Затем на этапе планирования определяются детальные требования к качеству результатов проекта и действия, необходимые для его достижения.

В ходе исполнения этот план реализуется, а при мониторинге и контроле проверяется качество и уточняется план его достижения. Процедура закрытия проекта может включать итоговую оценку уровня качества результатов проекта.

Управление поставками проекта

К этой области знаний относятся действия по планированию проектных закупок, подбору поставщиков и администрированию закупок в ходе проекта. Часто уже на этапе инициации известно, какие крупные закупки ожидаются. При планировании проекта формируется предварительный список поставщиков, уточняется состав закупаемых продуктов и услуг, формируется тендерная документация.

В соответствии с этими документами осуществляются закупки на этапе исполнения работ и контроль выполнения плана закупок на этапе мониторинга и контроля проекта. В ходе завершения проекта обычно закрываются контракты и проверяется отсутствие взаимных обязательств с контрагентами.

07



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

08



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

09

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Интеграция управления проектом

Эта область знаний описывает действия руководителя проекта по осуществлению руководства проектом. На этапе инициации менеджер выпускает документы, описывающие краткие параметры проекта, состав ключевых участников, ожидания инвестора и заказчика. При планировании разрабатывается сводный план проекта, в который входят детальные планы из остальных областей знаний.

Менеджер контролирует исполнение работ в целом. В ходе мониторинга и контроля он осуществляет управление изменениями, то есть выявляет отклонения от планов в различных областях и иницирует согласование изменений, внесение корректировок и т. п. По итогам проекта менеджер выпускает сводный отчет.

Какие области знаний включить в регламент?

Систематизация процессов управления проектами по областям знаний удобна тем, что легко можно выделить наиболее важные области, которые обязательно должны попасть в регламент, и второстепенные. К первостепенным относятся управление сроками и рамками проекта (то есть действия, направленные на планирование и контроль за тем, что делается в проекте и в какие сроки) и интеграцией (то есть какие документы выпускает в ходе проекта его руководитель).

Управление стоимостью актуально для компаний, которые составляют бюджеты проектов. Как ни странно, многие этого не делают, однако эта область знаний часто присутствует в регламентах управления проектами. Распространено и управление рисками. Остальные области знаний (по крайней мере в России и в практике моих клиентов) часто остаются нерегламентированными и используются лишь некоторыми клиентами со специфическими задачами. В табл. 6 приведена одна из наиболее полных карт процессов управления проектами, включающая 42 составляющие. Однако такое количество процессов используется всего лишь 1% компаний во всем мире.

Табл. 6. Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами

Области знаний управления проектами	Группы процессов управления проектами			
	Инициации [2]*	Планирования [20]	Исполнения [8]	Мониторинга и управления [10]
4** Управление интегрирующей проектом [6]	Разработка устава проекта (4.1)***	Разработка плана управления проектом (4.2)	Руководство и управление исполнением проекта (4.3)	Мониторинг и управление работами проекта (4.4) Общее управление изменениями (4.5)
5. Управление содержанием проектом [5]		Сбор требований (5.1) Определение содержания (5.2) Создание ИСР (5.3)		Подтверждение содержания (5.4) Управление содержанием (5.5)
6. Управление сроками проектом [6]		Определение состава операций (6.1) Определение взаимосвязей операций (6.2) Оценка ресурсов операций (6.3) Оценка длительности операций (6.4) Разработка расписания (6.5)		Управление расписанием (6.6)
7. Управление стоимостью проектом [3]		Стоимостная оценка (7.1) Разработка бюджета расходов (7.2)		Управление стоимостью (7.3)
8. Управление качеством проектом [3]		Планирование качества (8.1)	Процесс обеспечения качества (8.2)	Процесс контроля качества (8.3)
9. Управление человеческими ресурсами проектом [4]		Планирование человеческих ресурсов (9.1)	Набор команды проекта (9.2) Развитие команды проекта (9.3) Управление командой проекта (9.4)	
10. Управление коммуникациями проектом [5]	Определение заинтересованных сторон проектом (10.1)	Планирование коммуникаций (10.2)	Распространение информации (10.3) Управление ожиданиями заинтересованных сторон проектом (10.4)	Отчетность по исполнению (10.5)
11. Управление рисками проектом [6]		Планирование управления рисками (11.1) Идентификация рисков (11.2) Качественный анализ рисков (11.3) Количественный анализ рисков (11.4) Планирование реагирования на риски (11.5)		Мониторинг и управление рисками (11.6)
12. Управление закупками проектом [4]		Планирование закупок (12.1)	Осуществление закупок (12.2)	Управление закупочной деятельностью (12.3) Закрывание закупок (12.4)

* В квадратных скобках указано число процессов, входящих в группу процессов или область знаний.

** Номер строки соответствует номеру главы с его описанием в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

*** Рядом с названием процесса указан его номер в стандарте ANSI PMI PMBoK 2008.

Однако ваша цель при постановке задачи на разработку корпоративной методологии управления проектами состоит в том, чтобы для первого этапа внедрения системы разработать предельно простые «правила игры» и создать наиболее простую и эффективную методологию, которая приживется в вашей компании.

Для этого вернемся к модели Керцнера: описывать и заносить в регламент следует только те процессы, которые сейчас выполняются вашими сотрудниками. Если сейчас менеджеры анализируют риски проектов — давайте регламентируем этот процесс. Если эта область знаний не знакома им — пропустим ее.

Следуя этой логике, компании, не использующие процедур управления, не должны их внедрять вообще. Но это не так — существует некий минимальный набор этапов и областей знаний для эффективного управления проектами, который можно построить «на пустом месте». Если же некоторые процессы уже используются, то вы легко можете определить, какие из них должны быть включены в методологию (пример такого решения представлен в табл. 7).

Табл. 7. Пример принятия решения о составе методологии УП

Управление отдельными аспектами проекта	Процессы этой области	Решение
Рамками	Используются всеми	Включить в первую версию методологии
Сроками	Используются всеми	Включить в первую версию методологии
Стоимостью	Используются некоторыми	Включить в первую версию методологии
Рисками	Не используются сейчас	Включить во вторую версию методологии
Коммуникациями	Не используются сейчас	Не будем использовать
Человеческими ресурсами	Не используются сейчас	Не будем использовать
Качеством	Не используются некоторыми	Не будем использовать
Поставками	Не используются сейчас	Не будем использовать

Определяем методологию управления проектами вашей компании

**П11-
П59**

Используя предлагаемую форму, отметьте в ячейках на пересечении раздела регламента и области знаний, следует ли включать действия, относящиеся к данной области знаний, в раздел регламента управления проектами вашей компании.

Эта форма будет в дальнейшем использована как задание на разработку регламента. С ее помощью разработчики смогут определить, насколько детально должны быть описаны этапы жизненного цикла проекта и на какие именно процессы необходимо обратить внимание в первую очередь.

Области знаний	M1 Инициация	M2 Планирование	M3 Исполнение	M4 Мониторинг и контроль	M5 Закрытие проекта
01 Управление рамками проекта	<input type="checkbox"/> П11	<input type="checkbox"/> П21	<input type="checkbox"/> П31	<input type="checkbox"/> П41	<input type="checkbox"/> П51
02 Управление сроками проекта	<input type="checkbox"/> П12	<input type="checkbox"/> П22	<input type="checkbox"/> П32	<input type="checkbox"/> П42	<input type="checkbox"/> П52
03 Управление стоимостью проекта	<input type="checkbox"/> П13	<input type="checkbox"/> П23	<input type="checkbox"/> П33	<input type="checkbox"/> П43	<input type="checkbox"/> П53
04 Управление рисками проекта	<input type="checkbox"/> П14	<input type="checkbox"/> П24	<input type="checkbox"/> П34	<input type="checkbox"/> П44	<input type="checkbox"/> П54
05 Управление коммуникациями проекта	<input type="checkbox"/> П15	<input type="checkbox"/> П25	<input type="checkbox"/> П35	<input type="checkbox"/> П45	<input type="checkbox"/> П55
06 Управление человеческими ресурсами проекта	<input type="checkbox"/> П16	<input type="checkbox"/> П26	<input type="checkbox"/> П36	<input type="checkbox"/> П46	<input type="checkbox"/> П56
07 Управление качеством проекта	<input type="checkbox"/> П17	<input type="checkbox"/> П27	<input type="checkbox"/> П37	<input type="checkbox"/> П47	<input type="checkbox"/> П57
08 Управление поставками проекта	<input type="checkbox"/> П18	<input type="checkbox"/> П28	<input type="checkbox"/> П38	<input type="checkbox"/> П48	<input type="checkbox"/> П58
09 Интеграция управления проектом	<input type="checkbox"/> П19	<input type="checkbox"/> П29	<input type="checkbox"/> П39	<input type="checkbox"/> П49	<input type="checkbox"/> П59

5. Методология управления портфелем проектов

Вряд ли найдется компания, которая на определенном отрезке времени занимается только одним проектом. Как правило, в компаниях всегда реализуется несколько или множество проектов, которые принято называть портфелем проектов. Следовательно, «правила игры», которые закладываются в методологию управления проектами, должны затронуть координацию проектов в портфеле проектов.

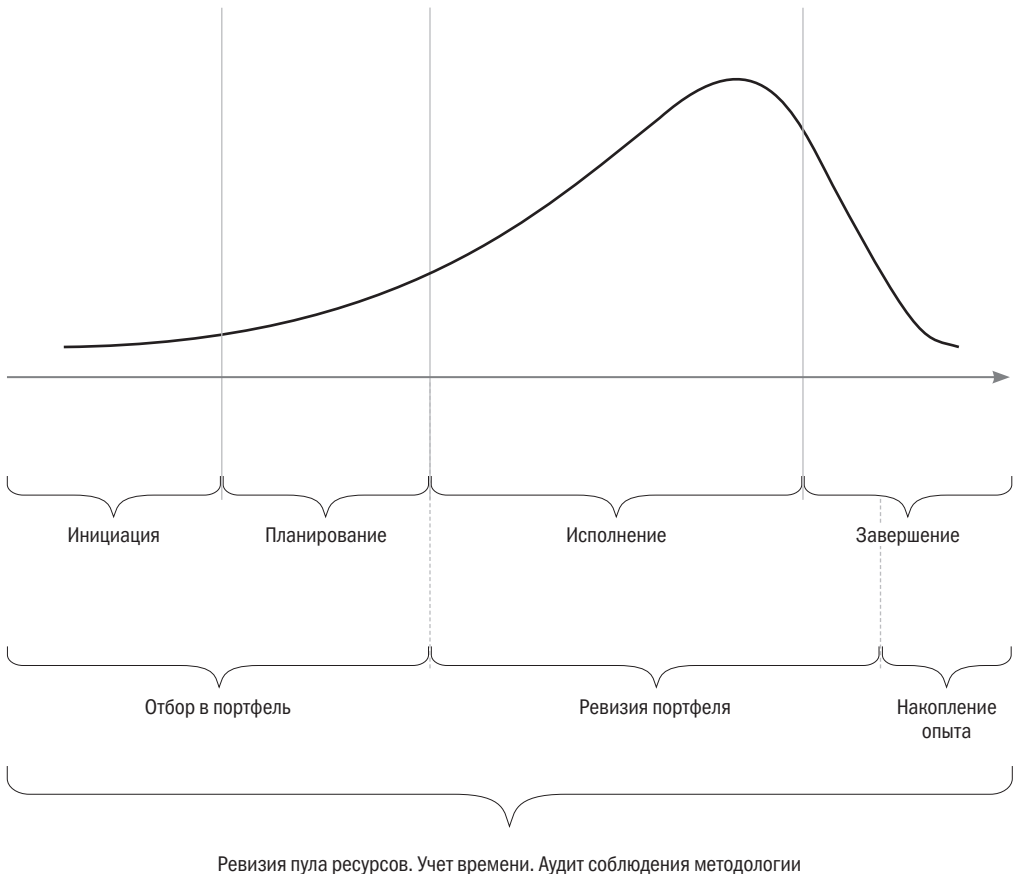
Но многие компании, разрабатывая методологию управления проектами, забывают про процессы, связанные с управлением портфелем проектов. Отсутствие координации проектов в портфеле и описанных правил по управлению портфелем может привести к негативным последствиям и снизить эффект от управления отдельными проектами.

Во-первых, если нет процедур отбора проектов в портфель, то любой проект может быть запущен без сравнения с альтернативными, просто потому что задуман раньше. Если не существует процедур ревизии портфеля, то организация может тратить дефицитные ресурсы на неприоритетный проект. И наконец, если нет процессов удаления проектов из портфеля, то никто принудительно не закроет проект даже тогда, когда он перестал отвечать стратегическим целям компании.

Для эффективного управления проектами необходимо осуществлять систематическое управление портфелем проектов. При этом ответственность за эту деятельность не может нести менеджер проекта, даже самый опытный, — ведь интересы менеджера проекта находятся в противоречии с интересами руководителя портфеля.

Менеджер проекта нацелен на выполнение поставленной задачи и не видит ее в контексте стратегических целей организации или конкурирующих задач. Руководитель портфеля занимается именно этими вопросами и координирует стратегию компании и набор проектов (связь процессов управления проектами и портфелем представлена на рис. 8).

Рис. 8. Связь процессов управления отдельными проектами и портфелем проектов



При всей своей полезности регламентация управления портфелем проектов часто не осуществляется по разным причинам. Во-первых, если вы управляете портфелем типа «мозги», вам придется

больше полагаться на интуицию, чем на расчеты и рациональные аргументы. Поэтому, управляя такими проектами, стоит просто зафиксировать в методологии необходимость регулярно осуществлять ревизию портфеля проектов и закрытие части проектов, не прописывая методику выполнения этих действий. Этот же совет применим и к компаниям, в корпоративной культуре которых принятие ключевых решений по проектам осуществляется лично генеральным директором и топ-менеджерами. Второй вариант, при котором регламентация процессов управления портфелем проектов теряет смысл, — это когда проекты вам «спускают» из головной организации и ею осуществляется портфельное управление.

Разделы по управлению портфелем проектов для регламента управления проектами

В некоторых организациях для управления портфелем проектов формируют отдельный регламент, в некоторых — включают в регламент управления проектами дополнительные разделы. Я рассматриваю регламент управления портфелем проектов и отдельными проектами как единое целое, поэтому использую сквозную нумерацию разделов регламента. Далее под понятием «регламент управления проектами» будет подразумеваться документ, который описывает процессы управления как отдельными проектами, так и портфелем проектов.

Если вы считаете, что в вашей организации описанные процессы управления полезно регламентировать, то пометьте галочкой соответствующие пункты. Не забывайте указывать уровень зрелости процессов!

M6



Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Отбор проектов в портфель

Для систематического и эффективного отбора проектов в портфель организации необходимо разработать систему критериев отбора. Критериями могут быть: степень соответствия проекта стратегии, уровень риска проекта, объем затрат, срок окупаемости и т. п. Каждый новый проект должен оцениваться по этим критериям на этапе инициации или планирования.

В компаниях, производящих систематический отбор проектов, процедура отбора обычно проходит периодически, например раз в квартал или полгода. К отбору допускаются только те проекты, которые к началу процедуры уже оценены по соответствующим критериям.

Процедура отбора также регламентируется. В некоторых случаях на основе критериев, по которым были оценены проекты, рассчитывают общий рейтинг проекта и выбирают для запуска проекты, набравшие наибольший рейтинг. Иногда отбор происходит по более сложным правилам, а иногда наоборот — все зависит от мнения генерального директора. В любом случае принципы, по которым осуществляется отбор, должны быть описаны в регламенте управления проектами.


Периодическая ревизия портфеля

Основная цель ревизии портфеля проектов — выявить проекты для принудительного закрытия. Для этого определяется набор показателей, на основе которых может быть принято такое решение, и их пороговые значения. Например, при отклонении проекта от планового бюджета более чем на 20% в обязательном порядке происходит приостановка проекта с последующим повторением процедур инициирования и планирования.

Вторая важная задача — переоценка проектных приоритетов и перераспределение ресурсов в случае их изменения. Обычно эта процедура осуществляется по тем же правилам и в соответствии с теми же критериями, что и отбор проектов в портфель: проекты заново оцениваются с учетом изменившихся внешних факторов и отклонений, возникших при реализации. По итогам переоценки проекты могут быть принудительно закрыты, приостановлены или же признаны более приоритетными.

Почему важны процедуры ревизии портфеля проектов

У одного из заказчиков выполнялся крупный проект по внедрению новой банковской системы, который длился не один год и на который

 M7

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

было потрачено несколько десятков миллионов долларов. В неформальной обстановке многие участники проекта говорили о необходимости его остановки, так как система давно устарела и ее приобретение изначально являлось ошибкой. Однако публично заявить об этом никто не смел: учитывая объем инвестиций в проект, это было бы равносильно увольнению.

Если бы в этом банке существовали формальные процедуры ревизии портфеля проектов, то при ревизии такой проект наверняка бы закрыли, а инвестиции направили на более выгодные проекты. Однако из-за отсутствия таких процедур проект так и не остановили и значительные средства были потрачены впустую.


M8


Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Накопление проектного опыта и развитие методологии

Методология управления проектами должна постоянно развиваться вместе с развитием компании, изменением бизнес-процессов, потребностей клиентов и иных факторов. Для эффективного развития методологии необходимо регулярно анализировать и обобщать проектный опыт.

На основании результатов анализа производится обновление регламента, шаблонов документов, инструкций для сотрудников, нормативов, базы данных рисков и пр. Анализ проектного опыта традиционно осуществляется на этапе завершения проекта, однако многие мои клиенты в последнее время начинают анализировать опыт проектов и в процессе его реализации.

Стоит отделить процесс накопления проектного опыта, который обычно регламентируется в разделе, посвященном закрытию проекта, от процесса анализа опыта и обновления методологии управления проектами. За первый процесс обычно отвечает руководитель проекта, и он является частью управления проектом. Процесс анализа проектного опыта и обновления методологии — задача руководителя портфеля проектов. И он требует более высокой квалификации, осуществляется по иным правилам и описывается в другом разделе регламента.

Процессы управления проектными ресурсами (пулом ресурсов)

Зачастую при внедрении управления проектами требуется организация ресурсного планирования. Например, анализ и прогнозирование загрузки персонала, эффективное перемещение техники между строительными площадками, анализ запасов материалов для проектов и т. п.

Если вы хотите организовать эффективное планирование трудовых и материальных ресурсов в рамках портфеля проектов, то необходимо описать процессы управления пулом ресурсов в регламенте УП. Это имеет смысл при наличии ресурсов в вашей организации и сведений об их количестве, времени работы и т. п. Если же работы в ваших проектах выполняют подрядные организации или вы не владеете информацией о реальных трудовых и материальных ресурсах, задействованных в проектах, то нет смысла регламентировать эти процессы.

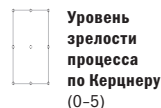
Обратите внимание, что за пул ресурсов должен отвечать выделенный менеджер (не руководитель портфеля) или несколько менеджеров. В небольшой компании это может быть HR-менеджер, а в крупных компаниях — руководитель отдела или группы.

Согласно регламенту обязанности руководителя пула ресурсов заключаются в следующем:

- формирование пула ресурсов — занесение новых ресурсов в пул, структурирование пула;
- периодическая ревизия пула ресурсов — занесение в пул новых ресурсов, удаление старых, изменение сведений о доступности ресурсов.

Формирование пула ресурсов

Формирование пула ресурсов — это процедура по классификации ресурсов и формированию единого справочника по ним. Обычно эта процедура предшествует началу управления портфелем, чтобы при планировании проектов можно было использовать ресурсы из пула.

 M9 Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

В регламенте стоит описать и процедуру последующего формирования пула ресурсов. Принципы классификации ресурсов должны обновляться вместе с методологией, а значит, должен периодически обновляться и пул ресурсов.

M10

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Периодическая ревизия пула ресурсов

Если переформирование пула ресурсов осуществляется достаточно редко, то ревизия пула ресурсов должна происходить часто. Ответственный за ревизию дополняет пул новыми ресурсами, удаляет недоступные, изменяет информацию о графике их работ. При регламентации важно оценить трудоемкость ревизии и определить, поручить ли это выделенному менеджеру, линейным руководителям или же данные будут попадать в КСУП из кадровой системы.

Одна из задач, подлежащих регламентированию в рамках процесса ревизии пула ресурсов, — определение ключевых показателей эффективности (КПЭ), на основе которых осуществляются оценка проектных ресурсов и их удаление из пула (увольнение, отказ работать с подрядчиком и т. п.).

Вспомогательные процессы

M11

Уровень зрелости процесса по Керцнеру (0-5)

Учет временных затрат

Часто перед проектными организациями стоит задача разнести фонд оплаты труда сотрудников (ФОТ) между проектами на основании затраченного на них времени. Для этих целей используются листы учета времени (таймшиты).

Если вы предполагаете в рамках КСУП организовать учет временных затрат сотрудников на проекты, то необходимо регламентировать этот процесс в рамках регламента УП (или в виде отдельного документа).

Этот раздел должен включать правила классификации времени (проектное, административное и пр.), правила сбора и подачи отчетности, правила приемки отчетов руководителем проекта и функциональным руководителем.

Аудит соблюдения методологии управления проектами

Итак, в вашей компании появилась методология управления проектами и все сотрудники с ней ознакомились. Теперь события могут развиваться по двум сценариям. Первый: о ней помнят только энтузиасты, а большинство работает по-старому и о ее несоблюдении периодически вспоминают, когда нужно наказать кого-то из руководителей проектов. Второй: ее системно используют и постоянно совершенствуют все участники проектной деятельности. Повышение эффективности управления проектами в вашей компании и получение отдачи от инвестиций в разработку методологии возможны только во втором случае.

Таким образом, если вы хотите инвестировать в развитие управления проектами, заранее определите, как внедрить методологию управления проектами в вашей организации. Не стоит всецело полагаться на сознательность руководителей проектов. Как показывает моя практика, даже самые добросовестные менеджеры (а таких у вас будет всего 10–20%) в периоды интенсивной работы над проектом забывают о правилах его ведения.

Чтобы добиться результата, вам необходимо регулярно проверять соблюдение методологии. А для этого нужно постоянно поддерживать обратную связь со всеми участниками системы управления проектами, которые не следуют ей (линейными руководителями, руководителями проектов, исполнителями и пр.). Под обратной связью я имею в виду любые инструменты поощрения тех, кто соблюдает методологию и наказания тех, кто ее не соблюдает: премии и штрафы, поощрения и порицания, сводный рейтинг сотрудников и т. д. и т. п. Без этого система просто не работает, и вы не получите того экономического эффекта, на который рассчитываете.

Регулярный контроль соблюдения методологии — незаменимое средство для повышения качества методологии и процессов управления проектами: можно оперативно выявить нарушителей регламента и потенциально проблемные проекты. А если какое-то положение систематически не выполняется большинством

руководителей проектов — стоит подумать о его отмене или о дополнительных мотивационных стимулах.

В разделе регламента, посвященном аудиту методологии, необходимо определить периодичность проведения аудита и его форму и назначить ответственного за этот процесс. Конечно, наилучший результат будет, если выделить отдельного сотрудника для еженедельного сквозного аудита всех проектов, однако этот вариант самый затратный.

Другие компоненты методологии управления проектами

Важным компонентом методологии управления проектами являются **шаблоны проектных документов**. Количество шаблонов документов и их объем зависят от количества и сложности процессов, включаемых в методологию УП.

Среди клиентов фирмы «Богданов и партнеры» самыми востребованными шаблонами документов являются:

- устав проекта;
- план проекта;
- отчет о ходе проекта;
- отчет по итогам проекта.

Вот пример того, как в зависимости от сложности процессов меняется состав шаблонов. Например, если в таблице в конце раздела «Методология управления проектами» вы обвели только пункты П11, П12 и П13, то в устав проекта (документ, который формируется на этапе инициации) нужно добавить три раздела для указания целей проекта, его предварительных сроков и бюджета. Далее в ходе планирования эти данные будут уточняться.

Если же вы указали, что на этапе инициации проекта следует задуматься о рисках (П14), определить потенциальных поставщиков оборудования для проекта (П18) и часть команды проекта (П16), то устав будет состоять уже из шести разделов.

Вторым важным компонентом являются **проверочные списки**, включающие формальные признаки для оценки качества разработки документов или исполнения процесса в целом.

Наличие контрольных списков (в *табл. 8* приведен такой список для проверки плана проекта и выполнения всех критериев завершения этапа планирования проекта) позволяет снизить зависимость от человеческого фактора — вряд ли сотрудник забудет о ключевых пунктах, которые он должен проверять.

Наличие таких списков также удешевляет сам процесс проверки — ведь он регламентирован и на обучение этому процессу понадобится минимум времени. По мере развития методологии и усложнения процессов контрольные списки расширяются, тогда как общие принципы контроля качества остаются неизменными.

Табл. 8. Пример краткого описания взаимосвязи процессов УП, документов и способов обеспечения выполнения этих процессов

Этап жизненного цикла проекта	Документы проекта, являющиеся результатом всех процессов этапа	Способ контроля качества документа	Как принимается решение о завершении этапа
Инициация	Устав	Утверждение спонсором	После утверждения устава спонсором
Планирование	План-график MS Project	Контрольный список, проверяемый администратором ОУП	Администратор ОУП представляет материалы проекта к утверждению при наличии всех согласований
	План финансирования	Утверждение финансовой службой	
	Ресурсный план	Согласование с руководителями подразделений	

6. Офис управления проектами

Мы завершили предыдущий раздел обсуждением контроля над соблюдением методологии управления проектами. Но это лишь одна из задач, связанных с системным управлением портфелем проектов. Сейчас мы поговорим о том, какие еще организационные задачи необходимо решить для успешного и эффективного управления портфелем проектов. Для решения этих задач практически всегда создается контрольно-координационный орган, который обычно называется «офис управления проектами» или «проектный офис».

Термин «проектный офис» (Project Office) на Западе обычно используется для обозначения *команды управления отдельным крупным проектом*. Каждый крупный проект имеет свой «офис», члены которого управляют проектом. В противоположность проектному офису «офис управления проектами» (Project Management Office) обозначает *структуру, которая отвечает за управление проектами*. В русском языке оба термина часто используются для обозначения офиса управления проектами, но я буду оперировать термином «офис управления проектами», или сокращенно ОУП.

История из практики: стратегическое управление проектами в инвестиционной компании

Я работал с одной крупной российской инвестиционной компанией, применяющей западные стандарты управления. Каждый департамент этой компании являлся отдельным бизнесом со своим бюджетом, стратегическими целями, набором проектов для их реализации. И хотя управление компанией было организовано достаточно эффективно, акционеры считали, что проектное управление можно оптимизировать.

Для поиска резервов было решено сформировать стратегический проектный офис, который сводил бы воедино все проекты всех департаментов. Уже в первые месяцы работы мы выяснили, что одни и те же цели в разных подразделениях называются по-разному и соответственно иницируются схожие проекты, дублирующие друг друга.

Инвестиционный банк — это во многом ИТ. Проведя аудит ИТ-систем, используемых в банке, мы выяснили, что ранее из-за дублирующихся проектов были внедрены системы со схожим функционалом. Кроме того, бизнес-планы подразделений содержали излишние инвестиции в ИТ-инфраструктуру: например, из-за несогласованности планов было приобретено два сервера для двух департаментов, хотя можно было купить один.

За счет объединения схожих проектов, отказа от поддержки части ИТ-систем и объединения инвестиций в ИТ-инфраструктуру только за первый год работы стратегического проектного офиса было сэкономлено около 0,5 млн долларов.

Функции офиса управления проектами

Полноценный офис управления проектами выполняет два больших блока задач: поддержку и развитие методологии управления проектами и администрирование и управление проектами. В разных организациях разные состав и объем таких задач. Из *табл. 9* мы видим, что наиболее частые функции — контроль соблюдения методологии, отчетность, администрирование проектов и координация ресурсов, а наибольший объем функций ОУП имеет в матричных организациях.

Давайте рассмотрим эти функции и затем определим целесообразность передачи их в ОУП в вашей организации.

Разработка и поддержка корпоративной методологии УП

Большинство клиентов, которые привлекают меня в качестве консультанта, передают мне разработку корпоративной методологии управления проектами, и ОУП клиента потом только сопровождает и обновляет ее. Однако в некоторых компаниях ОУП клиента делает все самостоятельно.



M8

Табл. 9. Зависимость функций, выполняемых ОУП, от принятого способа организации проектов и их типа

Функции / Тип проектов / Тип организации	Мозги	Процедура	Функц.	Матричная	Проектная
<i>Методологические и контрольные функции</i>					
Разработка и развитие методологии		+	+	+	
Контроль соблюдения методологии	+	+	+	+	+
Подготовка регулярных отчетов по проектам	+	+	+	+	+
Обучение и подготовка РП	+			+	
<i>Управленческие и административные функции</i>					
Администрирование проектов	+	+	+	+	+
Координация ресурсов	+	+	+	+	
Управление проектами	+			+	
Управление портфелем проектов	+			+	

Оба варианта имеют свои плюсы и минусы. Разработка методологии с помощью внешнего консультанта обойдется дороже, зато будет выполнена быстрее, так как у него большой опыт подобной работы. Разработка своими силами дешевле, но требует привлечения в ОУП квалифицированных специалистов-методологов или повышения квалификации существующих. И как показывает практика, многие из тех, кто получил внутренний опыт разработки методологии УП, потом уходят в профессиональные консалтинговые компании или открывают свой бизнес в этой области. Не будем забывать и о том, что консультант мотивирован быстрее выполнить работу по условиям договора, в то время как штатные сотрудники компании зачастую заинтересованы только в сохранении своего рабочего места и увеличении уровня дохода без повышения эффективности.

Компромиссным вариантом может быть разработка методологии совместно с внешним консалтингом, тогда консультанты ставят задачи и курируют работу, а ее основной объем выполняют ваши сотрудники. Это снижает затраты и не создает внутри компании избыточной компетенции.

Контроль соблюдения корпоративной методологии УП

Как мы уже обсудили выше, для того чтобы «правила игры» работали, необходимо обеспечить регулярный контроль над их соблюдением. Многие компании, внедряя управление проектами, забывают об этом, и в результате корпоративный стандарт управления проектами пылится на полке у генерального директора. Поэтому стоит заранее продумать, кто в вашей компании будет осуществлять контроль за его исполнением.

В некоторых случаях эта функция передается в службу качества, однако я рекомендую закрепить ее за офисом управления проектами. При простой методологии и даже незначительной автоматизации контроль требует всего лишь 2–4 часа работы одного технического специалиста в неделю, например в пятницу. Далее отчет этого специалиста передается генеральному директору или HR-менеджеру для принятия тех или иных мотивационных решений.

Почему я рекомендую оставить функцию контроля в офисе управления проектами? Дело в том, что выполнение контроля требует хорошего понимания методологии, а также знания инструментария управления проектами — а это как раз компетенция ОУП. Кроме того, после получения контрольного отчета и выявления ошибок руководителям проектов и другим их участникам могут потребоваться помощь и разъяснения, а это также может входить в задачи ОУП.

Обучение и подготовка руководителей проектов и других участников проектов

При внедрении КСУП стоит заранее задуматься о том, кто будет помогать сотрудникам работать по новым правилам в первое время после запуска КСУП и кто обучит вновь пришедших в проекты специалистов. Как ни странно, на это не требуется существенных временных затрат — по моему опыту, в компании до 100 человек сотрудник ОУП после периода запуска КСУП тратит на обучение и поддержку участников проектов от 2 до 4 часов в неделю.

При большом штате компании и слабой подготовке персонала или невозможности выполнения этой функции своими силами

□ У2



M12

□ У3

можно использовать внешних консультантов, что обычно не так затратно и достаточно эффективно. Как правило, именно в этом блоке задач стоимость внешних и внутренних ресурсов практически сопоставима. При этом в случае резкого сокращения числа проектов у вас всегда остается возможность отказаться от внешней поддержки, а сократить штатного сотрудника значительно сложнее. Некоторые компании комбинируют оба подхода и простые задачи решают своими силами, а для сложных привлекают консультантов.

У4



M4

M7

Подготовка регулярных отчетов по проектам

Согласно международным рекомендациям отчетность по крупным проектам необходимо выпускать не реже одного раза в две недели, а по небольшим — еженедельно. При этом стандартная форма отчета по проекту содержит разделы, которые может заполнять не руководитель проекта, а администратор, имеющий доступ к проектным документам.

Например, типовые разделы: «что сделано за неделю», «что планируется сделать на следующей неделе», «текущее отклонение по срокам», «текущее отклонение бюджета» могут быть заполнены на основе данных плана в Microsoft Project. Поэтому многие компании организуют работу так, что черновик отчета по проекту формирует администратор проекта, а руководитель проекта только заполняет ключевые разделы, например: «текущие проблемы», «предложения по исправлению ситуации в проекте» и т. п. Таким образом, существенно экономится время руководителя проекта на подготовку отчетности, да и отчеты составляются оперативнее.

У5



M1

M2

M3

M4

M5

Администрирование проектов

С усложнением корпоративной методологии «бумажной работы» в проекте становится все больше, и если менеджер ориентирован на достижение результата проекта, то ее выполнение начинает его демотивировать, так как менеджер проекта не видит связи между следованием регламенту проекта и продвижением к достижению результата.

В этом случае эффективно передать администратору сопровождение проекта, которое может включать: актуализацию плана-графика проекта, ведение архива проектных документов, координацию исполнителей в рамках плана, утвержденного менеджером, подготовку регулярной отчетности; организацию встреч и командировок по проекту и т. п.

Иногда такие администраторы работают в функциональных подразделениях, но лучше собрать их в едином офисе управления проектами. Какие преимущества это дает? Во-первых, можно более дифференцированно управлять нагрузкой администраторов, обеспечив их оптимальную занятость. Во-вторых, что более важно, куда легче обеспечить администрирование проектов в соответствии с корпоративной методологией УП.

Координация ресурсов

При планировании проектов и их выполнении между руководителями проектов неизбежно возникают конфликты из-за ресурсов. В таких случаях руководители проектов вынуждены обращаться за помощью к тому, кто может этот конфликт разрешить. Эта функция, которую принято называть координацией ресурсов, в небольших компаниях входит в круг обязанностей генерального директора, а в более крупных — передается на уровень среднего менеджмента, например в офис управления проектами.

Координация ресурсов может осуществляться экспертным путем, например, раз в неделю ресурсные конфликты обсуждаются в кругу руководителей проектов и старший руководитель, исходя из анализа текущей ситуации в проектах, взаимоотношений с заказчиками, платежей по проектам и т. п., определяет, какому проекту дать приоритет.

Возможен и более формальный подход, при котором внедряется процедура присвоения проектам приоритетов. Приоритет присваивается на старте проекта и затем пересматривается в рамках общей ревизии портфеля проектов, например раз в месяц. В этом случае координация ресурсов осуществляется в строгом соответствии с приоритетами и становится технической задачей.

□ У6



M4

M7

M9

M10

У7

M1 M2

M3 M4

M5

Управление проектами

Зачастую функции управления проектами передаются в ОУП, и в этом случае руководители проектов переводятся в него. В организациях с сильной матричной структурой с выделенными руководителями проектов такой вариант организации существенно повышает эффективность управления проектами по тем же причинам, о которых я уже говорил в пункте У5, посвященном переводу администраторов в ОУП.

У8

M6 M7

M8

Управление портфелем проектов

Предполагается, что если ответственность за успешное управление проектами передается ОУП, то инициируемые проекты должны выполняться в рамках сроков и бюджета. Но кто же тогда определяет, какие проекты самые выгодные и должны быть инициированы в первую очередь? И кто периодически ревизует портфель для смены приоритетов проектов и принудительного закрытия тех, которые уже не соответствуют стратегии компании?

В некоторых компаниях эта функция закреплена за топ-менеджерами и не формализована. Однако с ростом бизнеса, объема и сложности проектов эта функция может быть передана в ОУП. В этом случае ОУП становится бизнес-единицей, которая сама отбирает проекты к реализации и постоянно контролирует уровень их рентабельности, оперативно перераспределяя ресурсы между проектами.

Место ОУП и его руководителя в организации

Исходя из того, какими проектами вы управляете и какой у вас подход к организации проектов, в ОУП передается разный набор функций. В зависимости от переданных функций определяются место ОУП в организации, полномочия и ответственность его руководителя. В *табл. 10* в сводном виде приведено несколько типовых вариантов организации ОУП.

Табл. 10. Типовые варианты организации работы офиса управления проектами

Роль	Ключевые функции	Ответственность	Место	Статус руководителя
Проектная канцелярия	Контроль соблюдения методологии Подготовка регулярных отчетов по проектам	Точность и своевременность предоставления отчетов	Сервисное подразделение	Начальник отдела
Центр ответственности за текущие проекты	Управление проектами	Качество управления проектами — соблюдение сроков и бюджета	Функциональное подразделение	Руководитель департамента, подчиняется зам. ГД по производству
Центр прибыли	Управление портфелем проектов	Прибыль	Орган стратегического управления	Первый заместитель ГД, старший вице-президент

«Проектная канцелярия»

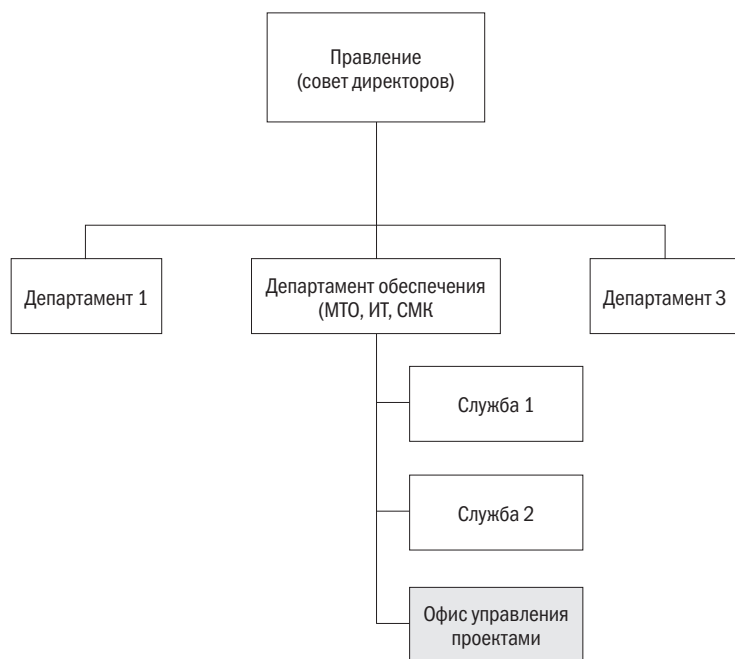
Первый шаг любого офиса управления проектами — сбор отчетности по текущим проектам, подготовка сводных отчетов и проверка соблюдения регламента. При этом главной задачей ОУП является предоставление руководству своевременной и точной информации о статусе проектов, а все решения по проектам принимает руководитель, являющийся заказчиком этой отчетности.

В больших компаниях такие «канцелярии» могут создаваться в каждом крупном подразделении, выполняющем проекты, или же создается единый ОУП, услугами которого пользуются все подразделения (рис. 9). Если в подразделении выполняется множество проектов и заказчиком отчетности является руководитель этого подразделения, то создается собственный ОУП. В соседнем подразделении, где могут существовать другие правила ведения проектов и другие форматы отчетности, может быть создан еще один ОУП.

Если же заказчиком отчетов является высший управляющий орган компании и подразделения не имеют большого объема проектов или не слишком самостоятельны, то создается единый ОУП для всей компании. Это более предпочтительный вариант, так как,

во-первых, обеспечивается высокая степень унификации проектной отчетности и способов ведения проектов, а во-вторых, отчеты поступают из ОУП сразу руководству, минуя «фильтр» в лице руководителей подразделений. Это гарантирует получение более точной информации о состоянии дел в проектах.

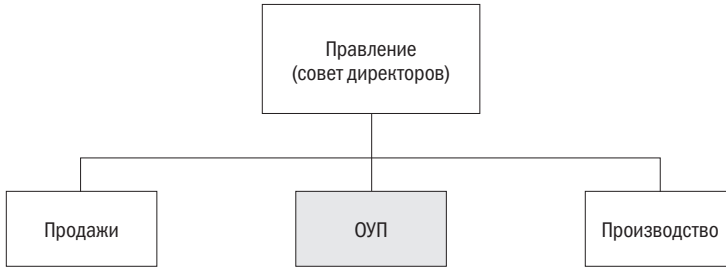
Рис. 9. Пример организационной структуры предприятия с ОУП в качестве сервисного подразделения



Центр ответственности за текущие проекты

В этом варианте ОУП руководители проектов являются его сотрудниками и, таким образом, ОУП отвечает за реализацию проектов. Такие ОУП существуют в компаниях с большим количеством внешних проектов, когда проект соответствует договору с клиентом. ОУП является посредником между отделом продаж и производством и осуществляет функцию контроля исполнения договорных обязательств, а его руководитель — одним из рядовых руководителей подразделения предприятия (рис. 10).

Рис. 10. Пример организационной структуры предприятия, в которой ОУП является центром ответственности за проекты



Центр прибыли

Офис управления проектами с функциями управления портфелем транслирует стратегию предприятия в портфель проектов и обеспечивает максимальную рентабельность инвестиций. В этом случае ОУП становится «над» всеми производственными и сервисными подразделениями, являясь посредником между ними и высшим органом управления (рис. 11).

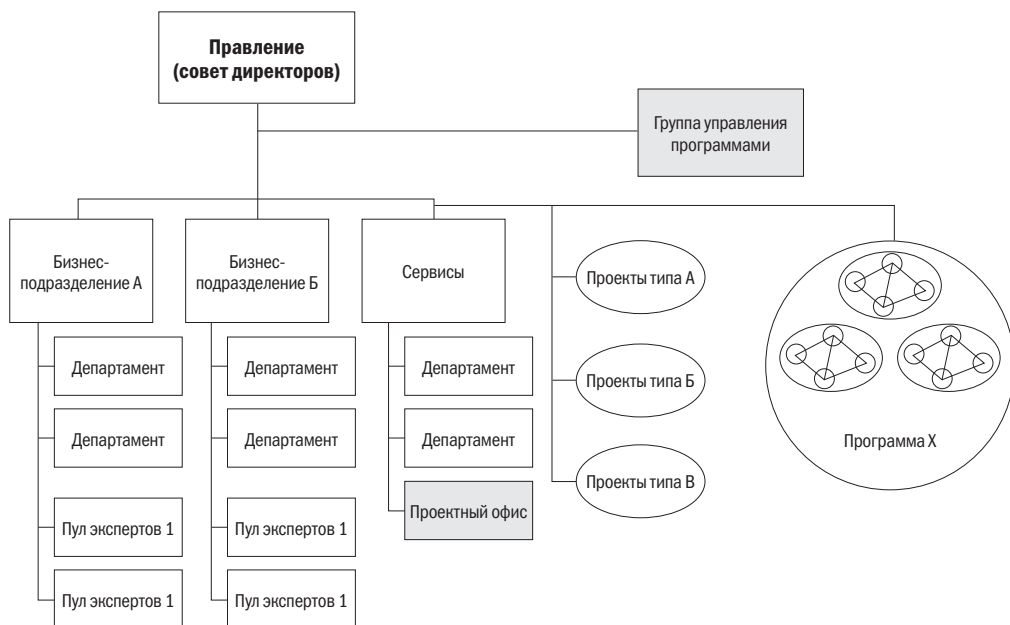
Рис. 11. ОУП может быть инструментом для трансформации стратегических целей в набор проектов



В практике российских компаний я сталкивался с несколькими вариантами организации таких ОУП. Достаточно распространенный вариант — это создание ОУП из двух отделов: первый занимается стратегическим управлением проектами, а второй является «канцелярией» или же администрирует текущие проекты и управляет ими (рис. 12).

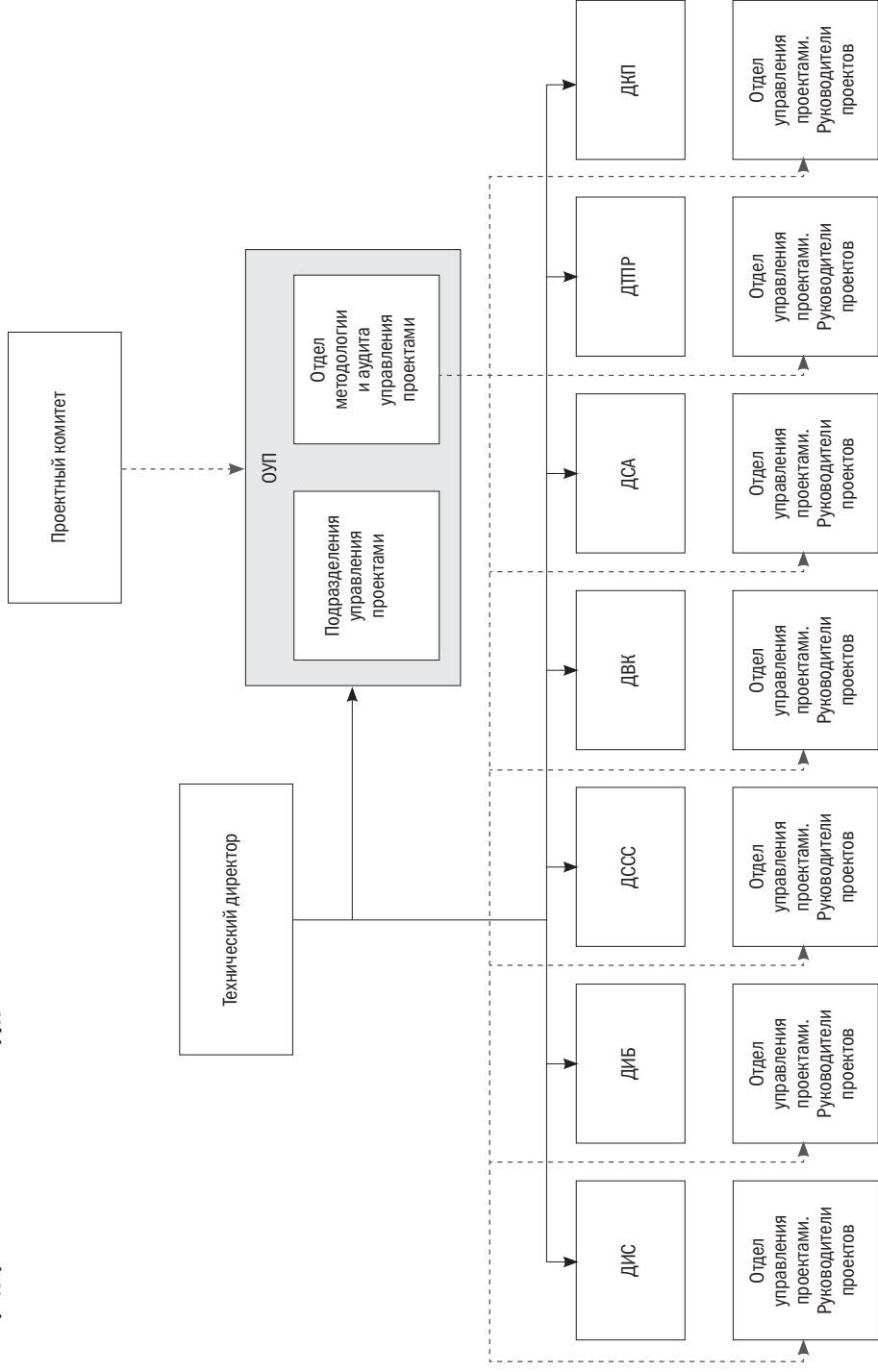
Рис. 12. Место ОУП в одном из крупнейших российских банков

ОУП состоит из двух компонентов: «Группа управления программами» (стратегический уровень) и «Проектный офис» (технический уровень)



Другая распространенная схема — создание стратегического офиса управления проектами на уровне руководства предприятия и общего сервисного проектного офиса или ОУП в каждом крупном подразделении. В некоторых случаях «стратегический» ОУП управляет общекорпоративными проектами, а все проекты отдельных департаментов координируются локальными ОУП (рис. 13).

Рис. 13. Вариант ОУП, при котором руководители проектов находятся в подразделениях, а ОУП осуществляет методический контроль.
На предприятии более 1000 сотрудников



Где взять руководителей проектов?

Многие компании, с которыми я работал, считают наиболее эффективной для себя матричную схему организации проектных работ с выделением руководителей проектов. Однако зачастую у сотрудников, которые должны выполнять эту работу, нет компетенций и желания развиваться в качестве руководителей проектов.

Очень показательны в этом смысле проектные институты, которые в основном занимаются разработкой проектно-сметной документации по договорам с заказчиком. Исполнение каждого договора должно выполняться как проект, и на него выделяется ГИП (главный инженер проекта), который должен координировать ресурсы и контролировать ход проекта. На практике же ГИПы исполняют экспертную функцию и не занимаются управлением проектами. Попытки обучить их этому ни к чему не приводят, так как в их возрасте уже сложно осваивать новые методы работы.

Казалось бы, напрашивается очевидный вывод — нанять руководителей проектов со стороны и поставить «над» ГИПами, но последние с этим категорически не согласны. А учитывая их уникальную квалификацию и пенсионный возраст, потерять их очень легко, предприятие к этому не готово.

Подобная ситуация — когда ценные экспертные кадры руководить проектом не хотят и не дают поставить над собой профессиональных руководителей проектов — встречается на очень многих производственных, научных и других предприятиях, имеющих долгую историю. В этом случае можно посоветовать ввести в проекты администраторов из числа молодых специалистов, которые хорошо представляют, чем занимается предприятие. Поработав в паре с ГИПом, они со временем приобретут опыт и авторитет, достаточный для выполнения функции руководителя проекта.

Иными словами, если у вас нет руководителей проектов, но они нужны — растите их из администраторов.

Определяем состав офиса управления проектами вашей компании

Итак, по прочтении этого раздела книги у вас сложилось свое видение будущего офиса управления проектами в вашей компании. Нижеприведенная форма поможет вам зафиксировать его. Отметьте в ней нужные варианты или впишите свой.

Роль ОУП

- Канцелярия
- Центр ответственности за текущие проекты
- Центр прибыли
- Ваш вариант: _____

Место ОУП в структуре предприятия

- Сервисное подразделение
- Функциональное подразделение
- Орган стратегического управления
- Ваш вариант: _____

Статус руководителя

- Начальник отдела
- Руководитель департамента, подчиняется зам. ГД по производству
- Первый заместитель ГД, старший вице-президент
- Ваш вариант: _____

Ответственность

- Точность и своевременность предоставления отчетов
- Качество управления проектами — соблюдения сроков и бюджета
- Прибыль
- Ваши дополнения: _____

Ключевые функции

- Разработка и развитие методологии
- Контроль соблюдения методологии
- Подготовка регулярных отчетов по проектам
- Обучение и подготовка РП
- Администрирование проектов
- Координация ресурсов
- Управление проектами
- Управление портфелем проектов
- Ваши дополнения: _____

7. Система мотивации

По моему опыту, хорошо продуманная система проектной мотивации в том или ином виде является ключевым фактором успеха внедрения КСУП. Поэтому, прежде чем к ней прибегнуть, стоит определить, какими мотивационными подходами вы будете оперировать.

Если нет денег на мотивацию

Достаточно часто при обсуждении системы мотивации звучит аргумент, что у компании нет лишних средств на дополнительные проектные премии. Поэтому давайте остановимся на том, откуда взять деньги на мотивацию.

Вы можете не вводить систему мотивации завтра же, а разработать ее и начать внедрять позже вместо повышения заработной платы. В любом случае раз в год заработная плата индексируется. И будет значительно эффективнее, если вы повысите не фиксированную часть зарплаты сотрудника, а предложите ему проектную премию.

Еще один вариант использования «отложенной» проектной мотивации — обусловить возможное повышение сотрудника в должности и повышение заработной платы результатами работы в проектах в течение года. Тем самым у вас не увеличивается текущий ФОТ, а у сотрудника появляется мотивация на более активную работу в проектах.

Наконец, можно рассмотреть нематериальные поощрения или поощрения только самых эффективных сотрудников. Например, премировать по итогам квартала руководителя проекта, показавшего лучший результат. В этом случае затраты на премии возрастут

не столь сильно, зато появится мотивация на участие в проектах и соблюдение регламента.

Способы премирования

Есть два основных способа премирования: разовый по итогам проекта или регулярный по совокупности всей проектной работы сотрудника.

Премирование по итогам проекта

Премирование по итогам проекта предполагает, что по завершении проекта рассчитывается его премиальный фонд, который в дальнейшем распределяется между всеми участниками проекта. Премия руководителя проекта может являться долей общего фонда, а может рассчитываться отдельно и не входить него.

Варианты расчета премии могут быть следующими.

От прибыли проекта. Фиксируется процент от прибыли проекта, который выделяется на премии по завершении проекта. При этом если прибыли нет, то команда проекта может остаться без премии. В этом случае есть риск, что в середине провального проекта, когда ясно, что прибыли нет, никто не захочет в нем работать.

От рискованного фонда проекта. На старте проекта сверх планового бюджета выделяется бюджет на риски. Незрасходованная доля этого бюджета и станет премиальным фондом проекта.

От объема проекта (фиксированный). На старте проекта фиксируется премиальный фонд, не зависящий от результатов. Объем премиального фонда связан с объемом проекта, например в человеко-часах. Часто применяется во внутренних (инвестиционных) проектах.

От отклонения проекта по длительности. На старте проекта фиксируется премиальный фонд, который выплачивается полностью при выполнении проекта в заданный срок. При необоснованном срыве сроков фонд сокращается.

После расчета общего премиального фонда выделяются доли участников проекта. Как правило, коэффициент участия каждого

сотрудника рассчитывает руководитель проекта согласно реальному объему проделанной работы, оценке качества работы сотрудника, которую дает менеджер, и т. п.

Премия выплачивается сразу же после выполнения всех расчетов. Тем самым создается мотивация на скорейшее завершение проекта и поддерживается командный дух: все понимают, что чем быстрее проект завершится, тем быстрее будет выдана премия, и соответственно члены команды проекта с готовностью друг друга поддерживают.

Бывает, что один из проектов становится убыточным и уже понятно, что премии по нему не видать. В этом случае специалисты могут начать списывать часть затрат других проектов на этот, чтобы получить за другие повышенную премию. Чтобы избежать подобных ситуаций, можно ввести накопительную премию, которая будет выдаваться за несколько проектов по итогам квартала или полугодия.

История из практики: зачем работать вхолостую?

В крупных компаниях руководитель проекта, как правило, совмещает ведение проекта с основной деятельностью. Однажды мне пришлось работать с очень активным руководителем проектов, который по итогам внедрения КСУП получил от компании премию и был готов развивать этот проект и в следующем году.

Однако в конце года на собрании объявили, что в компании вводится режим экономии, и проектные премии урезаются. После чего менеджер сообщил мне, что в следующем году не станет развивать проект, чтобы «не работать вхолостую».

Все активные сотрудники, способные эффективно вести проекты, и без того несут большую производственную нагрузку. Лишая их возможности «подработать» на проекте, компания больше теряет, чем приобретает. Поэтому я всегда отстаиваю необходимость проектных премий.

Регулярное премирование

Регулярная мотивация отличается тем, что в постоянном доходе сотрудника выделяется доля, зависящая от его показателей в проектах. Ежемесячно (или ежеквартально) происходит оценка

деятельности сотрудника и на ее основании осуществляется расчет заработной платы и премии.

Приведем пример КПЭ сотрудника-исполнителя в проектной организации.

1. *Фиксированная часть* — ... рублей. Выплачивается за присутствие на работе. Предполагает выработку в проектах в размере X часов.
2. *Премияльная часть* — не ограничена. Выплачивается за каждый час работы в проектах, принятый руководителем проекта, сверх X часов. Из расчета ... рублей за час.

Для разных категорий участников проектов используются разные показатели (табл. 11): исполнители мотивируются на сроки и качество выполнения работ, функциональные руководители — на эффективность использования вверенных им ресурсов, руководители проектов — на результат проекта и т. п.

Табл. 11. Показатели эффективности проектной работы для разных участников проекта

Роль в проекте	Мотивация на:	Показатели
Исполнитель	Сроки выполнения работ	Количество задач, выполненных в срок Средний срыв сроков не более X дней
	Качество выполнения работ	Средняя оценка руководителя проекта / заказчика за период Количество переделок Срывы сроков
	Выполнение с минимальными трудозатратами	Средний перерасход нормо-часов за период Есть ли задачи, выполненные лучше нормативов
	Объем работы	Число выполненных задач за период Выработка (число часов, принятых руководителем проекта за период)
Владелец ресурсов (руководитель отдела)	То же, что у исполнителя, только по подразделению	Аналогичные исполнителю, но в сумме по всему подразделению
	Снижение простоя сотрудников	Число часов, не принятых менеджерами в проектах Число часов «простоя», непроизводительных затрат
Администратор проекта	Своевременность подачи отчетов	Количество отчетов, поданных с опозданием
	Качество отчетов, проектного архива	Количество нарушений регламента администрирования проектов

Преимущество регулярной проектной мотивации в том, что сотрудники систематически получают премиальные, которые могут составить существенную часть их ежемесячного дохода. В проектно-ориентированных коммерческих организациях, например, премиальные могут доходить до 80% структуры дохода. Соответственно сотрудник заинтересован в ежемесячных хороших показателях, так как его доход напрямую зависит от эффективности его работы. С другой стороны, в такой системе нет связи премии с результатом конкретного проекта, отчего снижаются стремление сотрудников к командной работе и заинтересованность получить результат проекта как можно скорее.

Смешанные системы премирования

Возможен и вариант объединения проектной и регулярной мотиваций в смешанной системе, чтобы получить все преимущества от обеих систем. Рассмотрим его на примере системы мотивации для руководителей проектов, которую я разрабатывал для одного из моих клиентов (*табл. 12*).

Сначала мы определили разряды руководителей проектов и целевой уровень годового дохода для каждого разряда. Затем была определена пропорция распределения дохода между регулярными ежемесячными выплатами и премией от реализации проекта, выплачиваемой по завершении проекта (из расчета 40:60).

Табл. 12. Пример оценки интенсивности работы руководителя проекта

Грейд (разряд) руководителя проекта	Число проектов в месяц, ведущихся по регламенту	Или общее число часов в месяц под управлением	И при этом участие в продажах, не менее
1	2	До 200	4
2	4	200–400	6
3	5	400–600	8
4	Более 5	Более 600	8

Ежемесячные выплаты было решено связать с «процессными» показателями работы менеджера — интенсивностью его работы. Чем больше проектов менеджер ведет по регламенту, тем выше у него разряд и, соответственно, зарплата. При этом трудовой договор содержал пункт о возможности как повышения, так и понижения разряда, если менеджер в течение двух месяцев подряд работает с низкой интенсивностью.

Поскольку проекты бывают разного объема, показателем оценки сложности и объема проекта был выбран объем трудозатрат по проекту. Таким образом, руководитель проекта может управлять в месяц работой объемом в 200 человеко-часов (то есть полутора сотрудниками) и получать минимальную зарплату, а может управлять 4–6 сотрудниками (600 и более часов) и получать максимальный оклад. В другой компании аналогичным показателем был объем бюджетов проектов под управлением руководителя проекта.

Поскольку руководителя проекта могут привлекать к разработке коммерческих предложений, с учетом этого показателя был создан коэффициент пересчета. Например, если руководитель проекта 4-го разряда управлял в течение месяца работами объемом 350, а не 400 часов (например, из-за задержек по проектам), но при этом разработал 12 (а не 8) коммерческих предложений, то интенсивность его работы признается нормальной.

Важно и то, что если проект не велся по регламенту и руководитель не выполнял все положенные обязанности (еженедельный отчет, обновление планов и пр.), то трудозатраты по этому проекту не засчитывались. Тем самым система мотивировала руководителя на соблюдение регламента управления проектами.

Однако интенсивность работы не гарантирует достижения результатов проекта и удовлетворенности заказчика. Поэтому вторая группа показателей (доход от которых превышает первую) была связана именно с получением результатов проекта. Были установлены правила расчета проектной премии в размере 10%

прибыли проекта и введены поправочные коэффициенты, которые позволяли корректировать размер премии в зависимости от работы руководителя проекта. То есть принципы расчета премии были такими:

$$\text{Прибыль проекта} \times 0,1 \times \text{Коэффициент 1} \times \text{Коэффициент 2.}$$

Основными коэффициентами были задержка сроков реализации проекта относительно договора и оценка заказчиком качества управления проектом. Например, если задержка была не более одного месяца, то коэффициент равнялся единице и руководитель проекта получал премию в полном объеме. Если задержка была от одного до двух месяцев, то коэффициент равнялся 0,9 и т. п. Аналогичным образом была составлена таблица для расчета коэффициента на основе оценки заказчика.

Мотивационные «замки»

Как мы уже неоднократно говорили, для эффективной работы системы управления проектами необходимо соблюдение «правил игры», описанных в корпоративной методологии УП. Как и в любой игре, здесь необходимо контролировать соблюдение правил и штрафовать тех, кто их не соблюдает. В корпоративной среде контроль за правилами игры должен быть интегрирован в систему проектной мотивации, и ниже я опишу несколько наиболее эффективных приемов подобного контроля.

Все эти приемы я называю «замками», потому что в компании они должны открываться только при соблюдении регламента управления проектами, а при его нарушении — блокировать нарушителям работу над проектом. «Ключи» к каждому замку не должны находиться у участника проекта, что поможет избежать конфликта интересов и даст руководителю компании гарантию, что замок будет открыт только в нужный момент. Отметьте галочками замки, которые вы хотите ввести в своей компании.

Ж1

Включение проекта в реестр

Ключевым элементом системы управления проектами является реестр проектов, в котором как минимум должна содержаться информация о названии проекта и его текущем статусе. Обычно проект заносится в реестр либо после инициации, либо после завершения планирования (перед запуском) — все зависит от вашей методологии.

Необходимо определить ответственного за внесение проекта в реестр. Обычно это сотрудник офиса управления проектами либо, если ОУПа нет, секретарь генерального директора или иное доверенное лицо. Важно, что проекты может вносить в реестр только ограниченный круг лиц.

Затем необходимо определить набор критериев, при соответствии которым проект заносится в реестр. Например, наличие подписанного руководством устава, если проект заносится в реестр после инициации. Или утвержденный мастер-план проекта, если проект по вашей методологии заносится в реестр после этапа планирования.

Ж2

Изменение статуса проекта в реестре

Изменение статуса проекта в реестре, так же как и включение проекта в реестр, должно быть защищено замком в виде четких правил, описывающих, какие данные необходимо предоставить для перевода проекта в состояние «планируемый», «исполняемый», «замороженный», «закрытый». Изменить статус проекта может ограниченный круг лиц и только при наличии документов, соответствующих статусу проекта.

Для того чтобы вышеперечисленные замки были эффективными, необходимо наладить связь между реестром проектов и статусами проектов и деятельностью компании. Это даст вам гарантию, что реестр будет отражать реальное положение вещей. Ниже приведены некоторые рекомендации для постоянной сверки реестра.

Проверка реестра при премировании менеджера проекта ЖЗ

Если мотивация руководителя проекта зависит от количества находящихся в его управлении проектов, то это количество рассчитывается на основе данных реестра. Держатель реестра направляет данные в бухгалтерию для расчета премии.

Проверка реестра исполнителем при получении задач Ж4

Список проектов, утвержденных к исполнению (тех, по которым завершено планирование и которые переведены в статус «исполняемый»), еженедельно рассылается по электронной почте. Исполнитель должен понимать, что если он получил задачу из неутвержденного проекта, то может лишиться премии, и тогда сигнал о попытке выполнять работы по таким проектам быстро достигнет руководства.

Проверка реестра при осуществлении платежей Ж5

Бухгалтерия при осуществлении любых платежей по проекту должна проверять наличие проекта в реестре и статус. Платежи осуществляются только по проектам в статусе «Исполняемый».

Проверка заполнения табеля при выдаче заработной платы Ж6

Если исполнители для отчетности об объеме выполненной работы используют листы учета времени, то необходимо контролировать сдачу отчета за 40 часов в неделю (желательно включить в отчет все отгулы, отпуск и пр.). Зарплата исполнителю выплачивается только после сдачи всех отчетов за месяц.

Регулярная проверка графиков на актуальность Ж7

Руководитель проекта должен регулярно (обычно еженедельно) обновлять график проекта. Если он его не обновил, то график будет содержать невыполненные задачи, запланированные ранее. Необходимо регулярно проверять графики проектов на наличие невыполненных задач и учитывать это в мотивации менеджеров

(не засчитывать такие проекты как ведущиеся менеджером либо просто штрафовать за каждый случай нарушения).

Ж8**Регулярная проверка корректных сроков платежей в графиках**

На основе графика проекта строится график платежей по проекту на месяц, который отправляется в бухгалтерию. Если в течение месяца обнаружится незапланированный платеж, он не производится. Так менеджеры быстрее привыкнут обновлять график проекта в части потребности в финансировании.

Ж9**Регулярная проверка регистрации фактических затрат в графике**

Одна из частых проблем — некорректное отражение руководителем проекта фактических затрат по проекту в графиках. Поскольку часто именно графики используются как инструмент для мониторинга проектов и построения прогнозов, отсутствие этих данных может привести к неверному анализу проекта и портфеля в целом.

Необходимо на основе графика проекта строить отчет о фактических затратах за прошедший месяц и ежемесячно направлять для проверки в бухгалтерию, а в случае найденных отклонений мотивировать руководителя проекта.

Ж10**Выплата проектной премии после выполнения процедуры закрытия**

Премия руководителю проекта и команде выплачивается только после того, как проект признан закрытым в реестре. Список закрытых проектов для премирования направляется в бухгалтерию держателем реестра, а не руководителем проекта.

Ж11**Регулярная проверка сдачи в архив проектных документов**

На этапе планирования для каждой из работ плана можно указать, какое количество документов должно быть сдано по итогам ее выполнения. В случае если в ИСУП задача отмечается как

выполненная, а нужного количества документов по ней не сдано, руководитель проекта штрафуются (или применяется другое мотивационное воздействие). Тем самым обеспечивается накопление всех документов проекта по мере выполнения работ и снижается риск потери документов.

Учет проблем проекта при возникновении отклонений

При закрытии проекта сотрудники могут забыть, какие именно проблемы мешали его реализации. Руководитель проекта, как правило, хочет быстрее завершить проект и получить премию и не заинтересован в проведении серьезного анализа проекта. Это приводит к тому, что проектный опыт утрачивается и компания не накапливает его. А значит, не будет повышаться эффективность следующих проектов.

Необходимо сообщить работникам, что в случае увеличения продолжительности работы или превышения нормо-часов наказание исполнителя (штраф, учет этого факта при аттестации и пр.) будет не таким строгим, если он зарегистрирует проблему, из-за которой возникло отклонение от графика. Можно также потребовать от исполнителей, чтобы они фиксировали свои пожелания относительно изменения в системе управления проектами, чтобы больше подобных проблем не возникало.

Включение в реестр проектов с ресурсным планом

Некачественное ресурсное планирование способно сильно повредить проекту. Составляя план, руководитель проекта не всегда задумывается о том, кто будет выполнять проектные работы. Или подходит к этому формально, назначая тех, кто уже занят в других проектах и не может принять участие в текущем проекте.

Чтобы избежать этого, необходимо в набор критериев для проверки проекта при включении в реестр добавить проверку ресурсного плана. Если в план проекта включены работы с неназначенными ресурсами или ресурсы, которые предлагается назначить, перегружены — проект не должен включаться в реестр.

Ж12

Ж13

Определяем систему проектной мотивации для вашей компании

Используя форму, приведенную ниже, вы можете кратко описать основы системы проектной мотивации, которые будут в дальнейшем детализированы и уточнены в процессе разработки КСУП.

Роль сотрудника и ваши комментарии по показателям, используемым для его оценки	Вид проектной мотивации				
	По итогам проекта	Регулярная	Смешанная	Нематериальная	Отсутствует
Руководитель проекта _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Администратор проекта _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Функциональный руководитель _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Исполнитель работ _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель ОУП _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Другие роли (добавьте): _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____ _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Автоматизация: информационная система управления проектами

Информационная система управления проектами (ИСУП) является одним из важнейших компонентов КСУП. Так же как и при планировании других компонентов КСУП, требования к ИСУП необходимо формировать, отталкиваясь от того, каким типом проектов будет управлять организация, насколько будет сложна методология управления проектами, какие организационные подходы при управлении проектами будут использоваться. Как правило, проектирование ИСУП осуществляется сразу после определения ключевых параметров КСУП.

Здесь важно не забывать об экономической эффективности. Чем выше степень автоматизации процессов управления проектами, тем выше стоимость КСУП для вашей компании. Как уже говорилось, детальная регламентация и высокая автоматизация оправданны для проектов типа «процедура», а для проектов типа «мозги» они не дадут большого эффекта.

Как правило, при обсуждении ИСУП встает вопрос, какое программное обеспечение выбрать. После кризиса 2008 года единственной полноценной ИСУП, которая может обеспечить все функциональные блоки, требующиеся для реализации полноценной корпоративной методологии, является Microsoft Enterprise Project Management (Microsoft Project и Server). Поэтому все примеры я привожу с ее использованием.

Как сократить инвестиционный план на 50%?

Один из моих клиентов, крупная компания-производитель чая, в кризис 2008 года столкнулся с необходимостью сократить уже сверстаный план инвестиций в два раза. В плане содержалось более сотни проектов разного масштаба. Решение должно было принять правление, в которое входило более десяти человек, и каждый из членов правления был куратором или инициатором ряда проектов в плане. Попытка решить эту задачу на совещаниях не принесла результатов.

В этой ситуации пришлось применить формальную методику оценки проектов и удалить из портфеля проекты с невысокой оценкой (само собой, за исключением проектов, необходимых для взаимодействия с регулирующими органами). Для выставления оценки проектам мы применили сопоставление проектов со стратегическими целями компании и затем их попарное сравнение друг с другом. Эту работу проделал каждый член правления, затем Microsoft Portfolio Server обработал все результаты – и мы получили единый рейтинг проектов.

Удалить неприоритетные проекты оказалось делом техники. В итоге казавшаяся неразрешимой задача была решена в течение двух часов, и разработанная процедура оценки проектов в дальнейшем не раз использовалась для переоценки проектов в портфеле.

В этом разделе я хотел бы дать обзор автоматизированных функций, предоставляемых ИСУП, чтобы вы смогли определить, какие ее модули могут быть полезны в вашей организации. Блоки функциональности ИСУП можно условно разделить на базовые и расширенные.

Базовые функции ИСУП

К базовым функциям ИСУП относятся блоки для работы с календарно-сетевыми графиками, ресурсными планами, проектным документооборотом и учетом времени. Функции ИСУП могут использоваться при разной детализации проектов, как показано на *рис. 14*. Меньшая детализация позволяет снизить затраты на ввод данных в ИСУП.

Если вы захотите применить описанные ниже функциональные блоки ИСУП, то вам надо продумать, что необходимо для их внедрения:

- какие процессы должны быть регламентированы в рамках методологии УП;
- какие другие блоки ИСУП понадобятся для внедрения данного функционала;
- какие мотивационные замки гарантируют использование функционала этого блока.

Чтобы вы могли оценить сложность внедрения того или иного блока системы, эти предварительные условия представлены рядом с описанием каждого из блоков.

Рис. 14. Базовые функции ИСУП

Отбор проектов	Реестр проектов		Таймшиты по категориям времени	
Детализация по проектам	Планирование и отслеживание сроков по этапам проекта	Назначение ресурсов на этапы	Таймшиты в разбивке по проектам	Хранение документов по проектам
	Планирование и отслеживание затрат по этапам проекта			
Детализация по задачам	Планирование и отслеживание сроков по задачам проекта	Назначение ресурсов на задачи	Таймшиты в разбивке по задачам проекта	Хранение документов по задачам
	Планирование и отслеживание затрат по задачам проекта	Оценка трудозатрат по задачам		
	Календарно-сетевые графики	Управление человеческими и материальными ресурсами	Отчетность по трудозатратам	Проектный документооборот

И1



М1

М6

Ж1

Отбор проектов

В случае если регламентируется группа процессов, связанных с отбором проектов в портфель, то ИСУП должна содержать компонент, который позволит автоматизировать этот процесс и сделать его менее затратным. Модуль отбора проектов ИСУП решает задачи сбора заявок на проекты, их ревизии, согласования в несколько итераций и отбора лучших заявок в портфель проектов (рис. 15).

Рис. 15. В ИСУП можно описать этапы жизненного цикла проекта, и ИСУП сама будет переводить проект с этапа на этап при достижении соответствия определенным критериям, например по факту согласования необходимых документов

The screenshot displays a software interface for project management. On the left is a navigation menu with a tree structure: 'Проект 4' (Project 4) is expanded to show '1.1. Общая проектная информация' (General project information), '1.2. Стоимость и затраты на проект' (Cost and project expenses), and '1.3. Проверка данных перед отправкой на утверждение' (Data check before submission). Below this are sections for 'Проекты' (Projects), 'Мои трудовозатраты' (My labor costs), 'Задачи' (Tasks), 'Расписание' (Schedule), and 'Вопросы и риски' (Questions and risks).

The main area shows 'Этап 1' (Stage 1) with a horizontal flowchart: 'Ввод информации о проекте' (Project information input) → 'Подтверждение проекта Руководителем МВП' (Project confirmation by MVP manager) → 'Включение проекта в БП' (Project inclusion in BP) → 'Утверждение проекта в БП' (Project approval in BP). A mouse cursor is over the final step.

Below the flowchart is a form for 'Подэтап 1 - Общая проектная информация' (Sub-stage 1 - General project information). The form contains the following fields:

№ проекта п/п	<input type="text"/>
Автор	БНА\AKazanitsev
Имя*	Проект 4
Укажите имя для Проект ООО «Газпромнефть НТЦ»	
Плановый год	2011
Вид работ	<input type="text"/> ...
Ответственный исполнитель по договору	<input type="text"/>
Наименование МВП	<input type="text"/>

A small asterisk icon with the text '* Обозначает обязательное поле' (indicates a mandatory field) is located in the top right corner of the form area.

Процесс управления заявками обычно состоит из нескольких этапов. На первом этапе собирается краткая информация о проекте (идея, проектной инициативе), затем после первого «отсева» данные дополняются, происходит следующий цикл отбора и так далее.

На финальном этапе отбора осуществляется бюджетирование отобранных заявок и в портфель проектов включаются только те заявки, которые подпадают под лимиты бюджета по статьям. Для решения этой задачи заявки необходимо каким-то образом ранжировать. Для этого используются попарные сравнения заявок между собой, сопоставление заявок со стратегическими целями

предприятия или подразделения (пример представлен на рис. 16). По результатам ряда сравнений рассчитывается рейтинг или «вес» каждой заявки, и заявки с бóльшим весом включаются в бюджет портфеля в первую очередь.

Рис. 16. ИСУП обеспечивает связь проектов со стратегическими целями, что позволяет выстроить рейтинг проектов. На основе рейтинга ИСУП создает предложения по оптимизации портфеля проектов. Это актуально для портфелей с большим количеством проектов

Business Drivers		0001	0002	0003	0004
Projects		Сокращение времени доставки 12,6728%	Сокращение складских запасов 16,2442%	Повышение эффективности использования персонала 48,7327%	Повышение финансовой прозрачности 22,3502%
0001	Разработка ПСД	Слабо	Слабо	Средне	Абсолютно
0002	Получение ИРД	Средне	Слабо	Слабо	Абсолютно
0003	Логистика	Абсолютно	Сильно	Средне	Средне
0004	Подготовка площадки под квартал №1	Слабо	Сильно	Абсолютно	Слабо
0005	Земляные работы в рамках возведения квартала №1	Слабо	Средне	Абсолютно	Слабо
0006	Project	Сильно	Сильно	Средне	Слабо

Модуль отбора проектов окажется неполным, если он не будет давать возможность принудительного включения заявок в портфель (требования регулятора, госоргана и пр.). Кроме того, очень важна функция связи заявок друг с другом: например, если выполнение одной требует выполнения ряда других, то включение заявки в портфель подразумевает и включение всех связанных с ней, а исключение одной заявки — удаления зависящих от нее.

Функция формирования портфеля на основе ресурсных ограничений позволяет подготовить решения для их последующего утверждения руководством. После утверждения руководителем или коллегиальным органом состава портфеля одобренные проекты должны попасть в реестр проектов.

И2



M1

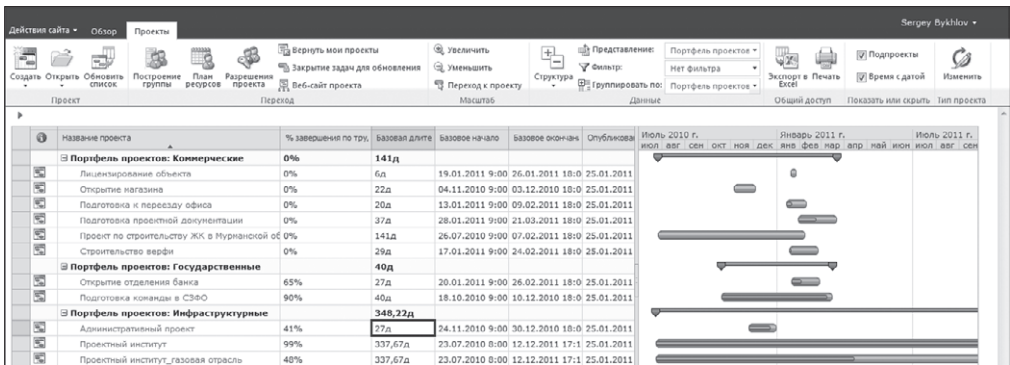
M5

Ж1

Реестр проектов

Ключевой элемент КСУП — это реестр проектов. Реестр может вестись на бумаге, но куда эффективнее вести его в электронной форме и организовать к нему совместный доступ. Обычно в современных ИСУП реестр проектов поддерживает возможности ведения любых атрибутов проектов и настройки произвольных группировок проектов на основе этих атрибутов (рис. 17).

Рис. 17. Реестр проектов, в котором представлены портфели проектов разных типов



Не менее важно и создание рассчитываемых атрибутов и графических индикаторов на их основе, например, чтобы при превышении планового бюджета проекта загоралась красная «лампочка», а при срыве сроков — черная (рис. 18). Кроме того, реестр должен обеспечить разделение прав доступа, чтобы ограничить доступ сотрудников к определенным проектам и атрибутам. Например, сотрудник может видеть все атрибуты своего проекта и только названия других проектов в своем подразделении, а руководитель компании видит все проекты всех подразделений со всеми атрибутами.

Рис. 18. Реестр проектов с индикатором отклонения затрат проекта (ИОЗ) и сроков (ИОС)

Красный цвет индикаторов обозначает наличие серьезных отклонений, желтый — незначительных, зеленый — отклонений нет

ИОЗ	ИОС	Код проекта	% зав	Название проекта	Статус проекта	Затраты	Фактические затр	Базовые затраты	Длитель
				Регион: Амурская обл		10 800 000,00р	10 500 000,00р	10 000 000,00р	185,75д
●	●	0705615101001	100%	Модернизация оборудования МСП	4. Закрытый	10 500 000,00р.	10 500 000,00р.	10 000 000,00р.	185,75д
○	○	ME-2-МФ 707213	0%	Проект 1	1. Планируемый	300 000,00р.	0,00р.		69,5д
				Регион: Приморский край		5 405 000,00р.	5 205 000,00р.	5 410 000,00р.	207,85д
●	●	702615101001	80%	Модернизация опорной СПД в При	2. Текущий	5 000 000,00р.	5 000 000,00р.	5 000 000,00р.	207,85д
●	●	ME-2-МФ 707213	20%	Проект 2	3. Приостановлен	405 000,00р.	205 000,00р.	410 000,00р.	69,5д

Планирование сроков по этапам проекта

Если компании необходимо выйти за рамки ведения реестра с ключевыми параметрами проектов, то следующим шагом будет формирование в ИСУП структуры этапов проекта и планирования сроков их выполнения.

При таком уровне детализации для каждого проекта определяется набор этапов, из которого он состоит. Для каждого из этапов определяются плановые сроки его начала и окончания.

Отслеживание сроков по этапам проекта

Планирование сроков подразумевает, что ИСУП поддерживает возможность расчета расписания проекта на основе длительностей задач и их взаимосвязей, с учетом календаря проекта и индивидуальных календарей задач. Чтобы обеспечить возможность контролировать выполнение плановых сроков, ИСУП поддерживает фиксацию базового плана проекта. В нем фиксируются сроки начала и окончания этапов проекта и при отслеживании осуществляется сверка с ними.

Отслеживание сроков на уровне этапов проекта часто используется для крупных проектов и для проектов, в которых невозможно провести детализацию до задач, например в случае участия подрядчиков или если в команде проекта нет квалифицированных планировщиков. Недостатком отслеживания на уровне этапов является отсутствие промежуточной информации: о срыве сроков этапа можно узнать, только когда они прошли, так как нет промежуточных точек контроля.

Планирование сроков по задачам проекта

Планирование сроков на уровне этапов приемлемо на начальном этапе внедрения КСУП, а при ее развитии и росте квалификации руководителей проектов можно организовать более детальное планирование сроков — до уровня задач. Это даст возможность и в дальнейшем контролировать отклонения по каждой отдельной задаче, что позволит более точно выявлять причины проблем в проектах.

□ И3



И2

П21

П22

Ж2

□ И4



И3

П41

П42

Ж7

□ И5



И3

П21

П22

Ж2

Современные автоматизированные системы управления проектами поддерживают возможность декомпозиции работ проекта (рис. 19) с глубиной до нескольких сотен уровней, причем один план может содержать сотни тысяч задач. В моей практике встречались планы масштабных проектов по 10–15 тысяч строк, хотя и редко.

Рис. 19. Пример декомпозиции проекта на два уровня

На первом уровне находятся этапы работ, на втором — задачи, входящие в эти этапы



И6

Отслеживание сроков по задачам проекта

Более детальный контроль сроков задач предполагает получение регулярной информации о фактическом выполнении задач, входящих в этапы проекта. При этом ИСУП позволяет при сдвиге сроков выполнения одной из задач немедленно получить прогноз о сдвиге сроков выполнения всего этапа проекта (рис. 20).

Обычно в рамках проекта существует несколько базовых планов. Первый — согласованный заказчиком проекта, например генеральным директором, и по нему вы осуществляете контроль исполнения руководителем проекта своих обязательств, обычно на уровне этапов проекта. Второй план отражает договоренности между руководителем и исполнителями проекта, как правило, на уровне работ или пакетов работ и т. п. Это позволяет тщательно контролировать сроки проекта.

И5

П41

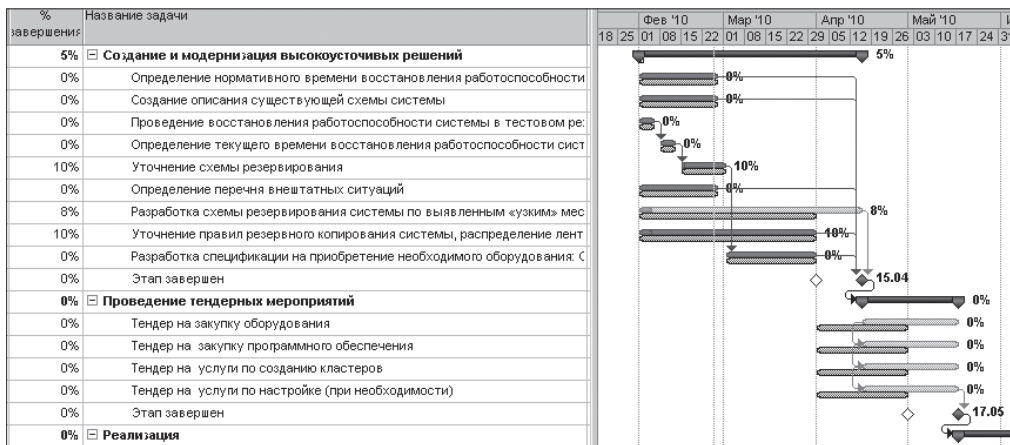
П42

Ж7

Таким образом, ИСУП должна поддерживать возможность ведения нескольких базовых планов в проекте и разделение прав на их изменение (первый план меняет только генеральный директор, второй — руководитель проекта и т. д.).

Рис. 20. Анализ отклонения сроков выполнения работ от его базового плана

Базовый план обозначен серыми отрезками



Планирование затрат по этапам проекта

Если вы решите в ходе проектов использовать процессы из области знаний «Управление стоимостью проекта», то в рамках ИСУП придется автоматизировать процессы, связанные с планированием и контролем затрат проекта.

Тогда вы должны начать с планирования затрат по этапам проекта (обычно в соответствии с этапами договора или инвестиционного контракта). Многие компании останавливаются на этом начальном этапе внедрения КСУП и переходят к планированию затрат до уровня задач после организации этого процесса. Поскольку у этапа определены сроки начала и окончания, то затраты по этапу можно соотнести со сроками его реализации и различными статьями затрат.

И7



ИЗ

П21

П23

Ж2

Ж5

Ж8

И8



И7 П41

П43 Ж5

Ж8 Ж9

Отслеживание затрат по этапам проекта

Аналогично функциям планирования сроков ИСУП должна поддерживать фиксацию затрат в нескольких базовых планах для осуществления дальнейшего контроля затрат при реализации проекта.

При контроле затрат на уровне этапов проекта фиксируются базовые затраты этапов, которые в ходе выполнения проекта сравниваются с фактическими. Аналогично контролю сроков на уровне этапов, контроль затрат на этом уровне не позволяет получать точные прогнозы о затратах этапа во время его выполнения.

И9



И5 П21

П23 Ж2

Ж5 Ж8

Планирование затрат по задачам проекта

Модуль планирования затрат ИСУП должен обеспечить возможность определения общего объема затрат на этап, пакет работ или работу проекта. При необходимости общие затраты на выполнение задач должны быть распределены по периодам времени или статьям (рис. 21).

Рис. 21. Затраты соотносятся с задачами проекта и статьей затрат

№	Название задачи	Названия ресурсов	Классификация затрат	Затраты	Д
1	☐ Создание и модернизация высокоустойчивых решений			р.4 650 000,00	
2	Определение нормативного времени восстановления работоспособности	ДРВАС, ДСМАС	02 Капитальные	р.100 000,00	
3	Создание описания существующей схемы системы		01 Текущие расходы	р.200 000,00	
4	Проведение восстановления работоспособности системы в тесте		02 Капитальные затраты	р.3 000 000,00	
5	Определение текущего времени восстановления работоспособности сист	ДИТО		р.400 000,00	
6	Уточнение схемы резервирования	ДИТО		р.300 000,00	
7	Определение перечня внештатных ситуаций	ДРВАС, ДСМАС, ДИТО		р.400 000,00	
8	Разработка схемы резервирования системы по выявленным «узким» мес	ДИТО		р.100 000,00	
9	Уточнение правил резервного копирования системы, распределение лент	ДИТО		р.150 000,00	
10	Разработка спецификации на приобретение необходимого оборудования: С	ДИТО		р.0,00	
11	Этап завершен			р.0,00	

И10



И9 П41

П43 Ж5

Ж8 Ж9

Отслеживание затрат по задачам проекта

При отслеживании затрат на уровне задач отклонения по стоимости, возникающие при реализации отдельных задач, автоматически суммируются ИСУП на уровне этапов. Благодаря этому есть возможность расчета текущей стоимости работ этапа и прогнозируемых оставшихся затрат в ходе этапа.

Нужно признать, что при такой детализации придется выделить специалиста, который будет поддерживать график проекта

в актуальном состоянии, или разработать модуль интеграции, способный подгружать данные о фактических затратах на проект из учетной системы (SAP, 1С и пр.).

Рис. 22. Пример сравнения плановых и фактических затрат по портфелю проекта в разрезе статей

Year		Quarter Month		Total		Quarter	
2010		Квартал1				Кварт.	
Февраль		Март					
Project List Level 02	Классификация затрат_Задача Level 02	Затраты	Фактические зат	Затраты	Фактические зат	Затраты	Фактические зат
План внедрения ИСУП	(Blank)	384916,667	42500	65083,3333	0	440000	42500
	Капитальные затраты			38125	38125	38125	411829,8
	Текущие расходы			0	0	0	0
	Total	384916,667	42500	93208,3333	38125	478125	80625
План мероприятий по повы.	Капитальные затраты	1169767,44	15000	80232,5581	0	1250000	15000
	Текущие расходы	3309764,31	38000	109865,32	0	3419629,63	38000
	Total	4479531,75	53000	190097,878	0	4669629,63	53000
Grand Total		4864448,42	95500	283306,211	38125	5147754,63	133625

Функции отслеживания затрат должны поддерживать анализ отклонений по затратам в разрезе этапов или работ, статей затрат, временных периодов (рис. 22). То есть с помощью ИСУП вы можете получить информацию о том, есть ли перерасход средств по какой-то конкретной строке плана, по всем работам данного месяца или по какой-то из статей. Кроме того, ИСУП поддерживает перерасчет оставшихся сумм затрат по проекту в любом из разрезов, что позволяет получить прогноз затрат по завершении проекта.

Пул ресурсов

Возможность вести единый пул (справочник) ресурсов — одна из важнейших функций ИСУП. Именно наличие такого пула позволяет обеспечить централизованное хранение данных о доступных для проектов ресурсах и их регулярное обновление. Все функции ресурсного планирования ИСУП могут осуществляться только при наличии единого пула ресурсов.

I12

Назначение ответственных на этапы проекта

Одна из возможностей ИСУП — это регистрация ответственного исполнителя задачи или этапа проекта. В этом качестве могут выступать предприятие-подрядчик, отдел или конкретный сотрудник. Кроме того, в плане проекта можно указывать, какие материальные ресурсы (материалы, машины, механизмы и пр.) необходимы для выполнения задачи. Все зависит от степени детализации планирования в корпоративной методологии управления проектами.

Ответственный за этап проекта назначается при планировании на уровне этапов или же в качестве ответственного фигурирует организация (подрядчик, отдел и т. п.).

I13

Назначение ответственных на задачи проекта

Если план проекта детализирован до задач, то исполнители обычно назначаются на задачи проекта (рис. 23). Это позволяет четко распределить ответственность за выполнение работ проекта, что в дальнейшем может стать инструментом мотивации, контроля и т. п.

Рис. 23. Пример плана проекта, в котором исполнителями задач являются подразделения банка

В этом случае за выполнение задачи в срок отвечает руководитель подразделения

№	% завершения	Название задачи	Названия ресурсов	Длительность	Г	Мар '10
	0%	<input type="checkbox"/> Создание и модернизация высококочтовых решений		43 дней	15	22 01 08 15
	0%	Определение нормативного времени восстановления работоспособности	ДРВАС, ДСМАС	1 мес		0%
	0%	Создание описания существующей схемы системы	ДРВАС, ДСМАС, ДИТО	1 мес		0%
	0%	Проведение восстановления работоспособности системы в тестовом ре...	ДИТО	1 нед		0%
	0%	Определение текущего времени восстановления работоспособности сист	ДИТО	1 нед		0%
	0%	Уточнение схемы резервирования	ДИТО	11 дней		0%
	0%	Определение перечня внешних ситуаций	ДРВАС, ДСМАС, ДИТО	20 дней		0%
	0%	Разработка схемы резервирования системы по выявленным «узким» мес	ДИТО	43 дней		
	0%	Уточнение правил резервного копирования системы, распределение лент	ДИТО	43 дней		
	0%	Разработка спецификации на приобретение необходимого оборудования: С	ДИТО	22 дней		
	0%	Этап завершен		0 дней		

I14

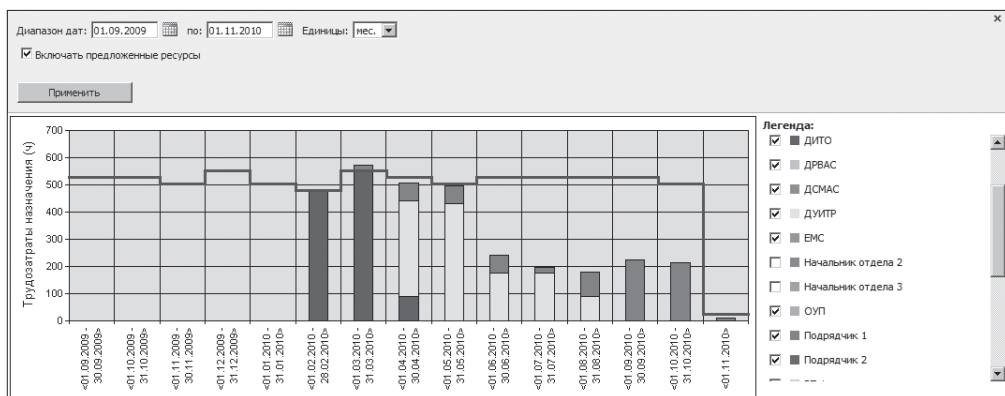
Оценка трудозатрат по задачам

Для полноценного планирования ресурсов предприятия при назначении ответственных на задачи в ИСУП можно указывать не только назначенных сотрудников, но и планируемые на реализацию этой задачи трудозатраты. В этом случае ИСУП может рассчитать

общую загрузку сотрудников по всем проектам и построить отчеты по текущей и плановой загрузке персонала (рис. 24). В случае назначения проектных материалов можно указать их количество, и тогда ИСУП сможет сформировать для вас график поставок или закупок.

Рис. 24. Пример сводного отчета по загрузке подразделений

Красной линией обозначена доступность подразделений исходя из 8-часового рабочего дня их сотрудников



Таймшиты по категориям времени

Во многих компаниях вводятся процедуры учета затрат рабочего времени, и при внедрении проектного управления возникает необходимость соотносить затраты рабочего времени с проектами и их задачами. Функциональность ИСУП обеспечивает решение этой задачи. Листы учета времени (таймшиты) могут потребоваться на трех этапах. На первом осуществляется учет временных затрат в разрезе категорий времени (рис. 25). Сотрудник еженедельно заполняет таймшит и относит временные затраты только к одной из категорий. Например, это могут быть проектные затраты времени, общекорпоративные затраты и т. п. Хотя такой учет не позволяет провести глубокий анализ загрузки сотрудников, он дает возможность получить хотя бы общую информацию о положении дел и приучить сотрудников к заполнению листов учета времени.

И15



М11

Ж6

Рис. 25. Пример заполненного листа учета времени за неделю с ежедневной отчетностью

	Project Name	Task Name/Description	Comm	Billing Category	Process Status	Вт 01.02	Ср 02.02	Чт 03.02	Пт 04.02	Сб 05.02
<input type="checkbox"/>	Предложение по созданию про	Разработка методологии		Стандартные	Not Submitted	2h	8h	10h		
<input type="checkbox"/>	Administrative	Административные		Административн						
<input type="checkbox"/>	Administrative	Временная нетрудоспособность		Временная нетр	Not Submitted	6h				
<input type="checkbox"/>	Administrative	Отпуск		Отпуск	Not Submitted				8h	
<input type="checkbox"/>	Total work					2h	8h	10h		
						6h			8h	

И16

Таймшиты в разбивке по проектам

Второй этап использования таймшитов — разделение проектных временных затрат на конкретные проекты. В этом случае в пятницу сотрудник должен разделить все проектные затраты между проектами, в которых он участвует. Для реализации этой задачи необходимо, чтобы в ИСУП велся и регулярно обновлялся реестр проектов.

↑

И2 М1

П32 Ж1

Ж6

И17

Таймшиты в разбивке по задачам проектов

И третий, самый сложный уровень — ведение таймшитов в разрезе проектных задач (рис. 26). Это предполагает, что еженедельно сотрудник разделяет свои затраты не только между проектами, но и между конкретными задачами в плане проекта. Помимо того что для учета с такой детализацией требуется высокая степень организации персонала, для его технической реализации необходимо

↑

И12 П11

П32 Ж6

Рис. 26. Пример листа учета времени со сводной отчетностью по временным затратам на задачи проекта без детализации затраченного времени по дням

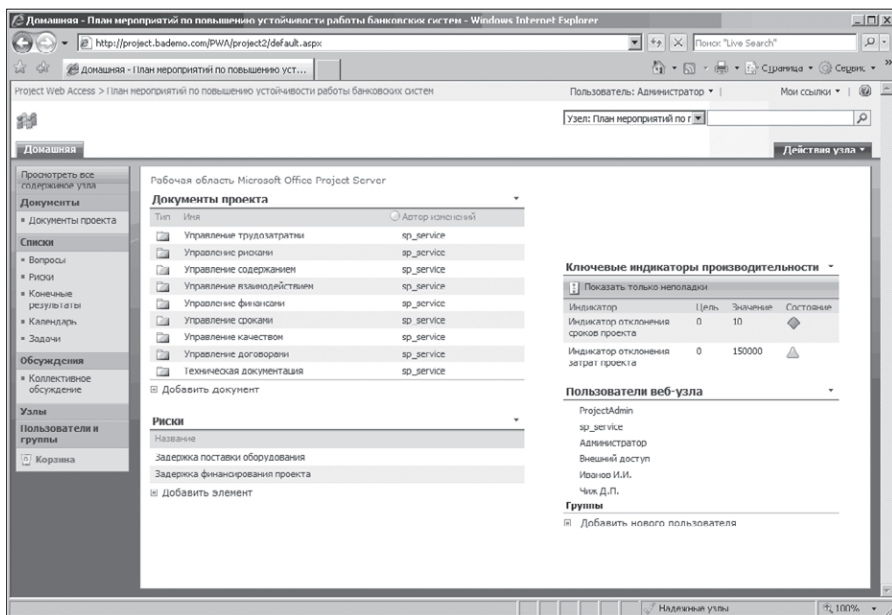
	Название задачи	Начало	Окончание	Оставш	% зав	Трудоз	Фактич	Трудозатраты	Итого за период
	☐ Название проекта: Проект по строительству ЖК в Мурманской об	02.09.201	03.09.201	9,5ч	0%	9,5ч	0ч	Плановые Фактические	
<input type="checkbox"/>	Согласование работ (СМР) с клиентом Новое!	02.09.2010	03.09.2010	9,5ч	0%	9,5ч	0ч	Плановые Фактические	
	☐ Название проекта: Проектный институт	23.07.201	15.11.201	2 904,1 0%		2 904,1 0ч		Плановые Фактические	
<input type="checkbox"/>	Раздел 5 Сведения об инженерном оборудовании, о сетях инженерно	23.07.2010	20.08.2010	162ч	0%	162ч	0ч	Плановые Фактические	
<input type="checkbox"/>	Раздел 1 Пояснительная записка Новое!	23.07.2010	15.11.2011	2 742,1 0%		2 742,1 0ч		Плановые Фактические	40ч 0ч
	☑ Окно планирования: Завершено	28.07.201	25.01.201	0ч	100%	2 474,5	2 474,5	Плановые Фактические	
	☐ Название проекта: Административный проект	24.11.2010	09.12.201	0ч	100%	40ч	40ч	Плановые Фактические	
<input type="checkbox"/>	Совещания отдела	24.11.2010	24.11.2010	0ч	100%	8ч	8ч	Плановые Фактические	

обеспечить процесс планирования сроков и отслеживания проекта на уровне задач, иначе список задач в таймшитах будет неактуальным и сотрудники не смогут отчитываться.

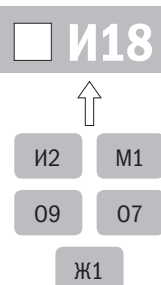
Хранение документации по проектам

ИСУП обеспечивает функциональность хранения проектных документов в электронных библиотеках (сайтах) проектов. Сайт проекта создается одновременно с новым проектом и содержит все необходимые для работы разделы: документы, проблемы проекта, риски, запросы на изменения и пр. — в соответствии с разработанной вами методологией (рис. 27). При развитии методологии структуру типовой библиотеки можно изменять, и тогда новые проекты будут создаваться с сайтами, подготовленными по новому шаблону.

Рис. 27. Сайт проекта в ИСУП содержит библиотеки документов, индикаторы КПЭ проекта, контакты членов команды и пр.



Хранение документов проекта в единой библиотеке существенно облегчает работу команды проекта, но главное — гарантирует,



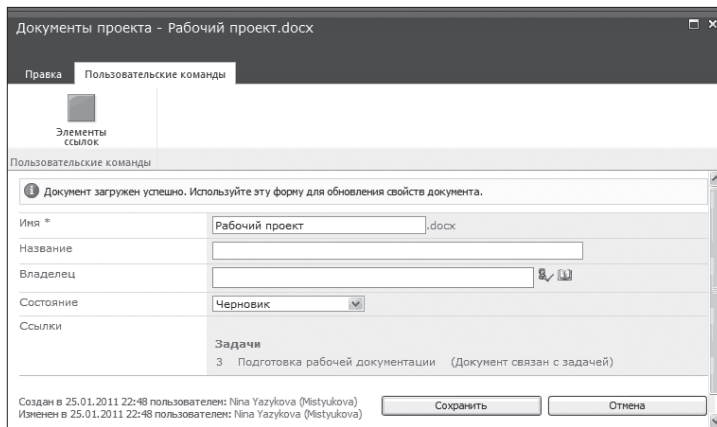
что по завершении проекта весь электронный архив документов будет собран в одном месте. Поэтому одновременно с внедрением этой функции ИСУП очень важно запустить и соответствующие процессы внутри организации.

Хранение документации по задачам проекта

При развитии бизнес-процессов и по мере обучения сотрудников можно перейти к следующему уровню использования сайтов проекта и связывать размещенные там документы с конкретными задачами проекта, в ходе решения которых эти документы были разработаны, для выполнения которых они нужны и т. д. (рис. 28). Это особенно удобно при наличии большого проектного архива.

Рис. 28. Связывание документа с задачей проекта

После создания связи ссылка на документ отображается в графике проекта и доступна всем членам команды проекта



Расширенные функции ИСУП

Расширенные функции ИСУП используются в основном для оптимизации и анализа проектной деятельности. Они предполагают, что у вас уже внедрены базовые блоки ИСУП и разработана методология управления проектами. Расширенные функции не имеет смысла применять на первом этапе внедрения ИСУП, но всегда

следует помнить об их существовании и задуматься об их внедрении (перечень функций представлен на рис. 29).

Рис. 29. Расширенные функции ИСУП

Развитие методологии планирования	Ведение реестра типовых шаблонов и нормирование	Ведение ролевой модели, навыков и компетенций	Ведение шаблонов результатов работ проекта	Ведение единого реестра рисков
Повышение эффективности	Использование типовых шаблонов и нормирование	Использование ролевой модели, навыков и компетенций	Использование шаблонов результатов работ проекта	Оценка рисков проекта
Анализ эффективности деятельности	Анализ отклонения сроков и трудозатрат типовых операций	KPI исполнителей на основе проектных показателей	Регистрация оценок работ заказчика / РП	Регистрация, эскалация и решение проблем
Развитие методологии анализа	Отслеживание динамики отклонения трудозатрат	Отслеживание динамики KPI исполнителей	Классификация и анализ оценок в рамках портфеля	Классификация проблем и пополнение реестра рисков на их основе
	Календарно-сетевые графики	Компетенция персонала	Качество работ	Качество управления

Ведение реестра типовых шаблонов и нормирование

При выполнении проектов типа «процедура» ИСУП должна обеспечить ведение реестра шаблонов проектов, на основе которых создаются планы новых проектов. Шаблон проекта содержит перечень этапов и работ проекта, типовые длительности работ, их взаимосвязи.

ИСУП обеспечивает централизованное хранение шаблонов, согласование новых версий и обновление реестра шаблонов. Тем самым можно гарантировать, что при создании нового проекта менеджер проекта использует самый свежий шаблон, учитывающий весь накопленный опыт, а не старую версию, сохраненную на его личном компьютере (рис. 30).

□ I20



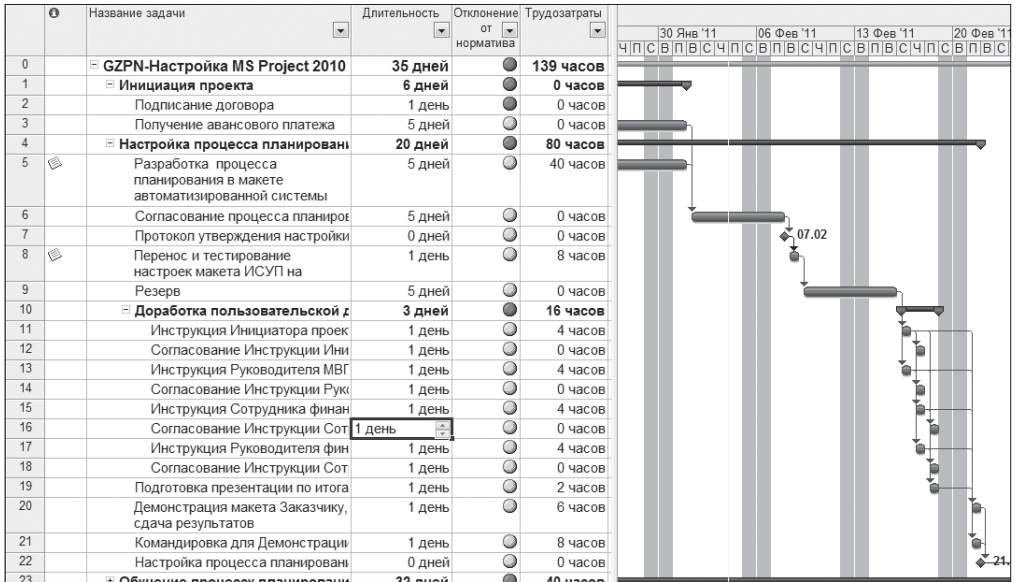
I5

M8

Ж10

Рис. 30. После применения шаблона план был отредактирован

Индикаторы демонстрируют отклонение от нормативов, определенных в шаблоне



И21



И19

П21

П22

Ж2

Применение типовых шаблонов и норм

При необходимости в шаблонах проектов могут содержаться нормы трудозатрат на выполнение типовых работ проектов, и тогда ИСУП будет поддерживать использование нормативов во вновь создаваемых проектах. В каждом конкретном случае руководитель проекта может принять решение об увеличении трудоемкости или сроков типовых операций, а ИСУП подаст сигнал об отклонении.

В некоторых компаниях существуют шаблоны и нормы на уровне этапов проекта или пакетов работ. В этом случае с помощью ИСУП можно создать новый проект на основе шаблона и затем вручную детализировать его до нужного уровня. При этом ИСУП может сигнализировать, что план не укладывается в нормативы. Кроме того, ИСУП может содержать запрет на удаление элементов шаблонов и превышение нормативов в плане.

Анализ отклонений сроков и трудозатрат типовых операций

Запланировать проект в соответствии с нормативами довольно легко — куда сложнее выполнить его по плану. Все проекты отклоняются от планов, и часто требуется анализ средних и максимальных отклонений от норм в рамках портфеля проектов (рис. 31). Кроме того, может понадобиться провести анализ отклонений показателей по отдельному проекту или менеджеру проектов.

Рис. 31. Сравнение портфелей проектов по средним затратам на определенный вид работ



Если ИСУП поддерживает ведение классификатора типовых работ, то это позволяет провести такие расчеты, даже если руководители проектов изменили в своих графиках наименования и иные атрибуты задач из шаблона.

Отслеживание динамики отклонения от нормативов

Помимо анализа отклонений на дату отчета ИСУП может продемонстрировать динамику отклонений (рис. 32). Для анализа трендов ИСУП поддерживает аналитическую базу данных, которая хранит значения нужных показателей во временном разрезе.

И22



И20

П41

П42

И23

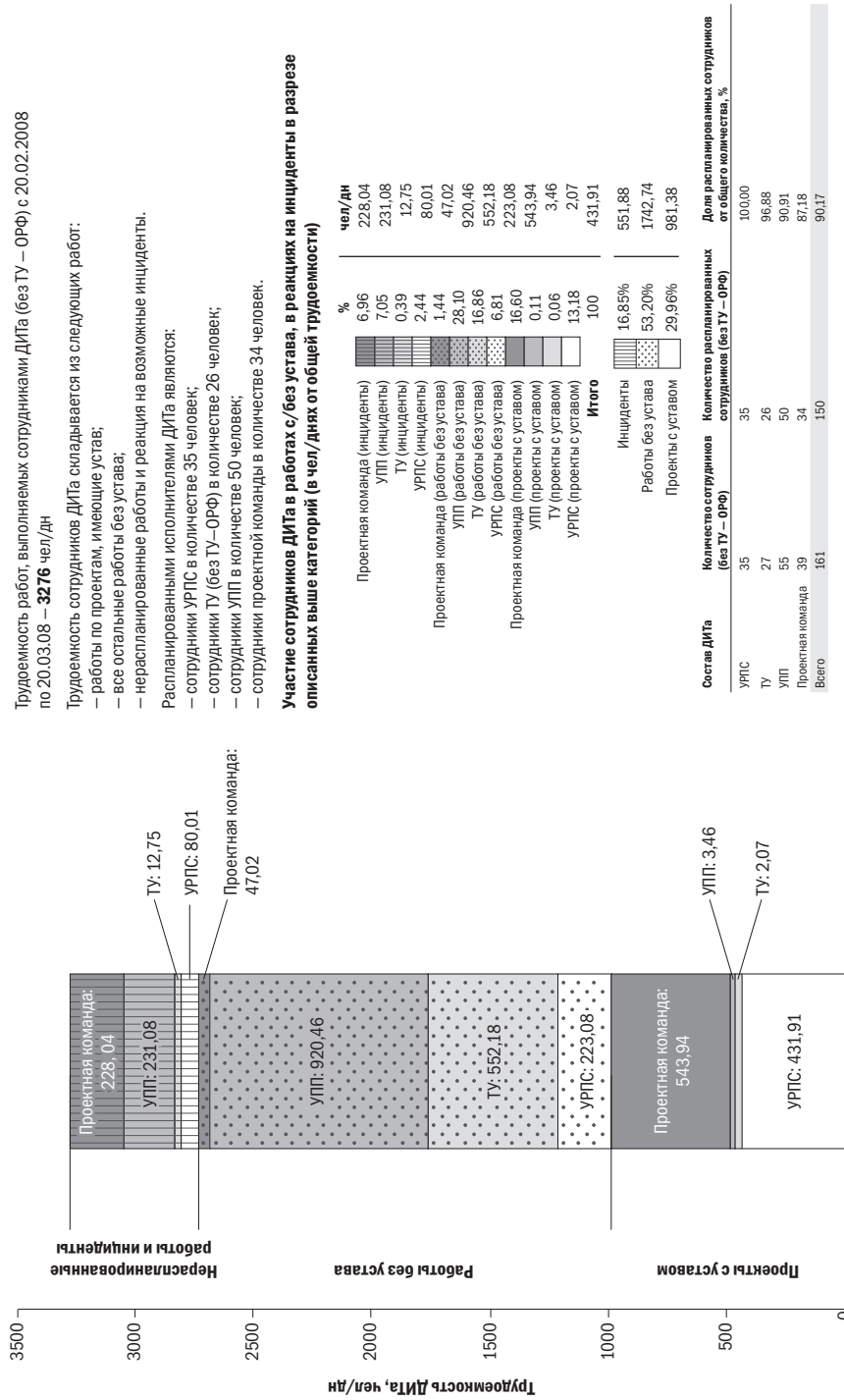


И21

М7

Рис. 32. Пример отчета по распределению загрузки ресурсов по видам работ по портфелю проектов в одном из крупнейших мировых банков

Диаграмма использования ресурсов ДИТа по работам с 20.02.2008 по 20.03.2008 из планов ДИТа (без ТУ – ОРФ)

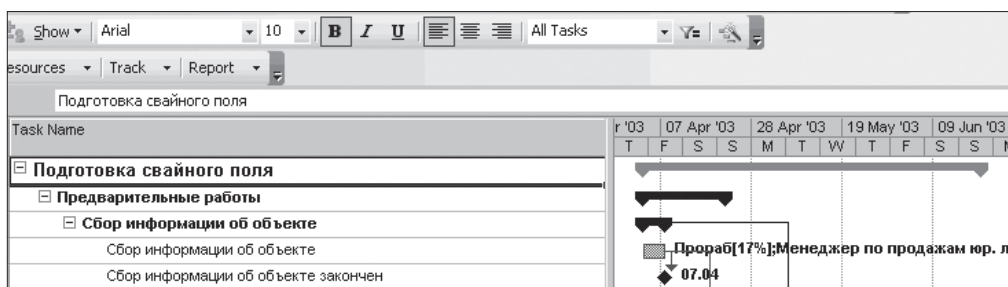


* Количество распределенных сотрудников не совпадает с общим количеством из-за текущего переформирования кадров

Ведение ролевой модели навыков и компетенций

Руководители крупных компаний часто просят настроить ИСУП так, чтобы при составлении плана можно было указать потребность в ролевых ресурсах (например, «программист», «инженер», «монтажник 1-го разряда» и т. п.) и после утверждения плана система самостоятельно смогла бы подобрать соответствующих требованиям проекта исполнителей. Пример такой настройки можно увидеть на *рис. 33*.

Рис. 33. Пример проекта, созданного на основе шаблона с использованием ролевых ресурсов



Для реализации этой задачи ИСУП должна обеспечить возможность вести справочник компетенций (или иных показателей) и сопоставлять эти показатели с ролевыми ресурсами и с реальными сотрудниками.

Использование ролевой модели навыков и компетенций

На основе справочника сотрудников с указанием их компетенций ИСУП может распределять сотрудников в рамках ролевых ресурсов или заменять одних сотрудников на других (в случае их болезни или иных изменений в ходе проекта). На *рис. 34* показан подбор свободного прораба на площадку в Туле, а на *рис. 35* — автоматически обновленный график.

Обычно при реализации этого механизма требуется дать доступ в ИСУП сотрудникам кадровой службы для ведения справочника компетенций и списка сотрудников. Другой вариант — настройка автоматического обмена данными между ИСУП и кадровой системой

I24



M9

I25



I24

I11

I12

P21

P26

P46

Ж1

предприятия. Настройка интеграции, предполагающая участие программистов, потребует дополнительных затрат, но они окупатся за счет экономии ручного труда и отсутствия ошибок, неизбежно возникающих при «ручном» ведении справочников.

Рис. 34. Система рекомендует свободного сотрудника в нужном регионе, если он соответствует требованиям руководителя проекта

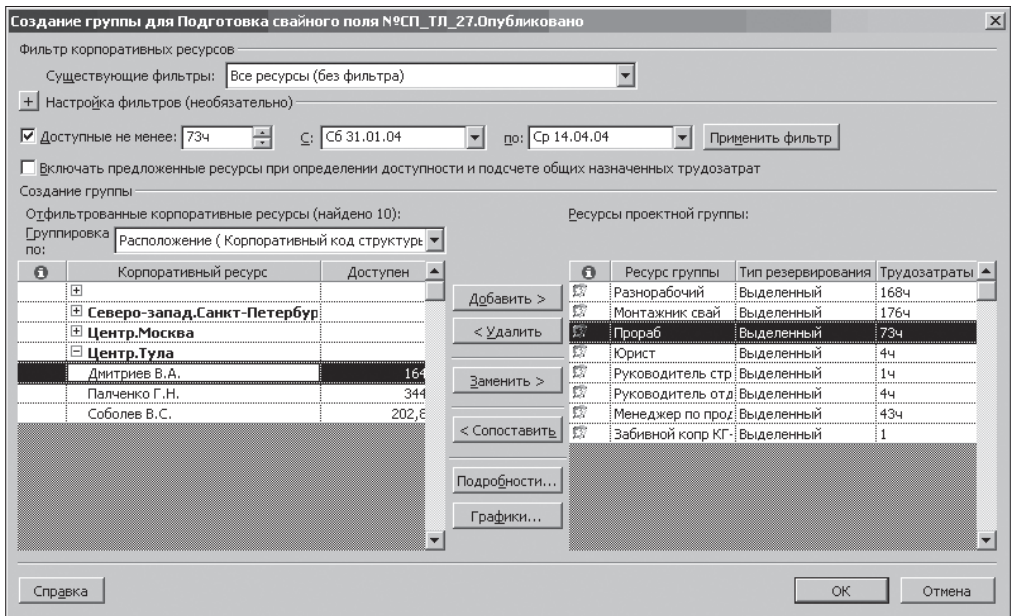
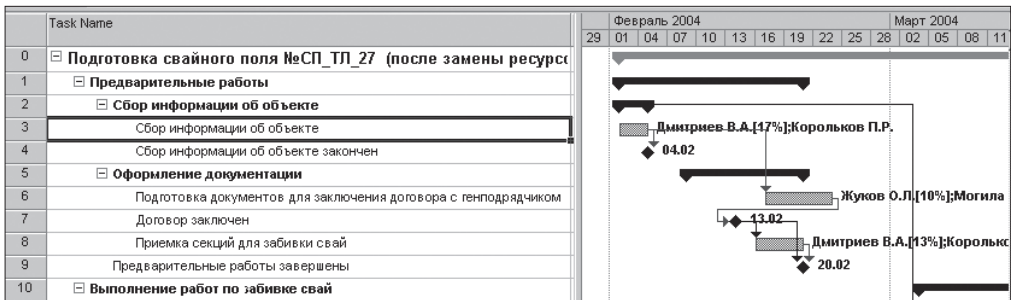


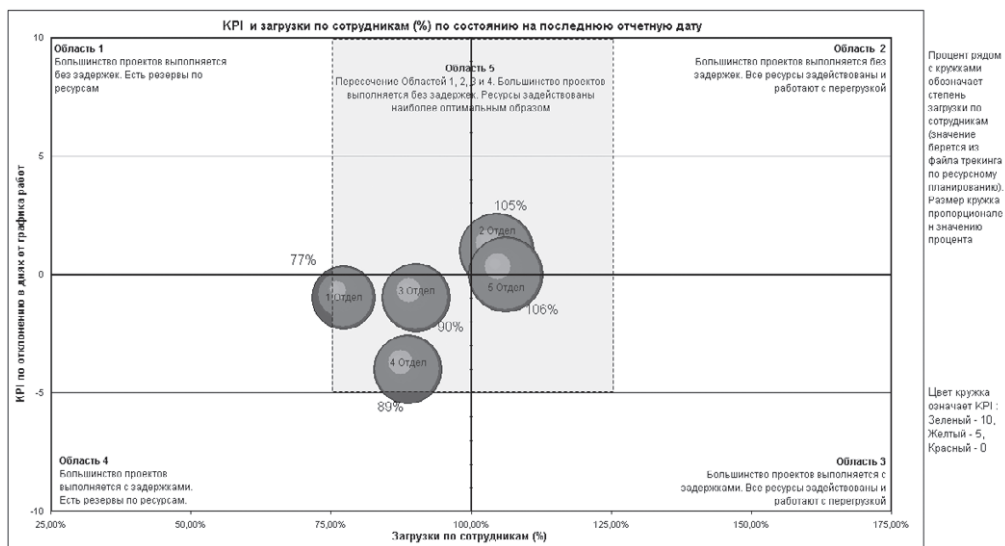
Рис. 35. График проекта после подбора сотрудников и автоматической замены ролевых ресурсов



КПЭ исполнителей на основе проектных показателей

В случае если в ИСУП ведется планирование и отслеживание назначений ответственных на этапы или задачи, существует возможность автоматического анализа количественных показателей работы сотрудников в проектах. Например, ИСУП может сформировать отчеты о количестве задач, назначенных сотруднику за временной период, о количестве выполненных задач, количестве задач, выполненных в срок и т. п. Пример такого отчета можно увидеть на *рис. 36*.

Рис. 36. Сводный отчет по выполнению работ, переданных в отделы
Каждый отдел представлен «пузырем»



В случае если в ИСУП планируются трудозатраты на каждую из работ проекта и последующий контроль фактически затраченного сотрудниками времени, то можно проанализировать среднее отклонение от норм трудозатрат любого сотрудника, средний показатель по подразделению и т. д.

I26



И11

И12

П36

П46

Процент видим с кружками обозначает степень загрузки по сотрудникам (значение берется из файла трекинга по ресурсному планированию). Размер кружка пропорционален значению процента

Цвет кружка означает КПЭ: Зеленый - 10, Желтый - 5, Красный - 0

И27



И26

М10

Отслеживание динамики КПЭ исполнителей

Помимо анализа данных по эффективности отдельных исполнителей работ, ИСУП может предоставлять данные об эффективности работы подразделений, руководителей проектов и компании в целом. При этом ИСУП предоставляет эти данные как на текущий момент, так и в во временной перспективе.

Такой анализ позволяет сделать выводы о плюсах и минусах в проектной деятельности отдельных сотрудников и групп, функциональных руководителей.

И28



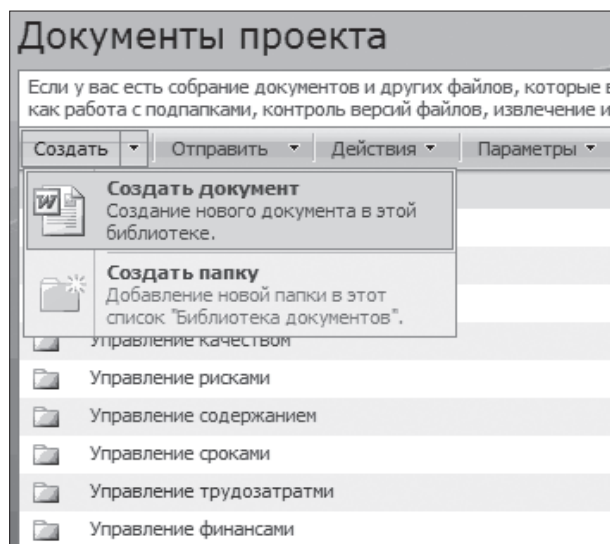
М8

Ж10

Ведение базы шаблонов результатов работ проекта (документов)

Существенная составляющая методологии управления проектами — шаблоны проектных документов, которые должны использоваться при реализации проектов. Использование разработанных шаблонов на практике усложняется тем, что шаблоны хранятся у каждого менеджера на компьютере и в проектах не всегда используются их последние версии. Эта проблема снимается использованием базы, хранящейся в общем доступе (рис. 37).

Рис. 37. Пример структуры библиотеки с шаблонами типовых документов проекта



Использование базы шаблонов результатов работ проекта (документов)

С помощью ИСУП можно обеспечить централизованное хранение шаблонов проектных документов и их централизованное обновление. Кроме того, можно связать шаблоны документов с теми задачами в шаблоне проекта, в результате выполнения которых на основе шаблонов должны создаваться проектные документы. При создании проекта на основе шаблонного плана руководитель проекта сразу увидит связь работ с шаблонами документов.

Регистрация оценок исполнения проектных работ

Часто для мотивации исполнителей работ используется качественный показатель — оценка выполнения работы заказчиком или руководителем проекта. ИСУП может поддерживать учет оценок, поставленных исполнителю, и учитывать эти данные при расчете КПЭ исполнителя (рис. 38).

Рис. 38. Пример отчета, в котором отображается оценка за исполнение работ.

Зеленый индикатор соответствует оценке «5», желтый — «4»

	Название задачи	Оценки заказчика
0	[-] GZPN-Настройка MS Project 2010 (планирование проектов)	
1	[-] Инициация проекта	
4	[-] Настройка процесса планирования	
5	Разработка процесса планирования в макете автоматизированной системы управления проектами	●
6	Согласование процесса планирования в макете автоматизированной системы управления проектами	●
7	Протокол утверждения настройки Макета ИСУП подписан	●
8	Перенос и тестирование настроек макета ИСУП на сервер Заказчика	●
9	Резерв	
10	[-] Доработка пользовательской документации	
11	Инструкция Инициатора проекта	●
12	Согласование Инструкции Инициатора проекта	●
13	Инструкция Руководителя МВП	●
14	Согласование Инструкции Руководителя МВП	●
15	Инструкция Сотрудника финансового блока	
16	Согласование Инструкции Сотрудника финансового блока	
17	Инструкция Руководителя финансового блока	
18	Согласование Инструкции Сотрудника финансового блока	
19	Подготовка презентации по итогам проекта у клиента	
20	Демонстрация макета Заказчику, сдача результатов	
21	Командировка для Демонстрации макета и сдачи результатов	

И29



И28

П21

П27

Ж2

И30



И5

П27

П47

И31



И30

М7

Классификация и анализ оценок в рамках портфеля

ИСУП позволяет анализировать изменение оценок отдельного исполнителя, подразделения или компании в целом в динамике. Это позволяет оценивать общий уровень качества работ и может использоваться в системе менеджмента качества.

И32



М8

Ведение единого реестра рисков

ИСУП поддерживает возможность не только оценки рисков отдельного проекта и ведения реестра рисков, но и пополнение корпоративного реестра рисков после идентификации рисков для нового проекта. При этом вновь выявленные риски должны пройти процедуру согласования и только после этого вноситься в единый реестр (рис. 39).

Рис. 39. Сводный список рисков проекта, в котором отображаются все активные риски.

По итогам его анализа риск-менеджер принимает решение о продолжении или заморозке проекта

Риски								Представление: Все элементы	
ИД	Название	Описание риска	Фактор	Рейтинг	Возможные последствия	Фактические последствия	Меры по снижению уровня риска	Ответственный исполнитель	Статус
Кол-во значений = 2									
1	Задержка финансирования проекта	Задержка финансирования проекта	Дата	5	Заморозка проекта	Сдвиг окончания 1 этапа	Переговоры с подрядчиком о пролонгации договора		(1) Актив.
2	Задержка поставки оборудования		Дата	5		Операционный сдвиг окончания задачи	Переговоры с поставщиком оборудования		(1) Актив.

И33



И2

П24

Ж2

Оценка рисков проекта

Оценка рисков проекта — одна из лучших практик в процессе его планирования. Она существенно упрощается, если в компании существует единый список рисков, из которого можно выбрать подходящие для данного проекта и оценить их, а уже после этого дополнить анализ новыми рисками, отсутствующими в корпоративном реестре (рис. 40).

И34



И5

П39

П49

Ж12

Регистрация, эскалация и решение проблем проектов

Развитие корпоративной методологии управления проектами невозможно без получения информации об усвоенных уроках проектов. Основой для извлечения уроков являются данные о проблемах, возникающих в ходе проекта и мешающих его выполнению в соответствии с планом.

Рис. 40. Пример формы оценки риска проекта в одном из крупнейших российских банков. После регистрации риск попадает в реестр рисков проекта

Название *	Задержка финансирования проекта
Заявитель	Иванов И.И.
Угроза	Срыв сроков проекта
Объект риска	
Фактор	<input checked="" type="radio"/> Дата <input type="radio"/> Укажите собственное значение: Условие для перехода к плану на непредвиденный случай
Вероятность *	0 %
Тяжесть	(1) 1
Уязвимость	1
Владелец	
Метод управления риском	Метод управления риском
Дата	00: 00
Рейтинг *	5 Серьезность последствий в случае наступления риска

Рис. 41. Пример формы описания проблемы в одной из крупнейших телекоммуникационных компаний

Вопросы - В поставке не хватает одного стеллажа

Правка Пользовательские команды

Сохранить Отмена Вставить Вырезать Копировать Удалить элемент Вложить файл Орфография

Сохранение Буфер обмена Действия Орфография

Название * В поставке не хватает одного стеллажа

Описание

Поступило оборудование АКБ со стеллажен по договору № 10-02 с ООО "ТПЦ" по проекту "Завена АТС" на ответвлениях ВОЛС Анурск-Эльбан. В поставке не хватает одного стеллажа. Направлено письмо с описанием проблемы главному энергетiku ОАО «Связь» (исх. №214/5645-хб от 30.06.2010, вх. ГД №7437 от 30.06.2010). На уровне ГД подготовлено доп.соглашение к договору № 10-02 с "ТПЦ", на замену одного большого стеллажа на два маленьких (в настоящее время осуществляется доставка стеллажа, из-за непогоды груз задержался на терминале СВЯЗЬКА, ожидается доставка на 30.06.2010).

Состояние Открыт

Категория Поставки

Роль инициатора Руководитель проекта

Роль ответственного Исполнитель

ФИО ответственного Nina Yazykova (Mistyukova);

Решение

В ГД подписано доп.соглашение, оплачен аванс. Контролирует главный энергетик ОАО «Связь»

ИСУП должна позволять регистрировать проблемы, возникающие в ходе выполнения проекта, руководителю, исполнителям и иным участникам проекта. При регистрации проблемы можно указать в ИСУП ее важность — тем самым обеспечивается возможность эскалации проблемы от исполнителя руководителю проекта, а от него — выше, вплоть до генерального директора. Пример приведен на *рис. 41*.

Использование данных о проблемах для обновления реестра рисков

Форма описания проблемы должна содержать раздел, в котором сотрудник, описавший проблему, может указать, что следует сделать, чтобы данная проблема не возникала в дальнейшем (*рис. 42*). Эта информация должна анализироваться в офисе управления проектами и использоваться для усовершенствования методологии управления проектами.

Рис. 42. Сводный отчет по проблемам поступает руководителю портфеля вместе с данными по отклонениям от графика. Таким образом возможно анализировать и количественные показатели по отклонениям проектов, и сигналы о проблемах одновременно

Причина отставания:	Действия для корректировки:	Комментарии Куратора:
Название проекта: EPM-Внедрение EPM2007 Руководитель проекта: Анатолий Ефимов - Администратор проекта: Владимир Бобровский Отставание проекта по срокам: 59 д.д. Отклонение проекта по трудозатратам: 146 ч.д.		
/15.12.2009/ Окончание техподдержки + /20.12.2009/ Расширение работ по техподдержке	/15.12.2009/ Согласование с Заказчиком расширения времени и трудозатрат по техподдержке + /23.12.2009/ Заказчик обязуется сделать хороший отзыв для MS. Проводятся работы по доработке отчетов и разовые консультации по сопровождению системы + /13.01.2010/ Проводятся работы по доработке отчетов. Проект готовится к закрытию.	
Название проекта: MGFN-Усовершенствование методологии управления проектами Руководитель проекта: Артем Дарвин - Администратор проекта: Владимир Бобровский Отставание проекта по срокам: 16 д.д. Отклонение проекта по трудозатратам: 0 ч.д.		
/23.12.2009/ Задержка процедуры согласования схем УП	/23.12.2009/ Ожидается утверждение схем УП для федерального проекта. Временное переклечение исполнителя на другие задачи + /13.01.2010/ Из-за загрузки основного исполнителя Нины Языковой, а также из-за задержки отклика от Заказчика в предпроданные дни возникло отставание.	

Сервисные функции ИСУП

Помимо перечисленных выше функциональных блоков ИСУП, многие компании используют и другие ее функции. Я выделил их в отдельную группу, так как они требуют специальной разработки под нужды конкретного заказчика и всегда в особом порядке. Однако стоит определить потребность в них, чтобы эффективно спланировать внедрение ИСУП.

Контроль методологии управления проектами

Большинство компаний, внедряющих КСУП, сталкиваются с необходимостью обеспечить выполнение регламента управления проектами. Для этого обычно разрабатывается пакет контрольных отчетов, который фиксирует количество нарушений, сделанных руководителями проектов, членами проектных команд и т. д. Пример такого отчета представлен на *рис. 43*.

Рис. 43. Контрольный отчет показывает исполнителей, которые просрочили выполнение задач и при этом не оформили запросы на изменение

Сотрудник	Название проекта	Название задачи	Есть ли запрос на смену даты начала/окончания	Отклонение по длительности
Ответственный исполнитель		Итого сорванных задач: 4		
	Открытие торговой точки г. Брянск			
		Монтаж рекламных материалов	Нет	10
		Отправка подтверждения о настройке РАРУС в ООТТ	Нет	9
		Завоз и сборка мебели	Нет	10
		Завоз товара	Нет	2
Прянишников Дмитрий Викторович		Итого сорванных задач: 1		
	Малоярославец			
		ДПП получен	Нет	

ИЗ6



M12

Формирование пула ресурсов на основе внешних данных

При активном использовании пула ресурсов в проектах необходимо организовать автоматическую загрузку в ИСУП данных организационной структуры и списка сотрудников в привязке

ИЗ7



I23

M9

к организационной структуре. В ИСУП можно загрузить все имеющиеся в кадровой системе данные о сотрудниках: табельные номера, компетенции и пр. Это существенно снижает затраты на ручной ввод и проверку данных и целесообразно при размере пула от 100 единиц.

И38



И23

М10

Загрузка в ИСУП сведений о доступности ресурсов

Для корректного ресурсного планирования в ИСУП должна храниться информация о плановых отпусках сотрудников, их производственном графике, планах обучения и т. п. Некоторые компании ведут все эти планы в ИСУП, а те, у которых сбор подобных данных ведется в кадровой системе, могут настроить интеграцию и загружать эти данные в ИСУП из внешних систем. Эта интеграция имеет смысл при необходимости детального ресурсного планирования.

И39



И23

И14

И15

И16

П36

П46

Выгрузка из ИСУП данных о фактической выработке персонала

Если вы планируете собирать информацию о временных затратах сотрудников на выполнение проектных работ с помощью ИСУП, то вас может заинтересовать функция выгрузки собранных данных в кадровую систему или систему управления предприятием. Многие компании используют ее для распределения ФОТ между проектами и корректного расчета их себестоимости, а также расчета заработной платы.

И40



И2

П21

П22

Автоматическое построение графика проекта

Часто возникает необходимость в автоматическом построении графика проекта на основе внешних данных. Так, в строительных проектах требуется построить график на основе данных сметы, в инвестиционных — на основе данных ERP-системы и т. п. Автоматизация этого процесса может быть полезна для снижения трудозатрат при переносе в график большого числа позиций или для обеспечения точности данных и снижения риска ошибок.

Как правило, план, получающийся в результате интеграции, в дальнейшем дорабатывается вручную. В некоторых случаях автоматически может строиться только какой-то из фрагментов плана.

Интеграция планов проектов и данных о затратах в финансовой системе

При управлении комплексным проектом необходимо обеспечить связь информации о затратах между системой управления предприятием и ИСУП. Как правило, в системе управления предприятием рассчитываются общий инвестиционный бюджет проекта и его этапы, которые в дальнейшем должны корректироваться при изменении календарно-сетевого графика в ИСУП.

Возможен и другой сценарий, при котором фактические затраты по проекту рассчитываются в системе управления предприятием на основе данных о платежах и в дальнейшем загружаются в ИСУП для анализа руководителем проекта.

 И41

И9

И10

П23

П43

9. Построение КСУП с минимальными затратами

После того как мы рассмотрели компоненты будущей КСУП вашего предприятия, вы наверняка подумали: «Ого! Я плачу за разработку методологии управления проектами. В результате я получаю набор сложных правил, которые должны выполнять мои сотрудники. Это увеличивает издержки при реализации проектов. А теперь я должен еще поставить человека, который будет проверять, что они работают как положено. Да во сколько же мне это обойдется?»

Мысль абсолютно верная. Как за все в этой жизни, за повышение качества управления проектами нужно платить. А эти затраты должны дать эффект в виде повышения рентабельности проектов, сокращения сроков их реализации, улучшения денежного потока и в результате окупиться. Поэтому не стоит бояться, что затраты на управление возрастут, — нужно добиваться, чтобы эффект от нового качественного управления перевесил затраты. Кстати, существует несколько способов снизить расходы на качественное управление проектами.

Снижение стоимости управления для проектов типа «МОЗГИ»

Многие руководители, прочитав раздел 8 этой книги, указывают, что хотят разработать все или почти все процессы управления проектами. Это абсолютно нормальная реакция человека, который хочет развивать свою организацию. Я бы рассматривал этот

большой список как стратегическую цель. Однако для первого этапа применения этой системы, на котором ваши сотрудники будут привыкать к ней, а вы — измерять эффект от ее применения, стоит разработать упрощенную методологию. Поэтому после прочтения раздела 9 нужно вернуться к таблице в главе «Определяем методологию управления проектами вашей компании...» раздела 4, проанализировать ее и выбрать самые нужные процессы, внедрение которых вы поручите своим специалистам.

Как показывает практика, разработка и внедрение правил игры поэтапно — вполне эффективная стратегия. Запуск простых правил на первом этапе уже дает возможность структурировать процесс, сделать его хоть немного более прозрачным и управляемым. Далее на базе простой методологии постепенно вводятся все новые и новые правила до тех пор, пока система не станет оптимальной. Подробнее об этом мы поговорим в разделе 12 «Стратегии реализации проекта внедрения КСУП».

Второй способ снизить затраты на управление — разработка четких формальных критериев, которые позволят понять, соблюдается ли методология. При наличии таких критериев проверять соблюдение методологии сможет даже неквалифицированный сотрудник, например ваш секретарь или студент-стажер.

Кстати, у меня в компании система управления проектами стала развиваться именно после того, как я взял студента-стажера и он раз в неделю по простым правилам стал проверять, все ли менеджеры работают так, как требовал наш регламент управления проектами. Теперь менеджеры работают по регламенту, а я регулярно получаю отчеты о выполнении проектов, возникающих проблемах и трачу меньше времени на собрания и другие контрольные мероприятия по проектам.

Наличие формальных признаков для контроля соблюдения методологии выполнения проектов позволяет широко использовать автоматизированные средства для выявления не соблюдающих регламент сотрудников. То есть третий способ снизить затраты на управление проектами — автоматизация.

После того как у меня в компании появился стажер и стал соблюдаться регламент управления проектами, мы стали лучше работать и количество проектов, которые мы можем обработать, возросло. Скоро на контроль проектов стал уходить целый рабочий день, и стало очевидно, что нужно или принимать на работу второго стажера, или автоматизировать процедуру контроля. Мы разработали несколько контрольных отчетов, в результате чего стажер стал тратить на контроль всего портфеля вне зависимости от его объема всего час.

Табл. 13. Характеристики КСУП в проекте типа «мозги»

Кто управляет проектом	Руководитель проекта
За счет чего получаем эффект от КСУП	Все ведут проекты по единым правилам, все прозрачно, можно заменить руководителя проекта в любой момент
Кто контролирует соблюдение методологии	Неквалифицированный сотрудник по регламенту

Наличие формального регламента для контроля управления проектами и его автоматизация позволяют мне легко заменять сотрудника на этой позиции или использовать сотрудника с невысокой квалификацией. При этом качество контроля высокое, так как компьютер при проверке проектов не ошибается.

Снижение стоимости управления для проектов типа «процедура»

Наличие детальной методологии управления проектами позволяет снизить и затраты на управление проектами, особенно для проектов типа «процедура», где вы можете передать функции контроля администраторам. За счет сокращения числа менеджеров проектов и передачи им только тех проектов, где требуется реальное управление, вы можете уменьшить средние затраты на управление проектом и повысить рентабельность компании. Поэтому при разработке системы управления проектами стоит максимально задействовать администраторов проектов.

Однако такой подход может дать эффект только при управлении типовыми проектами с акцентом на администрирование и жесткую регламентацию процессов. Если вы внедряете систему для управления проектами типа «мозги», то вы не сможете использовать такую модель управления: как мы уже говорили, для таких проектов избыточная регламентация вредна*.

Табл. 14. Характеристики КСУП в проекте типа «процедура»

Кто управляет проектом	Администратор проекта
За счет чего получаем эффект от КСУП	Руководитель проекта подключается только для решения проблем, может курировать несколько администраторов
Кто контролирует соблюдение методологии	Неквалифицированный сотрудник по регламенту

При хорошей регламентации процесса УП производительность менеджера проекта типа «мозги» увеличивается в два раза, а для проектов типа «процедура» достаточно администратора (табл. 15).

Табл. 15. Требования к квалификации персонала (менеджер или администратор) и условная производительность (X1 – один проект за единицу времени, X2 – два проекта) в зависимости от типа проектов и регламентации

Сложность проектов и степень регламентации	Типовые («процедура»)	Повторяющиеся («седина»)	Уникальные («мозги»)
Низкая или отсутствует	Менеджер проекта X2	Менеджер проекта X1	Менеджер проекта X1
Средняя	Администратор X1	Менеджер проекта X2	Менеджер проекта X1,5
Полная	Администратор X2	Администратор X1	Менеджер проекта X2

* Мы не рассматриваем проекты типа «седина» отдельно, так как основной эффект от управления ими заключается в переводе их в проекты процедурного типа.

Снижение затрат на автоматизацию управления проектами

Не стоит закупать и внедрять дорогостоящее программное обеспечение на ранних стадиях внедрения КСУП, так как многие компании на этом этапе еще не готовы к его использованию и не имеют достаточной проработки процессов УП.

Если вы находитесь на начальном этапе внедрения КСУП и минимальном уровне зрелости процессов, то вы можете использовать стандартные программы Microsoft Word, Excel для минимальной автоматизации функциональных блоков И2, И3, И4, И11, И14, И15, И17. Однако если вы планируете дальнейшее развитие системы, то имеет смысл сразу подумать о том, каким инструментом вы будете пользоваться для реализации всех необходимых вам функций — ведь возможности стандартных программ ограничиваются указанными блоками.

10. Итоги разработки концепции КСУП

Задача на создание КСУП всегда исходит от топ-менеджмента, акционеров или первого лица предприятия, и успех всего проекта внедрения КСУП во многом зависит от правильной постановки задачи. На правильную постановку задачи влияют две подзадачи, которые вы должны были решить, читая эту часть книги.

Направленность КСУП и ее сложность

Во-первых, вы должны были соотнести параметры КСУП с бизнесом компании и определить, как с ее помощью получить экономический эффект. В конечном счете это определит ориентацию КСУП на администрирование проектов или на управление ими.

В этой части книги были подробно описаны все компоненты КСУП, каждый из которых может быть реализован различными способами. Однако на практике все многообразие КСУП сводится к одному из двух вариантов: ориентация на выполнение либо типовых проектов типа «процедура», либо уникальных типа «мозги».

Во-вторых, вы должны были максимально упростить требования к будущей КСУП. Одна из самых частых ошибок — это желание сразу получить КСУП, содержащую все возможные разделы регламента, функциональные блоки ИСУП и т. д. Для начального этапа внедрения КСУП необходимо выбрать наиболее важные блоки, которые можно будет расширять и усложнять на последующих этапах развития КСУП.

Я неоднократно говорил о взаимосвязи различных блоков КСУП. Описание в регламенте управления проектами какого-то процесса предполагает, что в ходе проекта будет сформирован документ или раздел в документе, соответствующий данному процессу. Качество

выполнения процесса должно быть обеспечено методологическим замком, иначе у вас не будет гарантии, что требование регламента выполняется должным образом. И после этого процесс из регламента автоматизируется.

Табл. 16. Типовые варианты КСУП

Компоненты/ тип КСУП	Управление проектами типа «процедура»	Управление проектами типа «мозги»
Методология – процессы	Администрирование Планирование, отчетность	Управление Риски, проблемы, изменения
Организационная структура	Функциональная, слабая матрица	Матричная, проектная
Координационный центр	Канцелярия	Управляет проектами, центр прибыли
Автоматизация	Сильная	Слабая
Роль руководителя проекта	Слабая, можно без него Принимает решения – ограниченно Отвечает за результат – нет	Сильная Принимает решения – да Отвечает за результат – да
Мотивированный персонал	На процесс, сроки и качество шагов процесса	На экономический эффект
Какой эффект хотим получить и каким способом	Стандартизация процессов, шаблонирование Оптимизация операций, снижение сроков и затрат Снижение управленческих затрат	Инвестиции в квалификацию руководителей проектов Снижение рисков в проектах, больше проектов успешно выполняются, меньше потери

Например, если вы при формировании структуры регламента указали, что хотите, чтобы руководители проекта планировали его бюджет, то необходимо требовать, чтобы руководители проектов рассчитывали бюджет и предоставляли его на этапе планирования проекта. Чтобы убедиться, что этот проектный документ создан, и создан верно, должна быть обеспечена его проверка перед запуском проекта на исполнение. Только в случае, если бюджет составлен и утвержден, проект можно запускать.

Некоторые руководители при проектировании КСУП отталкиваются от функций Microsoft Project. Случается, что руководитель, увидев пример красивого отчета в Microsoft Project Server, загорается желанием видеть такой же у себя в компании. Но руководитель

должен понимать, что такой отчет предполагает описание процесса, внесение данных в проектную документацию и методический замок, который будет обеспечивать качество этого отчета.

Поскольку реализация требований к КСУП столь трудоемка и требует решения целого ряда задач — от документирования до мотивации, на первом этапе желательно отказаться от завышенных требований и запустить КСУП в упрощенном виде. Первый шаг — самый сложный. Как только КСУП начнет работать, усовершенствовать ее и реализовывать ваши идеи станет значительно проще. Возможно, сейчас стоит перечитать первую часть книги и отложить некоторые из пожеланий к КСУП на более позднее время.

Типичные проблемы при внедрении КСУП

Главная проблема при внедрении КСУП — отсутствие у сотрудников мотивации и желания внедрять ее. Ниже описываются некоторые типовые риски и даются советы, как их избежать.

Непонимание сути КСУП и управления проектами

Если у вас, руководителя проекта и членов команды управления проектом, нет единства в понимании, что такое КСУП, то это может привести к срыву сроков, так как необходимо некоторое время, чтобы все члены команды «заговорили на одном языке» и одинаково поняли задачу. Если же сотрудники увидят в КСУП угрозу, то они могут даже саботировать работу в проекте.

Чтобы этого избежать, займитесь подготовкой команды проекта. Проведите общее собрание, расскажите о цели проекта, о преимуществах от внедрения системы, ответьте на вопросы. Неплохо бы пригласить внешнего эксперта для проведения семинаров, на которых тот сможет рассказать о внедрении КСУП на других предприятиях и привести веские аргументы в ее пользу.

Отсутствие мотивации на результат проекта

Команда внедрения КСУП получает новый проект в нагрузку к текущим проектам и текущей деятельностью. Чтобы избежать затягивания

проекта из-за высокой текущей нагрузки, стоит мотивировать участников на своевременное и успешное выполнение проекта.

Успех проекта зависит от дружной работы всей команды, поэтому стоит найти общую мотивацию для всех. Тогда все участники смогут сами урегулировать проблемы, которые возникают, если кто-то из членов команды недостаточно активен.

Нежелание брать на себя ответственность за результат

В культуре многих компаний принято не прощать ошибок, и их сотрудники избегают лишней ответственности. Если ваша компания из их числа, то проект может провалиться, если участники команды станут перекладывать ответственность за принимаемые решения друг на друга или для разработки КСУП будет нанята консалтинговая компания, на которую можно свалить крах проекта.

В этой ситуации возможны два варианта решения. Первый — представить проект экспериментальным и объявить, что возможные ошибки при поиске верного пути будут прощены. Вторым вариантом — нанять консультантов, но нанять вам и назначить внешнего руководителя на этот проект. В этом случае вам придется уделить реализации проекта больше времени — ведь основная часть вопросов по проекту будет выноситься на ваш уровень.

Завышенные ожидания руководителя

Одна из причин проектных рисков — завышенные ожидания руководителя. Не стоит ожидать, что проект завершится быстро. Даже при небольшом объеме задач первый этап внедрения КСУП занимает около трех месяцев с момента утверждения плана. Сегодня вы только передаете задачу для планирования, и членам проектной команды понадобится время, чтобы войти в курс дела, договориться между собой, обсудить вопросы с вами — выделите на это не меньше месяца. То есть не стоит рассчитывать на первые результаты внедрения КСУП раньше чем через четыре месяца.

Сроки могут затянуться из-за включения в рабочие процессы мотивационных замков, создания в структуре предприятия офиса

управления проектами и т. п. Будьте готовы к тому, что вам придется уделять проекту много времени и внимания, — но это обязательно окупится!

Определяем шаги по внедрению КСУП в вашей компании

Итак, пришло время назначить руководителя проекта внедрения КСУП в вашей организации. Руководитель проекта изучит все ваши заметки и на их основе составит оптимальный план внедрения КСУП, используя рекомендации, изложенные во второй части книги.

Руководитель проекта по внедрению КСУП (ФИО): _____

КСУП охватывает все подразделения компании, поэтому для ее создания необходимо сформировать команду управления проектом. В нее должны войти руководители основных подразделений, чьи сотрудники задействованы в проекте, ведущие руководители проектов, ключевые специалисты. В команду не стоит включать больше 5–7 сотрудников, которые и будут вместе с руководителем проекта отвечать за его успех. При этом для выполнения работ в рамках проекта члены команды могут привлекать неограниченное число исполнителей.

Команда управления проектом:

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

ФИО, должность: _____

Вы являетесь заказчиком проекта внедрения КСУП, и ваше участие и внимание необходимо проекту для его успешной реализации. Поэтому стоит сразу запланировать день недели и время, когда вы будете встречаться с проектной командой. Организуйте такие встречи не реже одного раза в две недели и выделяйте на них не меньше часа.

Встречи команды проекта с заказчиком будут проходить по: ПН. ВТ. СР. ЧТ. ПТ.
(нужное обвести)

1 раз в _____ нед., с _____ по _____. Подпись: _____

Для эффективного планирования проекта его руководителю нужно определиться со сроками реализации первого этапа КСУП. Укажите эту дату:

_____.

Руководитель проекта и члены команды управления проектом наверняка заняты текущей работой. Для эффективного планирования проекта им нужно понимать, какие работы они будут выполнять сами или силами сотрудников, а для каких работ могут привлечь подрядчиков. Определите это, хотя бы предварительно, сейчас.

Вид работ	Кто будет выполнять		
	Самостоятельно	Самостоятельно с аудитом внешних экспертов	Силами внешних экспертов
Разработка методологии УП	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Разработка системы мотивации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Настройка и внедрение Microsoft Project	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Обучение сотрудников	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

И в завершение укажите цель внедрения КСУП в вашей компании в свободной форме:



Итак, пора вызывать к себе руководителя проекта и ставить ему задачу на внедрение КСУП.

Удачи вам в этом непростом и важном деле!

Исполнителю

Эта книга задумывалась как пособие для небольших компаний или подразделений крупных компаний, которые хотят внедрить систему управления проектами своими силами. Первая часть книги предназначена для руководителя, который ставит задачу по внедрению КСУП, а вторая — для исполнителя, который будет реализовывать эту задачу.

Итак, если вы — тот самый исполнитель, то перед внедрением КСУП вы должны ознакомиться с первой частью книги, в которой подробно описаны компоненты КСУП, их взаимосвязь и где ваш заказчик расставил галочки, определив, чего он ожидает от системы управления проектами. Нелишним будет также ознакомиться со стандартом управления проектами ANSI PMI PMBoK Guide (например, на сайте www.pmpofy.ru).

Во второй части книги мы поговорим о том, как реализовать задачи, которые ваш заказчик сформулировал в первой части. Начнем мы с анализа компонентов КСУП и определим, что же именно вам нужно сделать в результате реализации проекта. Затем я расскажу, каким образом можно организовать работы для достижения этих результатов и избежать типичных ошибок.

Когда у вас сложится представление о типичном подходе к внедрению КСУП, мы поговорим о том, как связать план внедрения КСУП с бизнес-задачами вашей компании и правильно сформировать ожидания заказчика. Что сделать для того, чтобы КСУП не потеряла актуальности через полгода, год после ее разработки и увеличивала эффективность компании.

В завершение мы поговорим о том, какими ресурсами реализовывать такой проект, как оптимально сочетать силы собственного персонала и консультантов, чтобы сбалансировать сроки, качество и бюджет проекта.

11. КСУП глазами разработчика

В первой части книги на *рис. 3* я привел схему компонентов, из которых состоит КСУП, и именно эти компоненты вы должны разработать. Давайте разберемся, в чем выражаются эти компоненты, какие конкретные документы и результаты должны стать итогами проекта внедрения КСУП.

Осязаемые, конкретные результаты проекта внедрения КСУП представлены на *рис. 44*. «Схемы бизнес-процессов» описывают общие правила работы над проектами и портфелем проектов. На основе схем бизнес-процессов формируются *нормативные документы*, в которых расшифровывается, каким именно способом реализуется тот или иной бизнес-процесс, какие сроки устанавливаются для выполнения того или иного процесса и т. п. Из нормативных документов становятся ясны требования к *информационной системе управления проектами (ИСУП)*, они же определяют, какие *шаблоны документов* необходимо разработать. И наконец, для работы со всем вышеописанным необходим *обученный и мотивированный персонал*, являющийся основой КСУП.

С точки зрения разработчика эти компоненты удобно представить в виде пирамиды: изменения в документах верхнего уровня влекут за собой изменения в документах следующего уровня, причем объем изменений возрастает по мере продвижения вниз.

Например, в схеме бизнес-процессов было указано, что устав проекта согласует заказчик проекта. Вы изменили схему, указав, что устав согласуют еще и руководители функциональных подразделений, задействованных в проекте. Это приведет

к лавинообразным изменениям в КСУП. В регламенте управления проектами нужно будет отразить новые правила, зафиксировать их в рабочих инструкциях функционального руководителя и менеджера проекта. Добавить в шаблон устава проекта блоки для визирования, изменить права пользователей в ИСУП, внести коррективы в обучающие программы для пользователей КСУП, возможно, отразить это в системе мотивации. А мы лишь чуть изменили схему бизнес-процесса!

Рис. 44. Основные компоненты КСУП (с точки зрения разработчика) и их иерархия



В этом разделе мы ознакомимся с компонентами КСУП, и я расскажу, от чего зависит сложность (то есть сроки и бюджет) их разработки и как можно оптимизировать их для снижения затрат. Мы также остановимся на том, какие компетенции требуются для разработки того или иного компонента КСУП, чтобы вы могли определить, каких специалистов вам необходимо привлечь в команду проекта.

Схемы бизнес-процессов управления проектами

Схемы бизнес-процессов позволяют схематично описать и визуально представить те самые «правила игры», на основе которых строится КСУП. Главное преимущество схем перед текстовым описанием заключается в том, что схемы можно очень быстро разработать и запустить на согласование.

Важно и то, что схема бизнес-процесса может являться регламентирующим документом. У нас есть клиенты, которые не разрабатывают текстовые версии регламентов, а используют схему процесса. Схема может быть использована и как техническое задание для настройки ИСУП. Словом, схема бизнес-процесса УП — это краеугольный камень КСУП.

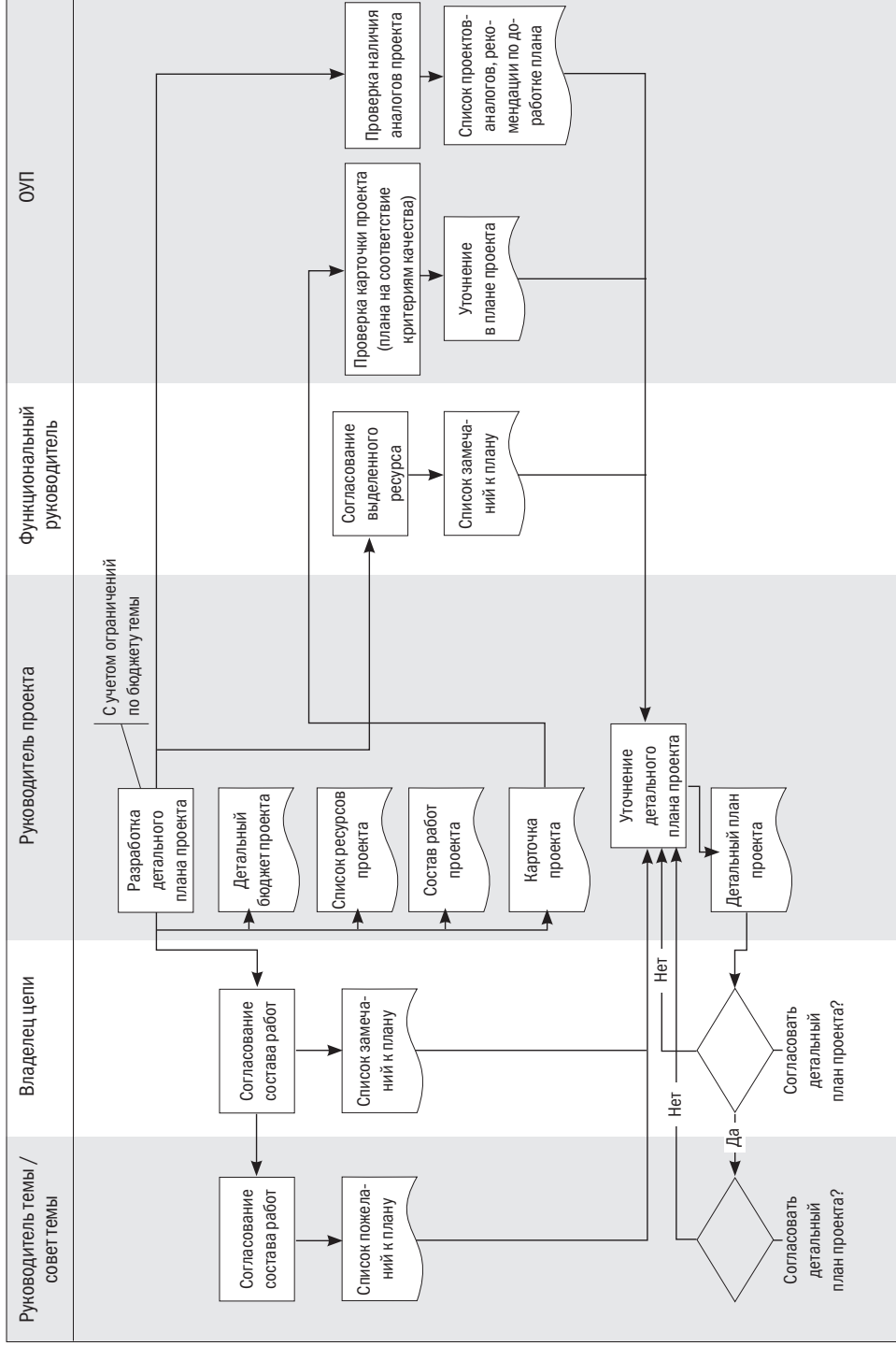
Компоненты схемы бизнес-процессов: процессы и группы процессов.

Визуальное представление бизнес-процесса на схеме (так называемая нотация) зависит от предпочтений компании. В большинстве случаев используется workflow-диаграмма (диаграмма рабочего процесса), в колонках которой отображаются этапы бизнес-процесса, в строках — участники, а на пересечении — элементы схемы: бизнес-процессы, документы, которые являются результатами этих процессов, логические переходы между процессами и т. п.

Поскольку элементов на таких схемах обычно много, схему разделяют на листы в соответствии с группами процессов. На *рис. 45*, к примеру, представлены процессы только одной группы — «детальное планирование проекта».

Группы процессов представлены в разделах 4 и 5 этой книги, посвященных методологии управления проектами и портфелем проектов, и обозначены кодами М1–М12. В рамках каждой из схем групп процессов детально описывается выполнение процессов, которые обозначены в первой части книги в конце раздела 4, в главе «Определяем методологию управления проектами вашей компании».

Рис. 45. Пример схемы бизнес-процесса управления проектом (фрагмент) одного из российских банков



При разработке схемы бизнес-процессов управления проектами названия групп процессов и названия самих процессов часто отличаются от стандартных. Это нормально, не стоит пытаться полностью «подогнать» принятые в компании способы работы под шаблоны, которые дают стандарты управления проектами (хотя имеет смысл использовать общие подходы, описанные в стандартах).

Например, у заказчика, фрагмент схемы которого представлен на *рис. 45*, сначала осуществляется оценка проекта и затем происходит детальное планирование. На рисунке представлена схема группы процессов детального планирования проектов. Этот подход несколько отличается от стандартного, при котором группа процессов планирования не разделяется на подгруппы.

Компоненты схемы бизнес-процессов: роли участников проекта

Поскольку проект всегда ограничен временными рамками и команды проектов формируются на срок его выполнения, для обозначения участников проектов принято использовать ролевую модель. При описании схемы бизнес-процесса на схеме используется название роли, а в реальном проекте в этой роли выступит определенный сотрудник, действия которого будут регламентироваться схемой бизнес-процесса.

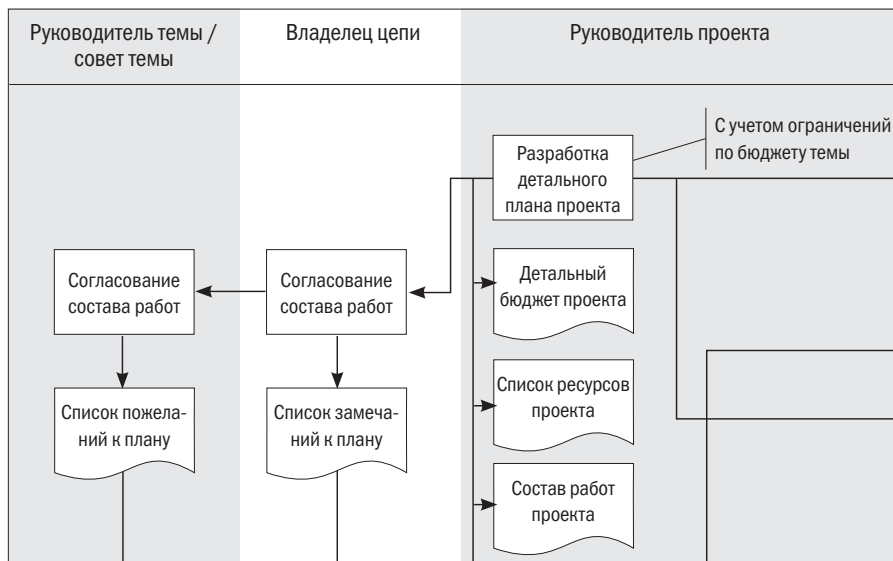
Табл. 17. Типовой минимальный перечень ролей участников проекта

Название роли	Краткое описание
Спонсор проекта	Лицо, финансирующее проект. Принимает решение о начале и завершении проекта
Заказчик проекта	Лицо, являющееся пользователем продукта проекта. Принимает решение о приемке продукта у менеджера проекта
Менеджер проекта	Лицо, ответственное за получение результата проекта
Член команды проекта	Участник проекта, выполняющий работы в рамках проекта

Существующие стандарты управления проектами дают типовой перечень проектных ролей и краткое описание их функций

и полномочий. Однако в некоторых компаниях существует своя терминология и названия проектных ролей могут отличаться от общепринятых или могут существовать роли, не описанные в стандартах, и т. д.

Рис. 46. Некоторые роли процесса управления проектами



На схеме, представленной на рис. 46, например, есть роль «Владелец темы», которая близка стандартной роли руководителя портфеля проекта, а роль «Владелец цели» близка роли руководителя программы проектов. Однако у заказчика принята именно такая терминология, она всем понятна, и поэтому в документах по управлению проектами используются именно эти термины.

Компоненты схемы бизнес-процессов: проектные документы

Результатом бизнес-процесса является документ или раздел документа (новый или обновленный). Результаты процесса в дальнейшем используются как входная информация для выполнения

последующих процессов. Один из принятых вариантов обозначения процессов и результатов представлен на рисунке — прямоугольник обозначает процесс (например, «Разработка детального плана проекта»), а фигура, похожая на листок, — результат (например, «Состав работ проекта»).

Четко описав процессы и их результаты, вы создадите возможность формального контроля выполнения всех процедур управления проектом. Поэтому одно из основных правил разработки схем бизнес-процессов гласит, что для каждого процесса, отображенного на схеме, должен быть указан как минимум один результат, появляющийся после выполнения этого процесса.

От чего зависит сложность схемы бизнес-процессов управления проектами

Очевидно, объем схемы бизнес-процессов зависит от числа отраженных на ней процессов. Поэтому чем больше пунктов отметил заказчик системы в разделе 4 «Методология управления проектами», тем больше времени потребуется для ее разработки. Не станем забывать, что на схеме должен быть отображен хотя бы один результат каждого процесса.

Следующим фактором, влияющим на сложность схемы, является число участников процессов управления проектами. Чем больше ролей задействовано в процессе управления проектами, тем сложнее становится схема. Надо иметь в виду, что схему управления проектами нужно согласовывать с ее участниками (как правило, хотя бы с одним представителем от каждой из ролей) и рост числа ролей участников проектов существенно усложняет согласование схемы.

Но наиболее серьезной проблемой, которая приводит к увеличению сроков разработки схемы бизнес-процессов, является попытка разработать единую схему для разных типов проектов. Очень часто, приступая к разработке схемы бизнес-процессов, заказчик полагает, что все проекты компании должны выполняться по единым правилам, соответственно нужно разработать всего одну схему бизнес-процессов.

В ходе разработки схемы заказчик осознает, что проекты в его портфеле существенно отличаются и к ним нужно применять различные управленческие приемы. Это может быть обусловлено разной сложностью проектов (например, проекты класса «мозги» и «процедура») или предметной областью (например, проекты капитального строительства, маркетинг и реклама, ИТ). Осознав это, заказчик настаивает на разработке нескольких схем бизнес-процессов для разных типов проектов.

Именно поэтому еще до разработки следует оговорить только один тип проекта, для которого на первом этапе внедрения КСУП будут разрабатываться схемы бизнес-процессов, а также состав процессов УП и ролей. Этому посвящена первая часть книги, однако, если ваш заказчик в разделе 1 «Понятие проекта» выбрал несколько типов проектов, стоит еще раз обсудить с ним этот вопрос.

Как разрабатывается схема бизнес-процессов УП

На согласование схемы бизнес-процессов уходит гораздо больше времени, чем на ее разработку. Поэтому наиболее эффективно разрабатывать такую схему путем коллективной работы. Разработка проходит в течение нескольких встреч, на которых специалист, который рисует схему процессов, демонстрирует ее участникам рабочей группы. После совместного обсуждения схему тут же согласуют.

Для разработки такой схемы необходимы технические навыки создания и редактирования бизнес-процессов, однако они второстепенны. Как правило, разработка схемы сопровождается дискуссиями и вопросами «будет ли это работать у нас», «как сделать лучше», «а как еще бывает» и т. п. Поэтому для организации таких собраний важен опыт внедрения аналогичных бизнес-процессов и наличие готовых вариантов схем, которые сразу же можно обсуждать в ходе встреч.

Для наиболее эффективной разработки схемы бизнес-процессов управления проектами стоит включить в рабочую группу двух специалистов — эксперта по бизнес-процессам, который поможет группе найти ответы на принципиальные вопросы, и специалиста по разработке схем, который будет ассистировать эксперту и оперативно оформлять результаты обсуждений.

Нормативные документы управления проектами

Схемы бизнес-процессов графически описывают, *что* делают сотрудники при управлении проектами и портфелями. Несмотря на краткость и, возможно, упрощенность, схемы процесса полезны и многим компаниям, особенно небольшим, их достаточно для организации совместной работы.

Для полноценной регламентации процесса управления проектами не хватает описания способов выполнения шагов процесса. И нормативные документы призваны описать, *как* именно должны выполняться процессы, представленные на схеме.

На схеме управления процессами каждый из них обычно относится к одному ответственному, и, следовательно, кто-то один отвечает за каждый документ, который необходимо разработать при управлении проектом. Однако в реальности каждый документ обычно согласует ряд служб. Если все процедуры согласования и утверждения перенести на схему, то она получится сложной, поэтому проще описать их в регламенте УП. Кроме того, в регламенте УП обычно детально описывается, что происходит в случае возникновения проблем при согласовании документов, как процесс переходит на шаг назад и пр.

По той же причине — из-за нежелания усложнять схему — обычно на ней не указываются нормативные сроки исполнения каждого из шагов процесса, сроки согласования документов и способы выполнения шагов процесса. Важно описать, как выполнять положения регламента — какие действия выполняются в автоматизированной КСУП, какие — в электронной почте без автоматизации.

Состав нормативной документации по управлению проектами

Самый простой вариант зафиксировать «правила игры» по управлению проектами — разработать один документ «Регламент управления проектами». Однако в зависимости от требований компании нормативная документация по управлению проектами может быть оформлена и в виде одного или нескольких документов: политик, регламентов, процедур.

Поскольку требования к оформлению нормативной документации у каждой компании особые, не имеет смысла детально останавливаться на вопросах формы регламента в этой книге. Давайте поговорим о содержании: что необходимо зафиксировать в нормативных документах для того, чтобы их можно было использовать как полноценные «правила игры» по управлению проектами?

Глоссарий управления проектами

В глоссарии определяются ключевые понятия, используемые в документации КСУП. Ключевым в глоссарии является, конечно же, определение проекта. Обычно в глоссарии даются определения и иным объектам управления: портфелю, программе, этапу проекта, вехе и пр.

Рис. 47. Фрагмент глоссария из корпоративного регламента управления проектами

Объект	Характеристики объекта	Цели управления
Портфель	Набор проектов и программ, объединенных по определенным признакам	Эффективное управление проектами для достижения стратегических целей компании
Программа (комплексный проект)	Совокупность взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на ее выполнение, технологией и условиями выполнения, сформированная для достижения большей степени управляемости. Программа объединяет несколько проектов	Достижение целей программы в рамках существующих ограничений (соответствие бюджета, срокам, соответствие результатов проекта спецификации)
Проект	Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов	Достижение целей проекта в рамках существующих ограничений (соответствие бюджета, срокам, соответствие результатов проекта спецификации)
Этап	Первый уровень декомпозиции проекта. Комплекс пакетов работ, направленный на получение значимого результата проекта. Рекомендуемый принцип деления – по функциональным направлениям (идея, ПСД, СМР, пуск и прочие значимые цели проекта). Рекомендуемое количество этапов проекта – от трех до семи	Достижение результатов этапа в рамках существующих ограничений

В некоторых случаях глоссарий выделяется в отдельный документ, иногда ключевые термины и определения даются в соответствующем разделе регламента управления проектами (рис. 47).

Потребность в глоссарии обычно выше, если терминология управления проектами нова и не применяется в организации. Если же сотрудники прошли соответствующее обучение и знакомы со стандартами управления проектами, то глоссарий может быть весьма кратким.

Принципы классификации проектов

В первой части мы обсуждали связь типа проектов и управленческих подходов, которые должны применяться к ним (проекты типа «мозги», «седина», «процедура»). Там же мы говорили о том, что в портфеле реальных заказчиков часто присутствуют разные типы проектов, а значит, методы управления, применяемые к проектам, могут варьироваться.

У подавляющего большинства наших клиентов проекты разделяются минимум на два класса (условно «простые» и «сложные»). Для управления сложными проектами методология управления проектами применяется в полном объеме, а для управления простыми проектами некоторые процессы становятся необязательными и используются упрощенные формы документов (а некоторые документы вообще не разрабатываются).

В регламенте управления проектами необходимо описать существующие классы проектов. Наличие формальных критериев классификации проектов позволит сотрудникам компании однозначно определять, к какому классу относится проект и, соответственно, каким образом будет осуществляться управление им.

На *рис. 48* представлен пример классификации проектов у одного из моих заказчиков. Для классификации используется закрытый перечень проектов: на текущем этапе разработки методологии заказчику было проще использовать его, так как технический центр выполняет постоянный набор проектов.

Проекты класса «А» выполняются по шаблону плана-графика и не требуют квалифицированных руководителей проектов, они не управляются, а администрируются. Проекты класса «В» требуют более тщательного управления, а работы класса «С» — наиболее пристального внимания.

Рис. 48. Пример классификации проектов в техническом центре нефтегазовой компании

1. Классификация проектов	
Проекты Класса «А» (проекты по типовым шаблонам, выполняемые сервисными подразделениями)	
Подсчет запасов	
ТЭО КИН	
Проекты разработки	
ГИС	
Мониторинг разработки	
Проекты Класса «В» (нетиповые проекты, выполняемые сервисными подразделениями)	
Переезд	
Внедрение нового ПО	
Разработка и внедрение нового оборудования, технологии у ДЗО	
ГТМ	
Сопровождение ПДГ ТМ	
Работы класса «С» (разовые не планируемые заранее работы, исполняемые специально выделенной командой Руководителя дивизиона)	
Перевозка	

Жизненный цикл проекта

Жизненным циклом проекта называется совокупность этапов его реализации. Как правило, по итогам каждого этапа жизненного цикла принимается решение о продолжении проекта или его закрытии. В рамках каждого этапа жизненного цикла проекта выполняются процессы управления проектом и создаются определенные проектные документы.

Зачем же нужно описание жизненного цикла проекта? Дело в том, что заказчики проектов мыслят не категориями процессов управления, а категориями статусов проекта. В каком состоянии находится проект: инициирован, спланирован или закрыт? Чтобы КСУП могла давать ответы на эти вопросы, необходимо определить, какие этапы проходит проект и как узнать, готов ли он к переходу на следующий этап.

Табл. 18. Классические этапы жизненного цикла проекта

Этап жизненного цикла	Ключевые документы, разрабатываемые в ходе этапа проекта	Группа процессов управления проектом
Инициация проекта	Устав проекта	Группа процессов инициации
Планирование проекта	План управления проектом	Группа процессов планирования проекта
Реализация проекта	Журнал изменений Акт приемки результатов проекта	Исполнение работ Мониторинг и отслеживание проекта
Завершение проекта	Отчет по проекту	Закрытие проекта

Как видно из стандартного жизненного цикла проекта (табл. 18), этапы жизненного цикла не всегда совпадают с принятыми группами процессов управления: пяти группам процессов соответствует четыре этапа жизненного цикла. Но у реальных заказчиков КСУП бывают как более упрощенные схемы, так и более сложные.

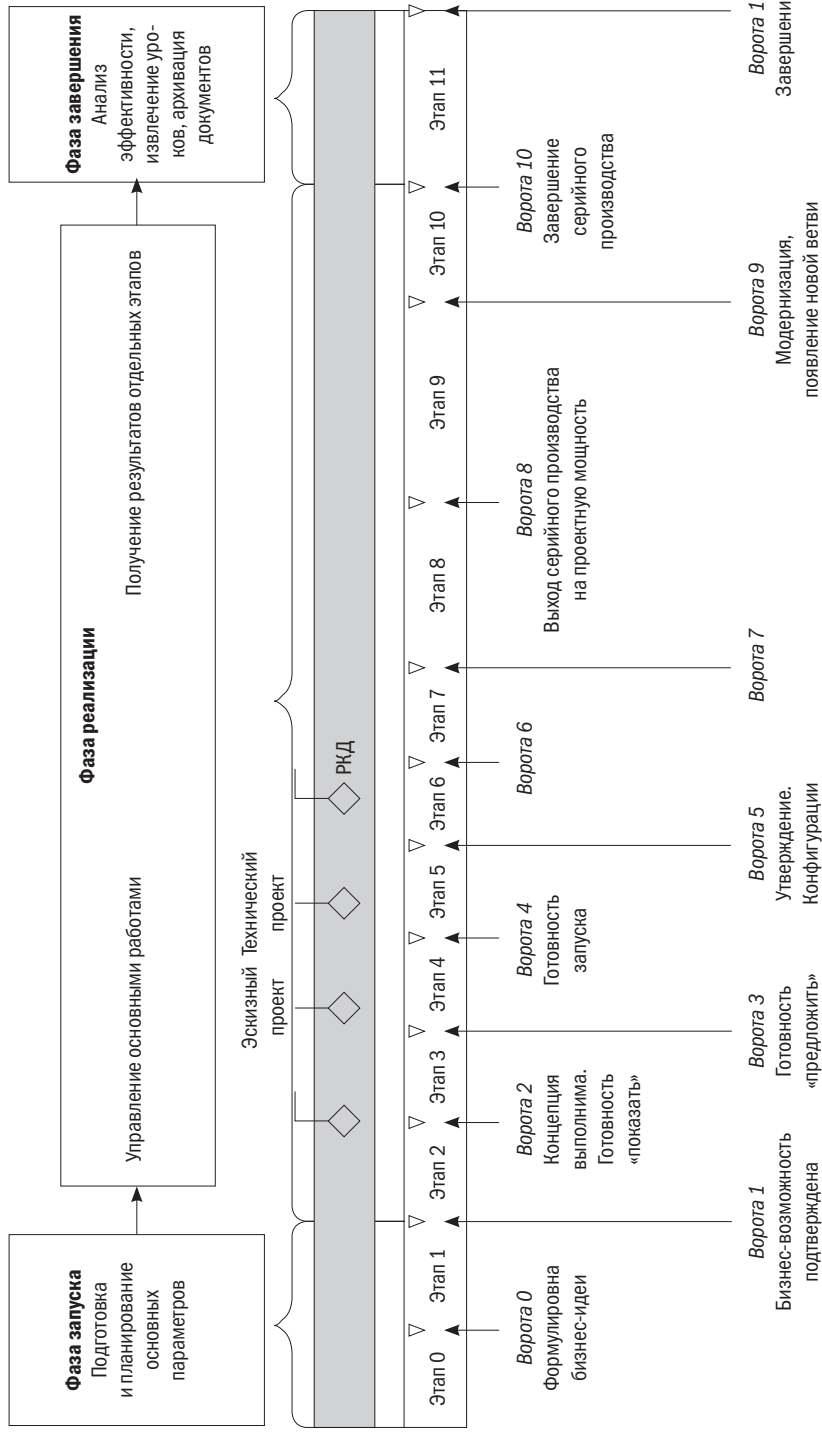
Рис. 49. Жизненный цикл проекта, состоящий из трех этапов (банк)



Например, на рис. 49 представлен жизненный цикл проекта, состоящий всего лишь из трех этапов. В этом случае этап инициации включает процессы инициации и планирования.

На рис. 50 представлен пример более сложного жизненного цикла, в котором проект разделен на одиннадцать этапов. Фактически этапы инициации и планирования разделены на шесть более мелких этапов и на несколько этапов разделен этап исполнения работ, точки принятия решения о переходе к следующему этапу называются «воротами».

Рис. 50. Жизненный цикл программы производства серийного транспортного средства в российской компании



Описание ролей участников проектов

В практике многих моих клиентов наибольшие временные потери при реализации проекта возникают из-за того, что участники проекта точно не знают границ своих полномочий и зон ответственности. Согласование этих вопросов (кто за что отвечает, какие процедуры совместной работы будут применяться и т. п.) иногда занимает до 30% времени реализации проекта.

Описание каждой из проектных ролей составляется для того, чтобы при старте проекта было достаточно объявить каждому участнику, в какой роли он выступит в проекте. Описание роли должно быть составлено так, чтобы после ознакомления с ним у участника проекта не осталось вопросов и он мог немедленно приступить к полноценному участию в проекте (пример представлен на *рис. 51*).

Рис. 51. Пример описания роли «Руководитель проекта»

<p>* 4.6.10 → Руководитель проекта¶</p> <p>РП выполняет все функции по организации управления проектом и отчитывается по своему проекту перед Руководителем программы проектов, Куратором по управлению проектами, Руководителем портфеля проектов по линии бизнеса, ПК, Заказчиком и, при необходимости, другими участниками проекта. Несет ответственность за все этапы выполнения проекта, за качество результатов проекта и качество управления проектами. РП назначается в проекте типа «Разработка ТКП» или в процессе Инициации проекта.¶</p> <p>Основные функции:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> □ → в соответствии с Матрицей ответственности участвует в проектном документообороте Департамента;¶ □ → планирует командировки Исполнителей (исключая заказ билетов и гостиниц);¶ □ → обеспечивает реализацию проекта в срок, с требуемым качеством и в рамках выделенного бюджета;¶ □ → ведет Карточку проекта;¶ □ → в случае необходимости эскалирует проблемы на уровень Руководителя программы проектов, Руководителя портфеля по линии бизнеса или Куратора по управлению проектами;¶ □ → формирует и сохраняет документацию по управлению проектом в Рабочей области проекта.¶ <p>Функции в проекте типа «Разработка ТКП»:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> □ → формирует Укрупненный календарный план проекта.¶

На схеме управления проектами обозначены лишь действия участников в процессе управления проектами, но схема не дает ее участнику полного представления о его роли в проекте. Полное описание роли должно включать цели участия роли в процессе управления проектами, область ответственности, КПЭ, правила назначения на данную роль в проекте. Для лучшего понимания сотрудниками ролевой модели необходимо указать, какие должности каким ролям соответствуют.

Описание процессов управления проектами

Основная часть регламента — это, несомненно, подробное описание процессов, включенных в схему процессов УП. Во-первых, необходимо описать принципы выполнения каждого процесса или дать ссылку на описание методики, если она приведена

Рис. 52. Пример регламента управления проектами

<p>5.1.1.6 → Расчет цены проекта¶</p> <p>5.1.1.6.1 → Согласование стоимости и формирование цены проекта¶</p> <p>Куратор по управлению проектами согласовывает расчет стоимости проекта по электронной почте (с копией Пресейлу) в тот же рабочий день -- при его получении до 15.00, либо до 12.00 следующего рабочего дня, если материалы получены после 15.00.¶</p> <p>В случае появления замечаний/комментариев к расчету стоимости проекта Куратор по управлению проектами направляет их по электронной почте (с копией Пресейлу) РП. РП вносит изменения в расчет стоимости проекта и проводит повторное согласование с Куратором по управлению проектами.¶</p> <p>При получении согласованного расчета затрат по проекту от Куратора по управлению проектами Пресейл направляет Секретарю ПК запрос и материалы по расчету стоимости проекта для рассмотрения на совещании ПК, по вопросу формирования цены проекта для Заказчика.¶</p> <p>Секретарь ПК организует проведение совещания ПК в соответствии с порядком проведения совещаний ПК, указанным в разделе 4.6.2 Проектный комитет.¶</p> <p>На совещании ПК формируется цена проекта для Заказчика. При формировании цены закладывается допустимое отклонение, в рамках которого Продавец может варьировать цену при согласовании с Заказчиком. Секретарь ПК направляет по электронной почте протокол совещания ПК Продавцу.¶</p> <p>Цена проекта согласуется следующими лицами:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> □ → Руководитель портфеля проектов Департамента;¶ □ → Куратор работы с Субподрядчиками;¶
--

в отдельном документе. Во-вторых, нужно указать инструменты, с помощью которых реализуются процессы: ИСУП, электронная почта и т. п.

В-третьих, необходимо определить нормативные сроки выполнения каждого из процессов и описание действий, которые предпринимаются, если не удастся выполнить процесс в рамках нормативных сроков. И наконец, необходимо описать процедуру согласования результатов документов, которые порождаются процессами УП (фрагмент документа представлен на *рис. 52*).

Принципы учета времени и категории учета времени

В том случае, если при внедрении КСУП вам необходимо организовать учет рабочего времени (см. пункт М11 «Учет временных затрат» в разделе «Методология управления портфелем проектов»), то в регламенте УП нужно описать основные принципы учета. Так, необходимо определить, будет ли в рамках КСУП вестись учет только рабочего времени или всего, включая отгулы и больничные. Нужно определить категории рабочего и нерабочего времени, правила заполнения таблиц, частоту и минимальную временную единицу табеля.

Обычно если в компании внедряется полноценная система учета рабочего времени, то учитывается время, затрачиваемое на проекты, и непроектное время. Это приводит к необходимости разработки дополнительных схем бизнес-процессов: по планированию непроектных категорий времени, согласованию таблиц сотрудников и пр. В этом случае границы КСУП расширяются и сроки ее разработки увеличиваются.

Положение об ОУП

Если внедрение КСУП предполагает создание офиса управления проектами, то потребуется разработка нормативных документов, в соответствии с которыми ОУП будет функционировать. Формат представления таких документов зависит от корпоративных стандартов, а их наполнение примерно одинаковое.

Положение об ОУП содержит:

- описание целей создания ОУП, его функций, показателей эффективности его работы;
- перечень должностей и штатную численность ОУП;
- перечень подразделений, с которыми ОУП взаимодействует, и правила взаимодействия.

Пример положения об ОУП приведен в приложении 1 этой книги.

Шаблоны проектных документов

Документы, отраженные на схеме бизнес-процессов УП, должны быть единообразными во всех проектах. Исполнитель бизнес-процесса не должен изобретать форму документов, которые появятся в результате выполнения процесса. Следовательно, необходимо разработать шаблоны документов.

Например, на схеме бизнес-процесса на *рис. 45* отражены документы «Детальный бюджет проекта» и «Список ресурсов проекта». Для них нужно разработать шаблоны.

При разработке шаблона документа необходимо не просто создать форму документа, но и дать инструкцию по заполнению этого шаблона, чтобы при его заполнении у исполнителя не возникало дополнительных вопросов.

Пример шаблона отчета о состоянии проекта приведен в приложении 2 этой книги.

От каких параметров зависит сложность разработки нормативной базы УП

На сроки и затраты на разработку нормативной базы УП влияет несколько параметров. Выше мы говорили о том, что выделение нескольких типов проектов сильно увеличивает затраты на разработку схемы бизнес-процессов, это правило работает и тут. Поэтому поговорим о том, какие факторы влияют на сложность разработки нормативной базы для одного типа проектов.

На практике подчас сложно согласовать терминологию, принципы классификации проектов, описание жизненного цикла и ролей, если они нестандартны. Разработка нормативной базы существенно упрощается, если клиент готов взять за основу существующий стандарт (например, РМВоК) и либо принять его полностью, либо описать только отличия от стандарта. Кстати, в дальнейшем это даст экономию при эксплуатации системы, обучении сотрудников и т. п. Таким образом, первый фактор сложности разработки нормативной базы УП — **самобытность системы заказчика**.

Степень детализации при описании процессов УП может быть разной. Некоторые клиенты вообще не составляют текстового описания к схеме бизнес-процессов и ограничиваются схемой. Другие, наоборот, составляют подробнейшие регламенты, комментируют каждый из элементов схемы. Как вы уже знаете, все зависит от способа достижения экономического эффекта, поэтому оба подхода имеют право на жизнь. Я часто рекомендую клиентам на ранних этапах внедрения УП остановиться на схеме бизнес-процессов и не составлять регламент, чтобы сократить затраты на первом этапе внедрения системы.

Очевидно, что **количество шаблонов документов** также влияет на сроки разработки нормативной документации. Если вы захотите оптимизировать затраты в этой области, можно порекомендовать объединение шаблонов документов. В этом случае создается один шаблон документа, разные разделы которого заполняются на разных этапах проекта. Например, устав проекта, план проекта и итоговый отчет по проекту могут быть объединены в карточку проекта, состоящую из трех разделов, которые заполняются на этапах инициации, планирования и завершения проекта.

Еще одним способом сокращения затрат может быть автоматизация шаблонов документов. Например, вы можете заполнять устав проекта в форме Word, а можете настроить форму с набором полей в ИСУП, и в этом случае устав проекта будет заполняться и сохраняться в ИСУП и не будет существовать в виде отдельного документа с шаблоном (см. *рис. 44*).

Ну и наконец, **необходимость разрабатывать положение об ОУП и положение об учете времени** существенно увеличивает сложность разработки нормативной документации, так как в эти процессы вовлекается множество участников.

Как разрабатывается нормативная база

Процесс разработки нормативной базы лучше всего строить по принципу разработки схем процессов УП — в рабочей группе. Однако разработка нормативной базы предполагает наличие входящей информации о процессах УП в виде схем. Поэтому для обсуждения и согласования можно готовить черновые версии документов.

Проще всего разрабатывать те документы, содержание которых практически полностью определено схемами бизнес-процессов УП: описание процессов, шаблоны документов, описание ролей, жизненный цикл проекта. Наиболее сложные документы для разработки — классификация проектов, положение об ОУП, документы по учету рабочего времени.

Во многом работу по разработке нормативной базы можно назвать технической, так как интеллектуальное напряжение требуется в основном при разработке и согласовании схемы управления проектами. Хотя в некоторых случаях при создании шаблонов документов и регламентов остается место для творческого подхода.

В большинстве же случаев для этой работы требуется специалист с опытом разработки регламентной документации. И если у него будет база шаблонов регламентных документов управления проектами, то работу можно ускорить.

ИСУП

Информационная система управления проектами необходима для автоматизации обработки проектных данных и выполнения бизнес-процессов, определенных на схеме процессов УП. Вести бухгалтерский учет можно и на счетах, но значительно быстрее, точнее и выгоднее делать это с помощью автоматизированной программы, например ИС. Точно так же и управлять проектами можно на ватмане

тушью, но проще это делать с помощью ИСУП. Подробно функции ИСУП были рассмотрены в разделе 8 «Автоматизация: информационная система управления проектами».

Настроенная ИСУП

Если вы установите 1С из коробки, то увидите, что эта программа работоспособна, но для эффективного решения ваших задач требует настройки. Именно поэтому существует рынок типовых решений на базе 1С. Вы можете установить готовое решение («склад», «производственное предприятие», «строительная компания» и пр.), соответствующее типу вашего предприятия, и начать работать.

Системы управления проектами, с которыми я работал (Microsoft Project, Primavera, HP PPM Center и ряд других), схожи с 1С тем, что сразу после установки не решают ваших задач. Да, они работоспособны, но не соответствуют тому бизнес-процессу, который вы разработали. Однако в отличие от процессов бухгалтерского учета, которые регламентированы законодательно, процессы управления проектами зависят только от фантазии и потребностей собственников бизнеса. Потенциальных комбинаций процессов, групп и ролей так много, что типовых решений в принципе не существует. Поэтому не существует и готовых решений для систем управления проектами и каждый раз ИСУП необходимо настраивать для конкретного заказчика.

Подсистема отчетов

Очень важным компонентом ИСУП являются отчеты — очень часто именно ради них руководство и внедряет ИСУП. Поскольку все ИСУП являются «конструкторами», на основе которых разрабатываются решения, в их состав не входят отчеты, соответствующие вашим бизнес-процессам. Отчеты для руководства — это уровень портфеля, и ИСУП «из коробки» не знает принципов агрегирования данных портфеля проектов, отображения индикаторов и т. п.

Поэтому специфическим компонентом ИСУП является набор отчетов, которые она будет предоставлять (список типовых групп

отчетов представлен в *табл. 19*). Разработка отчетов обычно выделяется в отдельный блок ИСУП и выполняется отдельным этапом, поскольку часто требует дополнительного программирования, тогда как настройка выполняется встроенными в ИСУП средствами и не требует участия программиста.

Табл. 19. Типовые группы отчетов, входящих в подсистему отчетов ИСУП

Тип отчетов	Основной потребитель	Комментарии
Сводные отчеты по портфелю проектов	Руководство компании и подразделений	Используются для понимания ситуации в целом по портфелю проектов, выявляют проблемные места
Детальный отчет по проекту	Руководитель проекта, руководитель ОУП	Чтобы избежать еженедельного заполнения отчета, обычно отчет генерируется на основе данных ИСУП автоматически. Это мотивирует сотрудников актуализировать данные в ИСУП. Этот отчет просматривает высшее руководство в случае интереса к проекту
Отчеты по соблюдению методологии портфеля проектов	Руководитель ОУП, администраторы проектов, руководители проектов	Отчеты показывают ошибки и нарушения, допущенные при ведении проектов. Используются для мотивации и обеспечения целостности базы данных проектов

Модули интеграции и программируемые функции

В тех случаях, если необходима интеграция ИСУП с другими системами, использующимися в компании, нужно разработать модули интеграции. Поскольку каждая ИСУП уникальна, то у каждого заказчика возникают разные интеграционные задачи и в каждом случае интеграционный модуль разрабатывается под заказ. Однако можно выделить несколько областей, в которых эти модули могут потребоваться (*табл. 20*).

Табл. 20. Примеры интеграционных модулей ИСУП

Область интеграции	Примеры интеграционных задач
Пул ресурсов	Синхронизация пула ресурсов ИСУП с данными в системе управления кадрами. Заполнение табеля учета рабочего времени в системе управления кадрами на основе проектной информации
Перечень проектов и задач	Создание проекта в ИСУП после регистрации сделки с клиентом в CRM-системе Создание задачи в проекте в ИСУП после получения заявки службой технической поддержки

Продолжение табл. 20. Примеры интеграционных модулей ИСУП

Область интеграции	Примеры интеграционных задач
Проектные документы	Связь проектов и задач ИСУП с документами, хранящимися в системе документооборота компании Связь проектов и задач ИСУП с документами, хранящимися в специализированных системах (CAD, CAM, 3D-моделирование и пр.)
Финансовая информация	Загрузка в ИСУП согласованных бюджетов проектов из финансовой системы компании Выгрузка из ИСУП информации о бюджетах проектов и фактическом исполнении проектов в финансовую систему

Зачастую при внедрении ИСУП возникает необходимость изменить стандартную логику поведения компонентов ИСУП и она не может быть изменена через настройки. В этом случае приходится разрабатывать дополнительные модули, которые реализуют необходимую заказчику логику работы системы.

В некоторых случаях дополнительные модули разрабатываются для автоматизации повторяющихся действий пользователей, исправления типовых ошибок, создания дополнительных резервных копий данных в фоновом режиме, организации согласований и т. п.

Инструкции пользователей и учебные курсы

Работа в ИСУП, как и в любой другой специализированной IT-системе, требует особой подготовки. Чтобы обеспечить ее, необходимо разработать обучающие материалы для пользователей ИСУП.

Для эффективного использования ИСУП понадобятся инструкции для пользователей. Инструкции должны соответствовать регламенту управления проектами и настройкам ИСУП, то есть должны объяснять, как участнику проекта, выступающему в определенной роли, действовать на определенном этапе жизненного цикла проекта.

На основе инструкций создаются программы для корпоративного обучения. Такие программы могут быть разработаны в виде набора учебных материалов, которые в дальнейшем тренер будет использовать при обучении персонала, или видеороликов, которые слушатели смогут просматривать самостоятельно. В некоторых

случаях курсы разрабатываются сразу в двух форматах, если планируется и очное, и автоматизированное обучение.

От каких параметров зависит сложность разработки ИСУП

Длительность и сложность настройки ИСУП зависит от сложности процессов и количества ролей пользователей ИСУП. Чем больше ролей, тем больше автоматизированных рабочих мест для них необходимо настраивать. Чем больше функций ИСУП заказчик отметил в разделе 8 «Автоматизация: информационная система управления проектами», тем сложнее будет настройка.

Кроме того, чем больше количество требуемых отчетов, модулей интеграции и программируемых функций, тем сложнее и дороже будет система.

На мой взгляд, модули интеграции и программирования однозначно не следует делать на первом этапе внедрения КСУП. Дело в том, что пожелания заказчика, высказанные в самом начале, нередко впоследствии корректируются и существует высокая вероятность, что требования к этим модулям будут скорректированы после периода пробной эксплуатации системы.

В том случае, если необходимо внедрить ИСУП с минимальными затратами, я рекомендую изучить стандартный функционал выбранной вами ИСУП. Поскольку вы, скорее всего, выберете Microsoft Project, единственную полноценную ИСУП на российском рынке, это будет легко сделать с помощью партнеров Microsoft. Затем нужно попробовать ограничить пожелания заказчика так, чтобы на первом этапе внедрения КСУП использовать максимум стандартных функций с минимальными настройками.

Как разрабатывается ИСУП

При разработке ИСУП наиболее эффективен метод групповой работы в команде проекта. Консультант разрабатывает макет ИСУП, на котором демонстрирует реализацию бизнес-процесса управления проектами или его фрагмент. Затем макет утверждается для эксплуатации и на его основе разрабатываются инструкции и обучающие материалы.

Все блоки ИСУП, которые требуют программирования (отчеты, интеграционные модули и т. п.), разрабатываются по стандартной схеме программного обеспечения: формирование технического задания, разработка и документирование, тестирование, сдача-приемка.

Соответственно, специалисты, требующиеся на этом этапе внедрения, должны обладать навыками настройки выбранной вами ИСУП и составления документации. Если необходимо программирование, то требуются постановщики задач, программисты, тестировщики, технические писатели.

Обученный и мотивированный персонал

Нельзя забывать, что КСУП будет работать только в том случае, если сотрудники вашей компании станут ею пользоваться. Их нужно обучить и мотивировать на работу в этой системе. Те, кто забывает об этом, как правило, не завершают проект внедрения КСУП.

Я бы рекомендовал выделить группу внедрения проекта в особую категорию сотрудников, так как для них требуются особое обучение и особая мотивация. К этой группе я отношу не только тех сотрудников, которые участвуют в разработке методологии, настройке ИСУП и пр., но и тех, кто участвует во внедрении системы на этапе пилотной эксплуатации. А поскольку на них ложится двойная нагрузка, в силу того что им приходится вести проекты и по-старому, и по-новому, их нужно поддержать.

Обученный персонал

При планировании обучения нужно выделить две группы сотрудников: команду внедрения КСУП и всех остальных. Команду внедрения КСУП необходимо обучить в самом начале проекта, чтобы все ее члены владели стандартной терминологией и могли говорить на одном языке, представляли стандартную функциональность выбранной ИСУП. Поэтому эта группа обычно проходит обучение на стандартных курсах.

Все остальные участники проектов, которые будут работать в КСУП, обучаются после того, как разработаны учебные материалы

КСУП. Не имеет смысла обучать этих сотрудников на типовых курсах, так как знания, полученные там, забудутся и не будут применяться.

Нужно обязательно убедиться в том, что результат «обученный персонал» получен. Для этого необходимо в программу обучения включать выходное тестирование. Кроме того, в течение первого года работы КСУП нужно проводить регулярные занятия для сотрудников и аудит проектов для поиска и корректировок ошибок.

Мотивированный персонал

В первой части книги мы подробно обсуждали систему проектной мотивации. В рамках проекта внедрения КСУП необходимо разработать документы, на основе которых будет осуществляться мотивация в соответствии с выбранными ранее принципами.

Как правило, в организации уже существуют документы, согласно которым осуществляется премирование сотрудников. Поэтому в рамках проекта КСУП необходимо изменить или дополнить их. В каждой организации эти документы могут называться по-разному, поэтому в *табл. 21* приведены их примерный состав и типовые названия.

Табл. 21. Типовые документы системы мотивации, которые необходимо разработать или доработать при внедрении КСУП

Документ	Комментарий
Положение о проектной мотивации	Описывает общие принципы мотивации, применяющиеся в организации
Приложение к трудовым договорам с расчетом КПЭ сотрудника	Типовой документ, который подписывается с сотрудником при заключении или ревизии трудового договора. Приложение соответствует роли, в которой сотрудник участвует в проектах, и содержит правила расчета КПЭ
Форма для расчета КПЭ сотрудника	Форма, которую сотрудник самостоятельно заполняет в конце отчетного периода. Заполнив поля формы значениями, можно определить значения КПЭ и размер вознаграждения
Форма для расчета проектной премии	Форма, которая заполняется по итогам проекта для расчета общего премиального фонда проекта, и суммы, которая причитается каждому из участников проекта

Помимо системы мотивации, которая будет применяться в организации после разработки КСУП, необходимо продумать мотивационную составляющую для команды проекта внедрения КСУП. Чтобы избежать задержек и не допустить саботажа, для успешного выполнения проекта стоит предусмотреть мотивационный фонд. В некоторых компаниях устанавливают такой фонд для всех участников, в других номинируют самого активного — выбор за вами.

Например, многие предприятия, которые давно и успешно работают, сталкиваются с тем, что сотрудники сопротивляются, приводя такой аргумент: «мы всегда работали по-другому, это дает результат, зачем что-то менять». Не стало исключением и одно производственное предприятие, на котором я работал и где столкнулся с сопротивлением главного инженера. На всех собраниях рабочих групп, тренингах он постоянно спорил, мешал конструктивной работе и т. п.

Заметив это, я посоветовал генеральному директору создать мотивацию, и тот предложил премировать наиболее активного участника проекта дорогостоящей туристической поездкой. Чтобы избежать конфликта интересов, победителя должны быть выбраны консультанты. После этого поведение сотрудника кардинально изменилось, он стал активно участвовать, помогать и в итоге даже получил этот приз.

От каких параметров зависит сложность подготовки и мотивации персонала?

Очевидно, что объем работы по обучению и мотивации персонала зависит от количества задействованных в проектах сотрудников и числа проектных ролей, определенных при разработке процесса управления проектами. Чем больше ролей, тем больше различных программ обучения нужно подготовить, а чем больше сотрудников — тем дольше будет процесс обучения.

Лучший способ для снижения затрат на обучение — уменьшение числа ролей в управлении процессами (то есть упрощение

бизнес-процесса) и использование стандартных ролей, описанных в популярных методологиях. Тогда затраты на адаптацию курсов обучения будут существенно ниже.

Сложность разработки системы мотивации зависит от выбранного типа мотивации (см. раздел 7 «Система мотивации») и числа проектных ролей, ведь для разных ролей может потребоваться разработка разных схем.

Чтобы сократить затраты на разработку системы мотивации, для первого этапа КСУП можно выбрать простую схему, например премирование по итогам проекта с распределением премиального фонда пропорционально вкладу сотрудников.

Еще один способ сокращения затрат — использовать одни и те же показатели с разными значениями в КПЭ разных ролей. Например, показатель «прибыль от проекта» может быть в КПЭ руководителя проекта с весом в 50%, а у исполнителя — с весом в 10%. Таким образом, на основе небольшого набора показателей можно быстро разработать несколько КПЭ для разных ролей сотрудников.

Как осуществляется подготовка и разработка системы мотивации персонала?

Все организации, внедряющие КСУП, обычно имеют отлаженные процедуры обучения персонала, которые можно разделить на три типовые схемы. Самая распространенная — очное или дистанционное обучение тренером со стороны консультанта групп заказчика. Второй вариант — запись учебных роликов и самостоятельное обучение сотрудников. Этот вариант обычно чуть дороже, но он со временем окупится, ведь обучение новичков будет бесплатным. Третий вариант актуален для крупных компаний, имеющих в штате собственных тренеров. В этом случае обучается внутренний тренер и потом уже он передает знания всем остальным.

Система мотивации обычно разрабатывается службой персонала, но и команда внедрения КСУП должна участвовать в этом процессе, чтобы определить общие принципы и оптимальную схему мотивации (см. главу «Способы премирования» в разделе 7).

История из практики: организация работ 5 тысяч проектировщиков в семи проектных институтах крупной нефтедобывающей компании

Важнейший этап любого проекта, связанного с капитальным строительством, — это разработка проектно-сметной документации (ПСД). Только так можно получить точный расчет бюджета проекта, а значит, уточнить показатели инвестиционной привлекательности проекта и, возможно, остановить его реализацию. Поэтому качество выполнения ПСД и сроки ее получения по новым проектам крайне важны для компаний, занимающихся капитальным строительством.

Любая нефтедобывающая компания инвестирует в основном в проекты капитального строительства, так как обустройство и разработка месторождений — проекты именно этого типа. Как правило, ПСД для таких проектов разрабатывает научно-технический центр компании (НТЦ), объединяющий один или несколько проектных институтов. А поскольку разработка ПСД для месторождений предполагает выезд на местность и проведение ряда работ «в поле», филиалы институтов создаются вблизи мест будущей реализации проектов.

Компания, о которой пойдет речь, приняла агрессивную программу развития и инициировала целый ряд крупных и особо крупных проектов. В связи с возросшей нагрузкой НТЦ, который еще год назад объединял всего два проектных института, был расширен путем приобретения и присоединения еще пяти проектных институтов в регионах. Таким образом, НТЦ объединил семь институтов и около пяти тысяч сотрудников, а для координации работ был создан корпоративный центр в Москве.

Поскольку каждый проектный институт является самостоятельной экономической единицей, его специалисты заняты в проектах, инициированных в корпоративном центре, а также выполняют небольшие заказы, которые находят самостоятельно. Поскольку ресурсное планирование в институтах отсутствовало, стали возникать конфликты: например, сотрудник, который срочно понадобился для выезда на местность в рамках стратегического проекта компании, оказывался занят работой по заказу, полученному институтом самостоятельно. Сроки проектов срывались, и росло недовольство работой НТЦ со стороны топ-менеджмента компании.

К тому же объединенные под эгидой НТЦ институты не могли похвастаться высокой эффективностью труда. В корпоративном центре возникло подозрение, что в институтах числятся «мертвые души», что работа,

которая под силу одному сотруднику, на бумаге выполняется тремя. Словом, сложилась ситуация, типичная для компаний, имеющих отделения в регионах России.

Чтобы справиться с этой проблемой, было принято решение внедрить КСУП, ориентированную на ресурсное планирование и контроль. Первым шагом стало формирование реестра корпоративных проектов (заказанных у НТЦ) и присвоение им приоритетного статуса относительно всех остальных работ в институтах. Затем во всех подразделениях НТЦ были составлены планы этих проектов и зарезервированы ресурсы, необходимые для их реализации.

Для распространения информации был использован Microsoft Project Server, что сделало всю информацию о планах проектов и фактическом ходе их реализации доступной как корпоративному центру, так и институтам в регионах. К тому же сотрудники, задействованные в проекте, смогли получать оперативную информацию обо всех изменениях и планировать свою работу. Это позволило практически полностью решить ресурсные конфликты.

Вторым шагом было внедрение отчетности по затраченному времени в региональных институтах. Каждый сотрудник стал еженедельно заполнять лист учета времени с детализацией по задачам. К каждой выполненной им за неделю задаче прикреплялась ссылка на разработанный раздел или лист ПСД. Вся отчетность стала доступна руководству института и корпоративному центру в реальном времени.

Первое время после введения отчетности поступающие данные были недостаточно корректны. Но поскольку недельные отчеты, предоставленные в пятницу, в понедельник уже были доступны корпоративному центру, у него появилась возможность оперативно проводить проверку и влиять на тех, кто предоставляет неверную информацию.

Корпоративный центр начал с проверки общего количества часов, введенных сотрудником в систему за неделю. Если введенное сотрудником число было меньше нормы выработки, то он попадал в список нарушителей регламента. Ему отправлялся запрос аудитора из Москвы по электронной почте с просьбой исправить данные. Уже через три-четыре недели после начала проверок все сотрудники институтов правильно заполняли свои таблицы учета времени за неделю.

Но гораздо сложнее было понять, насколько введенные в систему данные соответствуют действительности. Поскольку к каждому отчету прикреплялась ссылка на разработанный документ, выборочные аудиты

отчетов смогли выявить сомнительные задачи. Это повысило качество отчетов.

Затраченное время по каждой задаче относится к определенному договору на разработку ПСД, заключенному в институте. Сумма договора подразумевает определенное число часов, которое сотрудники могут потратить на работу по договору (число часов получается делением суммы договора на среднюю стоимость человеко-часа сотрудника на предприятии). Если на договор «списывается» больше часов, чем заложено в его бюджете, это сразу же видно аудитору корпоративного центра. Выявление убыточных договоров (или договоров с негативной динамикой исполнения) также позволило выявить неэффективные затраты времени и повысить качество отчетности.

12. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП

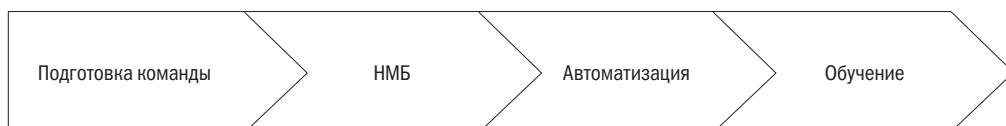
В предыдущем разделе мы рассмотрели, какие основные результаты необходимо получить для того, чтобы КСУП заработала. Теперь обсудим, как их получить.

На мой взгляд, основная причина провала проектов внедрения КСУП заключается в том, что изначально разрабатывается неверная стратегия внедрения и некорректно формулируются ожидания заказчика проекта. Ниже вы найдете несколько советов и подсказок, которые, надеюсь, помогут вам разработать результативную стратегию для внедрения КСУП.

Общий подход к внедрению КСУП

Начнем мы с типовой последовательности разработки блоков КСУП, которая представлена на *рис. 53*. Для успешного внедрения мы сначала должны подготовить команду внедрения, затем разработать нормативно-методическую базу, автоматизировать ее и обучить персонал работе в системе. Само собой разумеется, что эта последовательность условна, так как в реальном проекте возможны частичные наложения этапов, длительность этапов может различаться, может отсутствовать этап автоматизации и т. д.

Рис. 53. Схема типового подхода к внедрению КСУП



Наиболее важный этап — это подготовка команды внедрения. На этом этапе необходимо не просто обучить всех участников терминологии и ознакомить с существующими мировыми стандартами и т. д. Важно, чтобы у команды сформировалось единое видение того, каких целей нужно добиться в результате выполнения проекта, какие конкретные результаты требуются, как их добиться (то есть какие работы будут выполнены в какой очередности) и, в идеале, что они получают от участия в этом проекте.

В некоторых случаях подготовка команды может занять непродолжительное время и будет заключаться в проведении нескольких тренингов. Иногда же подготовка команды может длиться до полугода, например, когда наши заказчики обучают команду, устанавливают Microsoft Project Server, приобретают типовые шаблоны проектной методологии и пробуют управлять несколькими проектами в течение 2–3 месяцев, чтобы понять все особенности проектного подхода и применения его в своей компании. Лишь после этого они переходят к внедрению КСУП.

Собственно внедрение всегда начинается с разработки схемы бизнес-процессов, на основе которой разрабатываются все остальные компоненты КСУП: регламенты, учебные курсы, ИСУП. Разработка методологии и автоматизация могут во многом пересекаться, а вот обучение всегда завершает проект.

Типовая (и ошибочная) стратегия

Описанный в предыдущем разделе подход к внедрению стандартен для любых проектов организационного развития: сначала описать бизнес-процесс, автоматизировать его, обучить персонал. Многие заказчики применяют его и без этой книги. Но мало кто может успешно завершить проект внедрения КСУП с первого раза, и причина этого почти всегда одна и та же.

Что делает типовой заказчик, применяя описанный выше подход? Сначала он пишет схему бизнес-процесса и полный регламент управления проектами. Затем настраивает ИСУП для всех процессов

и ролей, пишет инструкции, готовит курсы обучения, и вот — наконец-то! — начинается тестовая эксплуатация системы. И тут оказывается, что в регламенте что-то описали не так, не все с этим согласны, процессы сложны и неудобны в использовании и т. п.

Не будем забывать, что описание процессов, разработка регламента, настройка ИСУП — это длительный процесс, который занимает минимум полгода. Часто к моменту подготовки системы некоторые процессы устаревают, какие-то подразделения расформированы, кто-то из утверждавших схему процесса уволился и т. п.

Одним словом, оказывается, что нужно менять схему процессов и регламенты, и это (вкуче с сопротивлением персонала) приводит к тому, что систему начинают переделывать. Я не случайно изобразил систему в виде пирамиды (*рис. 44*), наверху которой находится регламент. Дело в том, что даже незначительные коррективы на вершине пирамиды ведут к лавинообразным изменениям по мере продвижения к ее основанию. Изменение даже одного процесса ведет к изменению регламента, рабочих инструкций, настроек ИСУП, программ обучения...

Таким образом, длительная разработка КСУП и попытка внедрить ее сразу для всех ролей и всех процессов в большинстве случаев приводят к провалу (исключение — очень маленькие компании со штатом до 50 человек). Как же организовать проект так, чтобы избежать проблем?

Правильная стратегия

Наблюдение за провалом проектов внедрения КСУП уже много лет назад натолкнуло меня на мысль, что ИСУП нужно внедрять небольшими блоками, поэтапно регламентируя схему бизнес-процесса и постепенно подключая к системе исполнителей разных ролей. Представим себе пирамиду КСУП на *рис. 44* в виде пазла. По итогам каждого этапа мы постепенно выстраиваем пирамиду и к концу проекта получаем все ее фрагменты (*рис. 54*).

Рис. 54. Итоги первого этапа внедрения КСУП: разработана часть процессов, написаны инструкции части сотрудников, разработана часть шаблонов и проведено обучение некоторых сотрудников



Такой подход даст те же результаты, что и «классический», однако с существенным снижением рисков. Каждый этап длится не более 3–4 месяцев, по итогам которых начинается тестовая эксплуатация разработанного блока КСУП, тем самым проходит ее проверка. Внести коррективы на этом этапе гораздо проще и дешевле. Кроме того, заказчик может проверить жизнеспособность системы и, возможно, отказаться от дальнейших шагов по ее развитию.

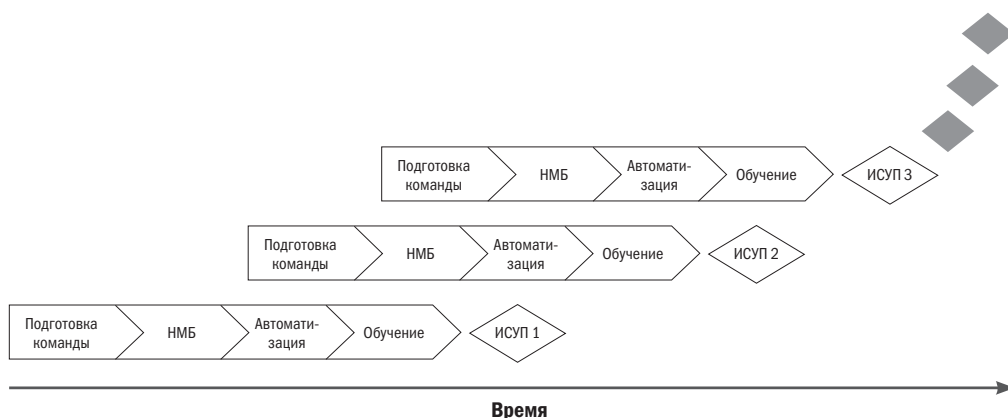
Не будем забывать, что рыночная ситуация и цели заказчика меняются тоже достаточно часто. Дробление проекта на этапы позволяет корректировать его с учетом изменения бизнес-целей и тем самым уменьшить риск несоответствия проекта стратегии бизнеса.

Технические фазы построения КСУП

Если взять на вооружение предложенный принцип, то проект внедрения КСУП будет состоять из нескольких фаз, каждый из которых будет включать типовой набор этапов, описанных в первом

разделе. При этом даже после запуска первой фазы проекта КСУП будет работать и решать часть бизнес-задач. Каждый последующий этап должен расширять уже имеющиеся возможности, при этом его внедрение обычно требует меньше времени, чем ввод предыдущего, — то есть развитие КСУП постоянно ускоряется (рис. 55).

Рис. 55. План проекта внедрения



Вопрос в том, что должна давать заказчику каждая из версий КСУП и каких результатов можно ожидать от очередной фазы проекта. По моему опыту, развитие любой КСУП проходит четыре этапа (они представлены в табл. 22 вместе с кратким описанием задач каждого из них), и разумно будет организовать фазы ее внедрения в соответствии с ними.

Табл. 22. Этапы внедрения КСУП

№	Управление проектами	Управление портфелем проектов
4	Предвидение проблем (управление рисками)	Отбор наилучших проектов к реализации
3	Учет ресурсов и управления затратами проектов	Балансировка портфеля
2	Регулярное отслеживание проектов. Регистрация и эскалация проблем	Закрытие проектов, вышедших из-под контроля
1	Сквозной систематический учет проектов и их основных параметров	

Эти задачи (подробнее они расшифрованы в *табл. 23*) могут относиться к области управления отдельными проектами или портфелем проектов. Давайте рассмотрим эти шаги подробнее и будем иметь в виду, что таблица условна и часто случается так, что КСУП второго уровня включает элементы третьего и т. д.

КСУП № 1. Реестр проектов

На первом этапе необходимо организовать работу КСУП таким образом, чтобы у вас появился объект учета — то есть все проекты должны оказаться в едином реестре. Процесс инициации новых проектов необходимо организовать так, чтобы они начинали выполняться только после регистрации в реестре. Не менее важно исключать из реестра закрытые проекты.

В реестре необходимо помимо названия проекта регистрировать его основные параметры, например плановый срок исполнения и затраты. При завершении проекта необходимо фиксировать фактические значения этих параметров. Это позволит провести первичный анализ состояния управления проектами.

Не менее важно ввести в реестр небольшой набор атрибутов проекта: тип проекта, заказчик, менеджер и пр. Тогда вы сможете провести элементарный анализ портфеля, чтобы понять, какие руководители проектов справляются с проектами лучше, а какие хуже; кто является заказчиком большинства проектов; в проектах какого типа возникает наибольшее число проблем и т. п.

После того как вы обеспечите систематический учет проектов на уровне названий проектов и их основных атрибутов, можно усложнять процесс. Теперь, чтобы проект был зарегистрирован, вы можете потребовать от руководителя проекта календарный план проекта в формате Microsoft Project. Для того чтобы признать проект закрытым, руководитель проекта должен сдать архив проектных документов и т. п.

КСУП № 2. Мониторинг проектов

Организовав ведение реестра проектов и сбор проектной информации на старте и финише проекта, вы, однако, еще не обеспечили получение оперативной информации о ходе его исполнения. Для того чтобы КСУП помогала руководству видеть реальную еженедельную или ежемесячную картину состояния портфеля проектов, необходимо создать КСУП второго уровня.

На этом уровне необходимо обеспечить процедуры регулярного обновления проектной информации. Это предполагает разработку формы, по которой руководители проектов будут регулярно отчитываться. На основе этой формы ОУП собирает данные, анализирует и составляет прогнозы реализации каждого из проектов.

Сбор отчетности необходимо проводить так, чтобы в случае срыва сроков реализации проекта его руководитель указывал, по какой причине это произошло. Эти данные в дальнейшем будут использоваться для построения системы управления рисками.

Важным аспектом работы ОУП в КСУП такого уровня станет закрытие проблемных проектов. Если проект вышел из-под контроля (например, задержался более чем на месяц), то он закрывается и может быть открыт повторно, если заказчик сохранил к нему интерес. Эта процедура существенно повышает управляемость портфеля проектов и высвобождает ресурсы для более успешных проектов.

КСУП № 3. Управление ресурсами

После того как вы стали обладателем полного и актуального портфеля проектов, вы можете задуматься о ресурсном планировании и учете. Для организации ресурсного планирования необходимо просто усложнить требования к планам проектов при включении их в реестр.

Гораздо сложнее организовать учет фактических затрат ресурсов, поскольку это требует участия в работе КСУП не только руководителя проекта, но и других участников. Обычно для организации такого процесса совершенствуется форма сбора регулярной отчетности от руководителя проекта и разрабатывается форма сбора отчетности от других участников проектов.

Обеспечив ресурсное планирование и сбор регулярной отчетности о затратах ресурсов и отклонении от плана, вы сможете осуществлять балансировку ресурсов, то есть их передачу с проекта на проект при любых изменениях в портфеле: смене приоритетов проектов, появлении срочных проектов, отклонениях в исполнении проектов и т. п.

КСУП № 4. Предвидение проблем

Высшая стадия развития КСУП — система, которая обладает способностью предвидеть возможные проблемы в проектах и предупреждать их. На этой стадии организуются процессы отбора наилучших проектов к реализации, систематическая оценка рисков и предвидение проблем в рамках отдельных проектов.

Чтобы организовать эту работу, необходимо регулярно анализировать информацию об отклонениях в проектах и выявлять причины возникающих проблем. Эти причины, или рисковые события, должны систематизироваться в рамках портфеля и учитываться при планировании новых проектов и оценке проектов, предлагаемых к реализации.

Почему порядок фаз именно такой?

Невозможно организовать проектное управление без объекта учета, реестра проектов. Поэтому начинать внедрение КСУП нужно именно с организации реестра проектов. Процедуры должны быть организованы так, чтобы по состоянию на каждый понедельник реестр содержал только актуальные проекты. Не включенные в реестр проекты должны приостанавливаться. Как ни странно, клиенты очень редко руководствуются таким подходом, и требуется провести 2–4-месячный проект, чтобы организовать работу реестра.

Имея перечень проектов, можно начать формировать планы проектов и заниматься контролем фактического состояния дел. Пока вы не отладите процессы актуализации календарных планов проектов, бессмысленно пытаться выдавать сотрудникам

задания из КСУП, так как есть большой риск, что планы проектов окажутся неактуальными и сотрудники не смогут получать корректные задания.

Очень часто заказчики обращаются с просьбой внедрить КСУП для управления ресурсами в течение 3–4 месяцев, хотя у них даже нет процессов, обеспечивающих формирование портфеля проектов. Ваша задача заключается в том, чтобы при разработке плана проекта внедрения КСУП как можно больше сузить рамки для первого этапа ее внедрения и, не идя на поводу у заказчика, убедить его, что внедрить КСУП, «перепрыгивая» через ступени, технически невозможно.

Табл. 23. Типовой подход к внедрению КСУП

Версия КСУП	Участники	Процессы	Блоки ИСУП	Мотивационные замки
1	ОУП, руководители проектов	П11, П12, П13, П19, П51, П53, П53, П59	И2, И18	Ж1, Ж2, Ж10, Ж11
2	ОУП, руководители проектов	П21, П22, П23, П29, П42, П42, П43, П49	И3, И4, И34, И36	Ж7, Ж12
3	ОУП, руководители проектов, исполнители, руководители ресурсов	П32, П32, П33, П39, П26, П36, П46	И5, И6, И9, И10, И11, И13, И14, И16, И19	Ж4, Ж6, Ж8, Ж9, Ж13
4	ОУП, руководители проектов	П14, П24, П34, П44, П54	И1, И33, И35	

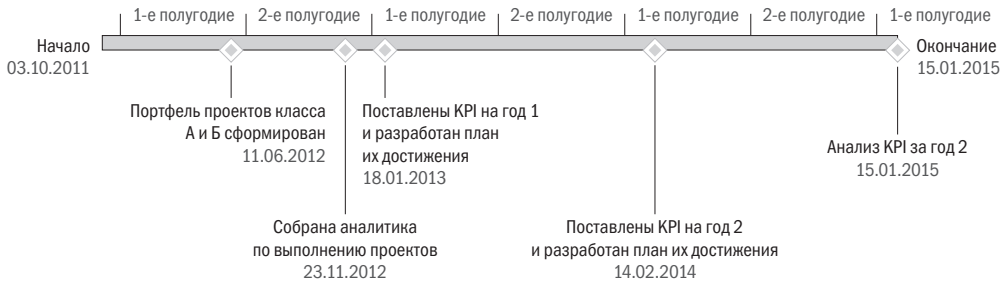
Бизнес-цели внедрения КСУП

В предыдущем разделе я назвал фазы внедрения КСУП «техническими», поскольку такая структура фаз интересна и понятна разработчику КСУП. Бизнес-заказчику, вашему генеральному директору такой подход вряд ли будет понятен. Что даст фирме КСУП уровня 1 или КСУП уровня 2, какой будет бизнес-эффект от их работы? Ваша стратегия разработки КСУП должна дать ответ именно на этот вопрос.

С другой стороны, часто сам заказчик не до конца понимает, зачем ему КСУП. Зная, что она необходима, он не в состоянии

четко сформулировать цели ее внедрения. Вы поможете ему, прибегнув к проверенным годами формулировкам, представленным на рис. 56.

Рис. 56. Типовые цели внедрения КСУП в организации



Стоит объяснить руководству, что на первом этапе существования КСУП она всего лишь будет обеспечивать топ-менеджмент информацией о портфеле проектов и состоянии проектов в нем. Как правило, на запуск такой КСУП уходит около полугода, и затем в течение следующего полугода вы можете отслеживать проекты, анализировать проблемы и т. п.

По итогам первого года работы КСУП вы сможете определить, какие проблемы существуют в портфеле проектов: насколько проекты в целом запаздывают, сколько проектов отменяется без достижения результата, есть ли перерасходы бюджета и т. п.

По итогам этого анализа необходимо сформировать конкретные измеримые бизнес-цели для КСУП на следующий год работы. Если для бизнеса важно, чтобы все проекты выполнялись в срок, то можно поставить цель уменьшить среднее отклонение по срокам, например, с 30 до 5% или вообще до 0%. Если важно снизить непродуктивные затраты, то можно поставить цель снижения числа закрытых проектов без достижения результата и т. д.

Для достижения этих целей составляется годовой план. По итогам года производится анализ выполнения поставленных

целей и постановка целей на следующий период. При этом на второй год работы КСУП руководство должно предоставить больше полномочий офису управления проектами, чтобы он мог обеспечить выполнение бизнес-целей. Если КСУП работает эффективно, то с каждым следующим годом ее задачи будут расширяться и соответственно будет расти вес ОУП.

История из практики: внедряем КСУП маленькими шагами

Я давно заметил, что компании, которые обращаются к нам за помощью для внедрения управления проектами, очень часто находятся в стадии реорганизации: в них не утверждено штатное расписание, идет перекройка бизнесов, смена акционеров и т. п. Обсуждая эти вопросы с коллегами, я однажды услышал комментарий: «В бизнесе все очень быстро изменяется». Это прописная истина, но мы часто об этом забываем.

Поэтому такие проекты организационных преобразований, как внедрение КСУП, нужно выполнять поэтапно, иначе мы можем потерять цели, заказчика и т. п. Например, в течение полугода мы разрабатывали корпоративный стандарт по управлению проектами для одного из клиентов. Когда проект был завершен и клиент оплатил нашу работу, оказалось, что он не может ввести стандарт в действие, так как в компании создано новое, не описанное в стандарте подразделение.

В другом случае заказчик проекта — один из вице-президентов — ушел из компании, и результаты проекта оказались невостребованными. Был также случай, когда компанию нашего клиента поглотила другая компания и результаты проекта оказались не нужны, так как новые владельцы бизнеса пользовались собственными стандартами.

Подобные ситуации имели место в 30–40% выполняемых нами проектов. Чем более неопределенная ситуация у заказчика, тем короче должен быть каждый этап проекта внедрения КСУП. Нормальный этап длится два-три месяца. В сложных ситуациях, например при неясности в структуре, штатном расписании и т. п., можно разбить проект даже на этапы по две-четыре недели. В этом случае у компании больше шансов воспользоваться его результатами.

Приступаем к разработке стратегии внедрения КСУП

Теперь вы обладаете всей информацией, которая необходима для разработки полноценной стратегии внедрения КСУП. Долгосрочная стратегия заключается в определении бизнес-целей, понимании, какие технические фазы КСУП должны им соответствовать и какова роль ОУП в выполнении поставленной цели (пример представлен на *рис. 57*).

Рис. 57. Схематичная увязка бизнес-целей внедрения КСУП, технических фаз и роли ОУП



Начать нужно с согласования с заказчиком проекта бизнес-целей. Скорее всего, он не сможет точно их сформулировать, так как у него нет статистики по портфелю проектов. В таком случае вы можете применить типовую схему, описанную выше, предложить в первый год работы собрать портфель проектов и статистику по нему и лишь затем перейти к определению бизнес-целей на второй год.

Более сложная задача — определить, какого уровня КСУП понадобится для реализации цели первого года. Очевидно, что иметь реестр проектов (КСУП № 1) просто необходимо, а вот полная КСУП второго уровня необязательна. Для анализа портфеля проектов можно ограничиться вводом неполной версии КСУП № 2.

Собственно, тут и начинается ваша работа. Вам необходимо проанализировать все требования заказчика, понять, что реально выполнить в рамках первого года работы КСУП, какие полномочия и штат есть у ОУП, насколько штат подготовлен, какие

мотивационные замки вам доступны и так далее. Затем довести эту информацию до заказчика и получить одобрение на первый год работы.

Для формирования ожиданий заказчика очень важно объяснить, что внедрение и развитие КСУП и достижение ее максимальной эффективности — это процесс длительный, рассчитанный на два-четыре года. Если заказчик не осознает это на старте проекта, это может привести к проблемам в будущем.

13. Ресурсы для проекта внедрения КСУП

Независимо от того, какую КСУП вы планируете разработать, вам следует подготовить команду внедрения, нормативную документацию УП, осуществить автоматизацию процессов УП и провести обучение сотрудников.

При презентации стратегии внедрения КСУП и детального плана работ на ближайший период вам необходимо определить ресурсы, которые потребуются для реализации проекта. В этом разделе мы рассмотрим возможные схемы реализации проекта внедрения КСУП, их достоинства и недостатки.

Описанные методы можно применять как ко всему внедрению КСУП в целом, так и к отдельным его этапам. Возможен комбинированный подход, при котором часть этапов выполняется одним способом, а часть — другим.

Общие принципы выбора ресурсов

Говоря о ресурсах для проекта внедрения КСУП, в первую очередь я говорю о привлечении в проект внешних консультантов. Затраты на консалтинг — основная составляющая стоимости подобных проектов, которая значительно превышает стоимость лицензий Microsoft Project и необходимого оборудования. Впрочем, это характерно для любых организационных преобразований.

Итак, какими аргументами стоит руководствоваться при определении структуры обеспечения проекта ресурсами? С одной стороны, стоимостью проекта, которую любой заказчик стремится снизить. С другой — уровнем внутренней компетенции по управлению

проектами. Хочется повысить эту компетенцию, чтобы не зависеть от внешних ресурсов. Эти доводы говорят в пользу того, чтобы внедрять КСУП самостоятельно, но есть и противоположные мнения.

Во-первых, необходимо учитывать скорость реализации работ, качество и гарантии. Если вы хотите получить гарантированный результат в срок, то лучше привлекать тех, кто делает такие проекты на потоке, чем новичков, пусть и из штата компании. Во-вторых, сверхквалификация сотрудников чревата их уходом из вашей компании, например в консалтинг.

Взвешенный анализ этих аргументов и определяет в итоге решение по структуре ресурсов проекта. Давайте чуть подробнее рассмотрим схемы, которые применяются на практике.

Выполнение проекта силами штатных сотрудников

Эта схема дает результат только в случае найма в штат сотрудников, имеющих опыт реализации таких проектов на других предприятиях. Но это может привести к приобретению ими сверхквалификации, и уж тогда не стоит ожидать, что они останутся с вами после завершения проекта.

Чаще всего в тех случаях, которым я как консультант был свидетелем, внедрение КСУП внутренними силами проваливалось из-за двух основных факторов: недостатка опыта и отсутствия мотивации на сроки завершения внедрения КСУП. Я бы рекомендовал привлекать собственных сотрудников на втором и последующих этапах развития КСУП, когда уже заложена ее основа и ваши подчиненные приобрели знания и опыт.

Если все же по каким-то причинам вы хотите реализовывать проект только собственными силами, стоит продумать обширную программу обучения и обмен опытом с другими предприятиями.

Выполнение проекта силами подрядчиков

Привлечение подрядчиков для внедрения КСУП дает хороший результат, если на стороне заказчика сформирована команда проекта, члены которой контролируют работу подрядчика. Подрядчику

в рамках кратковременного контракта сложно понять специфику бизнеса, и он всегда пытается применить обкатанные типовые схемы для скорейшего выполнения проекта.

Для заказчика применение типовых схем выгодно, так как это сокращает затраты на автоматизацию, обучение и т. п., как мы уже говорили выше. Однако работу могут осложнить непонимание или невнимание заказчика, и в конце проекта может оказаться, что он принимал блоки системы, не отдавая себе отчета в их необходимости.

Чтобы этого не произошло, нужно ставить во главу команды проекта не топ-менеджера, которому некогда заниматься проектом, а сотрудника уровня среднего менеджмента, который действительно имеет возможность уделять ему время. А топ-менеджера можно привлекать для согласований в ключевые моменты проекта.

Очень часто клиент получает не ту КСУП потому, что ее сути не понимает команда проекта. Важно, чтобы ее участники хорошо представляли себе, что такое управление проектами, компоненты КСУП, что может ИСУП и т. п. К этому аспекту следует серьезно относиться уже на первом этапе внедрения, даже если вы привлекаете консультантов для реализации проекта под ключ.

Часть работ — подрядчики, часть работ — сотрудники
Зачастую при наличии в организации компетенций, необходимых для выполнения части работ проекта, используется комбинированная схема привлечения ресурсов. Такая схема довольно эффективно работает при условии четкого разграничения ответственности сторон.

Самый простой способ — привлечь подрядчиков для выполнения определенного блока в проекте, например только для подготовки команды, разработки НРБ, автоматизации или обучения персонала. В этом случае четко определены рамки ответственности и сложностей обычно не возникает.

Сложнее, когда в рамках одного блока работ, например разработки НРБ, участвуют и подрядчик, и сотрудники. Обычно подрядчик выполняет самую сложную задачу — разработку схемы

бизнес-процессов, а штатные сотрудники — техническую работу по разработке шаблонов документов, оформление на основе схемы бизнес-процессов ее текстового описания и т. п. Таких схем лучше избегать.

Преимущество совместной работы в рамках проекта очевидно, так как команда приобретает экспертные навыки в управлении проектами, которые пригодятся вашей организации в будущем. Недостаток же заключается в том, что подрядчик не всегда сможет обеспечить гарантийную поддержку КСУП, которая не полностью разработана им самим.

Менторство

Одна из наиболее экономичных схем внедрения КСУП — создание ОУП и ведение проекта по внедрению КСУП своими силами при поддержке ментора. Ментор — это признанный эксперт, который привлекается на контрактной основе для курирования вашего проекта.

Я неоднократно выступал в роли ментора в проектах внедрения КСУП и могу выделить два подхода, которые применяют заказчики. Во-первых, ментора привлекают для начального обучения команды проекта и затем по мере необходимости для аудитов, решения сложных вопросов и т. п. Такой вариант станет менее затратным, но тогда ментор не будет нести ответственности за конечный результат, поскольку не участвует в проекте в целом.

Во-вторых, ментор привлекается как руководитель проекта или даже временно принимается в штат в качестве руководителя ОУП. В этом случае он несет ответственность за результат проекта и финансово заинтересован в достижении поставленных целей. И этот вариант кажется мне как специалисту более интересным и выгодным клиенту.

Заключение

Дорогой читатель!

В этой книге я попытался систематизировать свой десятилетний опыт внедрения КСУП, с тем чтобы вы могли использовать его и максимально эффективно внедрить КСУП в своей компании.

Мы рассмотрели все компоненты КСУП и их взаимосвязь. Мы рассмотрели влияние КСУП на бизнес-результаты и построение ориентированной на них стратегии внедрения КСУП. Мы остановились на множестве мелочей, которые помогут вам внедрить КСУП с наибольшим эффектом.

Я надеюсь, что эта книга была полезной и помогла вам в работе. Я работаю над ее следующим изданием и буду благодарен вам за советы и критические замечания. Если вы хотите поделиться своим опытом внедрения КСУП, я буду рад обсудить его и, возможно, включу в книгу. Если у вас остались вопросы — не стесняйтесь, задавайте.

Одним словом — пишите мне! Адрес моей электронной почты: vadim@yandex.ru.

Приложение 1.

Пример положения об офисе управления проектами

Общие положения

1. Настоящее Положение является внутренним документом, регламентирующим структуру Офиса управления проектами, его цели и деятельность в процессах реализации проектов компании.

2. Офис управления проектами (ОУП) является самостоятельным структурным подразделением.

3. Офис управления проектами создается и ликвидируется приказом генерального директора.

4. Офис управления проектами возглавляет руководитель Офиса управления проектами, назначаемый на данную должность приказом генерального директора.

5. В своей деятельности Офис управления проектами руководствуется следующими документами:

- настоящим Положением;
- регламентом по управлению проектами;
- стратегией развития.

Термины, сокращения и определения

В рамках настоящего Положения применяются следующие термины, сокращения и определения:

ГД — генеральный директор

МП — менеджер проекта

Офис управления проектами (ОУП) — организационная единица, которая несет определенную ответственность в отношении

централизованного и координированного управления теми проектами, которые входят в сферу ее ответственности.

Положение — Положение об Офисе управления проектами.

ЕРМ (Enterprise Project Management) — Microsoft Enterprise Project Management Solution, решение для управления проектами на базе Microsoft Project, Microsoft Project Server, Microsoft SQL Server и других продуктов.

PWA (Project Web Access) — WEB-инструмент работы участников проекта.

WSS (Windows Share Point Services) — система централизованного управления и хранения информации, обеспечивающая коллективную работу над документами проекта.

Цели ОУП

Основными целями создания Офиса управления проектами являются:

- уменьшение загрузки МП путем делегирования вспомогательных функций и перераспределения части аналитической работы по управлению проектами;
- содействие МП в решении проблем в процессе реализации проектов;
- распределение ограниченных ресурсов между проектами, решение ресурсных конфликтов;
- внедрение и поддержка единого стандарта и методологии управления и отчетности по проектам;
- внедрение единой системы информирования заинтересованных сторон о ходе работы над проектами;
- создание архивной базы успешно завершенных проектов;
- поддержка базы данных документации по успешным проектам;
- осуществление процедур эффективного мониторинга и контроля планирования и исполнения в целях оптимизации работ по проектам.

Цели и результаты деятельности ОУП планируются на период, равный одному календарному году.

Функции ОУП

Основными функциями деятельности ОУП являются:

1. Функции в процессе управления проектом:

1.1. Инициация проекта:

- подготовка заключения о целесообразности инициации проекта;
- совместно с МП подготовка Устава проекта;
- назначение планировщика в проект;
- включение проекта в существующую программу проектов или создание новой программы проектов.

1.2. Планирование проекта:

- разработка плана проекта в формате Microsoft Project в соответствии с регламентом УП под руководством МП;
- контроль качества оценки сроков, стоимости проекта и их реалистичности;
- контроль и согласование межфункциональных и межпроектных связей;
- участие в решении ресурсных конфликтов;
- согласование бюджета проекта, описания содержания проекта, плана коммуникаций;
- контроль согласования плана проекта;
- формирование инфраструктуры проекта (бумажная папка проекта, электронный архив проекта, размещение электронной версии плана проекта в системе ЕРМ).

1.3. Исполнение, мониторинг и контроль проекта:

- помощь МП в актуализации плана проекта;
- контроль наличия документов по выполненным задачам

после их выполнения, аудит наличия документов в соответствии с планом проекта;

- подготовка электронных версий документов и размещение их в электронной библиотеке;
- анализ загрузки ресурсов, решение ресурсных конфликтов;
- отслеживание изменений в плане проекта, влияющих на другие проекты, оповещение заинтересованных лиц в случае сдвигов сроков задач в связанных проектах и координация обновления графиков связанных проектов;
- согласование изменения приоритетов проектов, решение конфликтов по приоритетам в административном порядке;
- согласование приостановления, возобновления и завершения приостановленного проекта;
- отслеживание сроков и условий возобновления приостановленных проектов;
- предоставление отчетности по выполняющемуся проекту в соответствии с планом коммуникаций;
- контроль за подписанием акта о выполнении работ по проекту.

1.4. Завершение проекта:

- сбор накопленного опыта и подготовка отчета о выполненном проекте;
- окончательный аудит бумажного и электронного архивов проекта и контроль архивирования данных;
- завершение программы проектов.

2. Другие функции:

2.1. Улучшение качества процессов управления проектами:

- регулярный аудит текущих проектов и проектной документации;

- регулярный аудит системы ЕРМ и проверка корректности данных в системе;
- анализ запросов и предложений сотрудников по улучшению качества процесса управления проектами;
- создание шаблонов документов и проектов;
- обновление регламента УП, ОУП и связанных шаблонов документов.

2.2. Управление знаниями:

- распространение терминологии управления проектами;
- обучение и аттестация сотрудников методологии, документообороту и программному обеспечению управления проектами;
- накопление базы знаний по проектам;
- накопление и отслеживание базы данных по ресурсам, их навыкам и опыту;
- распространение полезного опыта среди сотрудников.

2.3. Поддержка системы ЕРМ:

- согласование и внесение изменений настроек в системе ЕРМ, WSS;
- обновление пользовательской документации к системе ЕРМ;
- создание резервных копий данных системы ЕРМ.

2.4. Отчетность:

- предоставление заинтересованным лицам регулярных отчетов по проектам;
- предоставление ГД регулярного отчета по портфелю проектов;
- предоставление заинтересованным лицам сводного отчета по финансированию проектов.

2.5. Маркетинг деятельности ОУП:

- распространение новостей и оповещение о событиях по проектам;
- мотивация МП по итогам регулярного аудита проектов (полнота документации по проекту, соблюдение процессов управления проектом);
- мотивация активных сотрудников, внесших наибольшее количество предложений по улучшению методологии, шаблонов документов управления проектами.

Результаты работы ОУП

Основными результатами деятельности Офиса управления проектами являются:

- управление проектами осуществляется в соответствии с регламентом по управлению проектами;
- повышение скорости и достоверности планирования проектов путем использования единых стандартов управления проектами;
- координированное управление портфелем проектов;
- создание базы данных эффективных решений, инструментов, типовых фрагментов и нормативов для будущих проектов;
- сокращение средней продолжительности реализации проектов.

Структура ОУП

Структуру и штатную численность ОУП утверждает генеральный директор исходя из условий и особенностей деятельности.

ОУП имеет в своем составе следующие единицы:

- руководитель Офиса управления проектами;
- администратор портфеля проектов (АПП);

- администратор проекта (АП);
- планировщик;
- секретарь;
- администратор ЕРМ.

В случае обоснованной необходимости по распоряжению руководителя ОУП ОУП имеет право временно привлекать иных специалистов:

- специалистов обеспечивающих подразделений ООО (бухгалтерия, IT-отдел, АХО и т. д.);
- специалистов других подразделений при возникновении необходимости получить компетентное мнение или оценку;
- внешних специалистов по консалтингу (аутсорсинг) с учетом ограничений по доступу к информации.

Руководитель офиса управления проектами

Руководитель ОУП помогает решить проблемы и конфликты, возникающие в проекте используя административный ресурс.

Функции:

- осуществляет общее руководство ОУП;
- обеспечивает нацеленность работы ОУП на улучшение основных показателей компании в соответствии со стратегией;
- обеспечивает заинтересованность и участие в деятельности ОУП руководства компании, МП и руководителей подразделений;
- осуществляет подбор персонала ОУП;
- утверждает ежемесячные отчеты о выполнении плана работы ОУП;
- утверждает контракты на обеспечение управления проектами необходимыми методиками, консультациями и обучением исполнителей;

- разрабатывает годовой бюджет ОУП;
- назначение планировщика в проект;
- участвует в решении ресурсных конфликтов, анализирует загрузку ресурсов, перераспределяет ресурсы, инициирует и согласует изменение приоритета проекта;
- осуществляет контроль качества оценки сроков, стоимости проекта и их реалистичности;
- согласует запросы на изменение в проектах;
- согласует приостановления, возобновления и завершения приостановленного проекта;
- согласует документы проекта: план управления проектом, бюджет проекта, итоговый отчет по проекту.
- согласует изменения в процессах, процедурах, шаблонах, и документации по процессам управления проектами и ОУП;
- инициирует изменение кодов и настроек системы ЕРМ;
- утверждает изменения в архитектуре, функциях, отчетности, кодах системы ЕРМ;
- предоставляет заинтересованным лицам регулярные отчеты по проектам;
- предоставляет заинтересованным лицам сводный отчет по финансированию проектов.

Администратор портфеля проектов

Администратор портфеля проектов осуществляет руководство менеджерами проектов, принимает стратегические решения по реализации портфеля проектов, отслеживает выполнение проектов своего портфеля.

Функции:

- включает проект в существующую программу проектов или создает новую программу проектов;
- объединяет планы проектов в портфеле проектов;

- контроль и согласование межфункциональных и межпроектных связей;
- предоставление ГД регулярного отчета по портфелю проектов;
- анализирует сводную информацию ходу проектов;
- анализирует информацию по итогам проектов;
- отслеживание изменений в плане проекта, влияющих на другие проекты, оповещение заинтересованных лиц в случае сдвигов сроков задач в связанных проектах и координация обновления графиков связанных проектов;
- анализирует завершённые проекты, отвечает за сбор накопленного опыта по проектам;
- окончательный аудит бумажного и электронного архивов проекта и контроль архивирования данных;
- и другие.

Планировщик

Планировщик несет ответственность за ведение графика в системе ЕРМ.

Функции:

- создает проекты;
- отслеживает и изменяет статус и другие параметры проектов;
- планирует проекты;
- планирует взаимосвязи с другими проектами;
- формирует команду проекта из пула ресурсов;
- назначает ресурсы на задачи;
- участвует в разрешении конфликтов по нехватке ресурсов и распределению рабочего времени ресурсов;
- проверяет план, визирует и предоставляет на согласование генеральному директору;

- фиксирует и сохраняет базовый план проекта;
- формирует документацию проекта;
- контролирует наличие документов на сайте проекта;
- вносит отчеты от руководителей подразделений в систему ЕРМ;
- обновляет график проекта;
- и другие.

Администратор проекта

Данный сотрудник не принимает решения об изменении классификаторов и добавлении новых ресурсов. По инициативе руководителей портфеля проектов, менеджеров проектов, по согласованию с руководителями портфеля проектов изменяет коды, ресурсов и настройки системы.

Функции:

- подготовка электронных версий документов и размещение их в электронной библиотеке;
- несет ответственность за хранение документации по проекту;
- архивирует электронную библиотеку проекта.

Администратор ЕРМ

Данный сотрудник не принимает решения об изменении классификаторов и добавлении новых ресурсов, но по инициативе руководителя ОУП, членов ОУП, МП, администраторов проектов по согласованию с руководителем ОУП изменяет коды, ресурсов и настройки системы.

Функции:

- согласование и внесение изменений настроек в системе ЕРМ, WSS;
- обновление пользовательской документации к системе ЕРМ;

- отвечает за внесение изменений в корпоративные поля и коды. Добавляет и изменяет коды по согласованию с руководителем ОУП;
- координирует изменения в перечне, составе и дизайне отчетов и представлений в системе ЕРМ;
- создает новые значения кодов;
- поддерживает корпоративный пул ресурсов, добавляет и удаляет ресурсы и календари ресурсов по согласованию с руководителем ОУП;
- отвечает за безопасность MS Office Project Server. Добавляет и удаляет учетные записи. Устанавливает права доступа по согласованию с руководителем ОУП;
- отвечает за экспорт и импорт данных в системе ЕРМ;
- отвечает за поддержку актуального состояния календаря проектов в соответствии с принятыми государственными и корпоративными праздниками и выходными;
- отвечает на вопросы пользователей по работе в программном обеспечении системы ЕРМ;
- отвечает за поддержку системы ЕРМ в рабочем состоянии;
- отвечает за исправление возникающих проблем с аппаратным обеспечением;
- создает резервные копии данных системы ЕРМ.

Секретарь

Секретарь занимается организационно-административной деятельностью в ОУП.

Функции:

- поддерживает в актуальном состоянии шаблоны, терминологию и другие элементы корпоративного стандарта системы управления проектами;
- обновляет регламент УП и ОУП и связанных шаблонов;

- оценивает правильность применения Исполнителями существующей методологии управления проектами;
- обучает и аттестует сотрудников методологии, документообороту и программному обеспечению управления проектами;
- накапливает базу знаний по проектам;
- накапливает и отслеживает базу данных по ресурсам, их навыкам и опыту;
- распространяет полезный опыт среди сотрудников;
- распространяет новости и оповещает о событиях по проектам;
- отчитывается перед руководителем ОУП.

Приложение 2.

Пример отчета о состоянии проекта

Период отчетности с _____ по _____

Разработал: ЗАО «Богданов и партнеры»

Общая информация

Наименование проекта	
Руководитель проекта со стороны заказчика	
Руководитель проекта со стороны исполнителя	
Администратор проекта со стороны исполнителя	
Срок начала проекта	
Срок завершения проекта	

Выполненные за отчетный период работы

Номер задачи	Название задачи	Статус (выполнено/ не выполнено)	Комментарии

На экране — название задачи, начало, окончание, диаграмма с базовым планом.

Связанные с проектом документы

Указать документы, которые были разработаны и переданы заказчику (пересланы на согласование или окончательные версии) в данный отчетный период. Название документа должно полностью совпадать с названием пересланного документа заказчику.

Список иллюстраций

Рис. 1. Система управления отдельными проектами	13
Рис. 2. Корпоративная система управления проектами	14
Рис. 3. Компоненты КСУП	15
Рис. 4. Матрица распределения проектов по типам	29
Рис. 5. Отклонения в проектах типа «процедура» до и после внедрения КСУП	31
Рис. 6. Отклонения в проектах типа «мозги» до и после внедрения КСУП	34
Рис. 7. Структура портфеля компании до и после внедрения КСУП	37
Рис. 8. Связь процессов управления отдельными проектами и портфелем проектов	65
Рис. 9. Пример организационной структуры предприятия с ОУПв качестве сервисного подразделения	82
Рис. 10. Пример организационной структуры предприятия, в которой ОУП является центром ответственности за проекты	83
Рис. 11. ОУП может быть инструментом для трансформации стратегических целей в набор проектов	83
Рис. 12. Место ОУП в одном из крупнейших российских банков. ОУП состоит из двух компонентов: «Группа управления программами» (стратегический уровень) и «Проектный офис» (технический уровень)	84
Рис. 13. Вариант ОУП, при котором руководители проектов находятся в подразделениях, а ОУП осуществляет методический контроль. На предприятии более 1000 сотрудников	85
Рис. 14. Базовые функции ИСУП	103
Рис. 15. В ИСУП можно описать этапы жизненного цикла проекта, и ИСУП сама будет переводить проект с этапа на этап при достижении соответствия определенным критериям, например по факту согласования необходимых документов	104

Рис. 16. ИСУП обеспечивает связь проектов со стратегическими целями, что позволяет выстроить рейтинг проектов. На основе рейтинга ИСУП создает предложения по оптимизации портфеля проектов. Это актуально для портфелей с большим количеством проектов	105
Рис. 17. Реестр проектов, в котором представлены портфели проектов разных типов	106
Рис. 18. Реестр проектов с индикатором отклонения затрат проекта (ИОЗ) и сроков (ИОС). Красный цвет индикаторов обозначает наличие серьезных отклонений, желтый — незначительных, зеленый — отклонений нет	106
Рис. 19. Пример декомпозиции проекта на два уровня. На первом уровне находятся этапы работ, на втором — задачи, входящие в эти этапы	108
Рис. 20. Анализ отклонения сроков выполнения работ от его базового плана. Базовый план обозначен серыми отрезками	109
Рис. 21. Затраты соотносятся с задачами проекта и статьей затрат	110
Рис. 22. Пример сравнения плановых и фактических затрат по портфелю проекта в разрезе статей	111
Рис. 23. Пример плана проекта, в котором исполнителями задач являются подразделения банка. В этом случае за выполнение задачи в срок отвечает руководитель подразделения	112
Рис. 24. Пример сводного отчета по загрузке подразделений. Красной линией обозначена доступность подразделений исходя из 8-часового рабочего дня их сотрудников	113
Рис. 25. Пример заполненного листа учета времени за неделю с ежедневной отчетностью	114
Рис. 26. Пример листа учета времени со сводной отчетностью по временным затратам на задачи проекта без детализации затраченного времени по дням	114
Рис. 27. Сайт проекта в ИСУП содержит библиотеки документов, индикаторы КПЭ проекта, контакты членов команды и пр.	115
Рис. 28. Связывание документа с задачей проекта. После создания связи ссылка на документ отображается в графике проекта и доступна всем членам команды проекта	116
Рис. 29. Расширенные функции ИСУП	117
Рис. 30. После применения шаблона план был отредактирован. Индикаторы демонстрируют отклонение от нормативов, определенных в шаблоне	118

Рис. 31. Сравнение портфелей проектов по средним затратам на определенный вид работ	119
Рис. 32. Пример отчета по распределению загрузки ресурсов по видам работ по портфелю проектов в одном из крупнейших мировых банков	120
Рис. 33. Пример проекта, созданного на основе шаблона с использованием ролевых ресурсов	121
Рис. 34. Система рекомендует свободного сотрудника в нужном регионе, если он соответствует требованиям руководителя проекта	122
Рис. 35. График проекта после подбора сотрудников и автоматической замены ролевых ресурсов	122
Рис. 36. Сводный отчет по выполнению работ, переданных в отделы. Каждый отдел представлен «пузырем»	123
Рис. 37. Пример структуры библиотеки с шаблонами типовых документов проекта	124
Рис. 38. Пример отчета, в котором отображается оценка за исполнение работ. Зеленый индикатор соответствует оценке «5», желтый — «4»	125
Рис. 39. Сводный список рисков проекта, в котором отображаются все активные риски. По итогам его анализа риск-менеджер принимает решение о продолжении или заморозке проекта	126
Рис. 40. Пример формы оценки риска проекта в одном из крупнейших российских банков. После регистрации риск попадает в реестр рисков проекта	127
Рис. 41. Пример формы описания проблемы в одной из крупнейших телекоммуникационных компаний	127
Рис. 42. Сводный отчет по проблемам поступает руководителю портфеля вместе с данными по отклонениям от графика. Таким образом возможно анализировать и количественные показатели по отклонениям проектов, и сигналы о проблемах одновременно	128
Рис. 43. Контрольный отчет показывает исполнителей, которые просрочили выполнение задач и при этом не оформили запросы на изменение	129
Рис. 44. Основные компоненты КСУП (с точки зрения разработчика) и их иерархия	149
Рис. 45. Пример схемы бизнес-процесса управления проектом (фрагмент) одного из российских банков	151
Рис. 46. Некоторые роли процесса управления проектами	153

Рис. 47. Фрагмент глоссария из корпоративного регламента управления проектами	157
Рис. 48. Пример классификации проектов в техническом центре нефтегазовой компании	159
Рис. 49. Жизненный цикл проекта, состоящий из трех этапов (банк)	160
Рис. 50. Жизненный цикл программы производства серийного транспортного средства в российской компании	161
Рис. 51. Пример описания роли «Руководитель проекта»	162
Рис. 52. Пример регламента управления проектами	163
Рис. 53. Схема типового подхода к внедрению КСУП	179
Рис. 54. Итоги первого этапа внедрения КСУП: разработана часть процессов, написаны инструкции части сотрудников, разработана часть шаблонов и проведено обучение некоторых сотрудников	182
Рис. 55. План проекта внедрения	183
Рис. 56. Типовые цели внедрения КСУП в организации	188
Рис. 57. Схематичная увязка бизнес-целей внедрения КСУП, технических фаз и роли ОУП	190

Список таблиц

Табл. 1. Список вопросов для определения того, является ли работа проектом	21
Табл. 2. Некоторые практические отличия разных систем организации проектных работ	44
Табл. 3. Формальные критерии оценки подходящего принципа управления проектными командами	45
Табл. 4. Оценка зрелости бизнес-процессов по Керцнеру	49
Табл. 5. Привлечение участников проекта к разным его этапам	55
Табл. 6. Пример одной из наиболее полных карт процессов управления проектами	61
Табл. 7. Пример принятия решения о составе методологии УП	62
Табл. 8. Пример краткого описания взаимосвязи процессов УП, документов и способов обеспечения выполнения этих процессов	73
Табл. 9. Зависимость функций, выполняемых ОУП, от принятого способа организации проектов и их типа	76
Табл. 10. Типовые варианты организации работы офиса управления проектами	81
Табл. 11. Показатели эффективности проектной работы для разных участников проекта	92
Табл. 12. Пример оценки интенсивности работы руководителя проекта	93
Табл. 13. Характеристики КСУП в проекте типа «мозги»	134
Табл. 14. Характеристики КСУП в проекте типа «процедура»	135
Табл. 15. Требования к квалификации персонала (менеджер или администратор) и условная производительность (X1 — один проект за единицу времени, X2 — два проекта) в зависимости от типа проектов и регламентации	135
Табл. 16. Типовые варианты КСУП	138

Табл. 17. Типовой минимальный перечень ролей участников проекта	152
Табл. 18. Классические этапы жизненного цикла проекта	160
Табл. 19. Типовые группы отчетов, входящих в подсистему отчетов ИСУП	169
Табл. 20. Примеры интеграционных модулей ИСУП	169
Табл. 21. Типовые документы системы мотивации, которые необходимо разработать или доработать при внедрении КСУП	173
Табл. 22. Этапы внедрения КСУП	183
Табл. 23. Типовой подход к внедрению КСУП	187

Полное оглавление

От автора	8
Список условных обозначений и аббревиатур	10

Часть I. Концепция системы управления проектами

Генеральному директору или собственнику	13
Компоненты КСУП	15
<i>Понятие проекта</i>	16
<i>Понятие эффективного управления проектами</i>	16
<i>Система мотивации и принципы формирования проектных команд</i>	16
<i>Методология управления проектами и портфелем проектов</i>	16
<i>Офис управления проектами</i>	17
<i>Автоматизация: информационная система управления проектами (ИСУП)</i>	17
Роль генерального директора во внедрении КСУП	17
1. Понятие проекта	19
Классическое определение проекта	19
Определение проекта как бизнес-процесса, направленного на изменение	19
Сложность проекта и затраты на него	20
Формальные критерии для выявления проектов	21
Закрытый перечень работ, считающихся проектами	22
Определяем понятие проекта в вашей компании	23
2. Эффективное управление проектами	25
Классификация проектов	26
<i>Уникальность продукта проекта</i>	26
<i>Уникальность процесса выполнения работ</i>	27
Какого типа проекты выполняются в вашей компании?	28

Управление проектами типа «процедура»	30
<i>Стандартизация и шаблонирование</i>	31
<i>Администрирование, а не управление проектами</i>	32
Управление проектами типа «мозги»	34
<i>Какие процессы стоит регламентировать</i>	35
<i>Мотивация и компетенция проектной команды</i>	35
<i>А стоит ли управлять проектами типа «мозги»?</i>	36
Управление проектами типа «середина»	37
Смешанные портфели проектов	37
Определяем приоритетный тип проектов в вашей компании для эффективного управления ими	38
3. Организационная структура	39
Ответственность и полномочия руководителя проекта	39
Взаимоотношения участников проекта	40
Способы организации работ над проектом	41
<i>Функциональная организация работ</i>	41
<i>Матричная организация работ</i>	42
<i>Проектная организация работ</i>	43
Соответствует ли существующий тип организации вашим задачам?	43
Какие принципы управления применять?	45
Смешанные принципы управления проектами	46
Определяем организационную структуру и принципы управления вашей компании	47
4. Методология управления проектами	48
Необходимость стандартизации управления проектами	49
Состав регламента управления проектами: разделы	51
<input type="checkbox"/> <i>M1. Инициация проекта</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>M2. Планирование проекта</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>M3. Исполнение работ проекта</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>M4. Мониторинг и отслеживание проекта</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>M5. Закрытие проекта</i>	54
Как формировать регламент?	54
Состав разделов регламента: области знаний	56
<input type="checkbox"/> <i>O1. Управление рамками проекта</i>	56
<input type="checkbox"/> <i>O2. Управление сроками проекта</i>	57
<input type="checkbox"/> <i>O3. Управление стоимостью проекта</i>	57
<input type="checkbox"/> <i>O4. Управление рисками проекта</i>	58

<input type="checkbox"/>	О5. Управление коммуникациями проекта	58
<input type="checkbox"/>	О6. Управление человеческими ресурсами проекта	58
<input type="checkbox"/>	О7. Управление качеством проекта	59
<input type="checkbox"/>	О8. Управление поставками проекта	59
<input type="checkbox"/>	О9. Интеграция управления проектом	60
	Какие области знаний включить в регламент?	60
	Определяем методологию управления проектами вашей компании	63
<input type="checkbox"/>	П11–П59	60
5.	Методология управления портфелем проектов	64
	Разделы по управлению портфелем проектов для регламента управления проектами	66
<input type="checkbox"/>	М6. Отбор проектов в портфель	66
<input type="checkbox"/>	М7. Периодическая ревизия портфеля	67
<input type="checkbox"/>	М8. Накопление проектного опыта и развитие методологии	68
	Процессы управления проектными ресурсами (пулом ресурсов)	69
<input type="checkbox"/>	М9. Формирование пула ресурсов	69
<input type="checkbox"/>	М10. Периодическая ревизия пула ресурсов	70
	Вспомогательные процессы	70
<input type="checkbox"/>	М11. Учет временных затрат	70
	Аудит соблюдения методологии управления проектами	71
	Другие компоненты методологии управления проектами	72
6.	Офис управления проектами	74
	Функции офиса управления проектами	75
<input type="checkbox"/>	У1. Разработка и поддержка корпоративной методологии УП	75
<input type="checkbox"/>	У2. Контроль соблюдения корпоративной методологии УП	77
<input type="checkbox"/>	У3. Обучение и подготовка руководителей проектов и других участников проектов	77
<input type="checkbox"/>	У4. Подготовка регулярных отчетов по проектам	78
<input type="checkbox"/>	У5. Администрирование проектов	78
<input type="checkbox"/>	У6. Координация ресурсов	79
<input type="checkbox"/>	У7. Управление проектами	80
<input type="checkbox"/>	У8. Управление портфелем проектов	80
	Место ОУП и его руководителя в организации	80
	«Проектная канцелярия»	81
	Центр ответственности за текущие проекты	82
	Центр прибыли	83

Где взять руководителей проектов?	86
Определяем состав офиса управления проектами вашей компании	87
7. Система мотивации	89
Если нет денег на мотивацию	89
Способы премирования	90
<i>Премирование по итогам проекта</i>	<i>90</i>
<i>Регулярное премирование</i>	<i>91</i>
<i>Смешанные системы премирования</i>	<i>93</i>
Мотивационные «замки»	95
<input type="checkbox"/> Ж1. Включение проекта в реестр	96
<input type="checkbox"/> Ж2. Изменение статуса проекта в реестре	96
<input type="checkbox"/> Ж3. Проверка реестра при премировании менеджера проекта	97
<input type="checkbox"/> Ж4. Проверка реестра исполнителем при получении задач	97
<input type="checkbox"/> Ж5. Проверка реестра при осуществлении платежей	97
<input type="checkbox"/> Ж6. Проверка заполнения табеля при выдаче заработной платы	97
<input type="checkbox"/> Ж7. Регулярная проверка графиков на актуальность	97
<input type="checkbox"/> Ж8. Регулярная проверка корректных сроков платежей <i>в графиках</i>	<i>98</i>
<input type="checkbox"/> Ж9. Регулярная проверка регистрации фактических затрат <i>в графике</i>	<i>98</i>
<input type="checkbox"/> Ж10. Выплата проектной премии после выполнения <i>процедуры закрытия</i>	<i>98</i>
<input type="checkbox"/> Ж11. Регулярная проверка сдачи в архив проектных документов	98
<input type="checkbox"/> Ж12. Учет проблем проекта при возникновении отклонений	99
<input type="checkbox"/> Ж13. Включение в реестр проектов с ресурсным планом	99
Определяем систему проектной мотивации для вашей компании	100
8. Автоматизация: информационная система управления проектами	101
Базовые функции ИСУП	102
<input type="checkbox"/> И1. Отбор проектов	104
<input type="checkbox"/> И2. Реестр проектов	106
<input type="checkbox"/> И3. Планирование сроков по этапам проекта	107
<input type="checkbox"/> И4. Отслеживание сроков по этапам проекта	107
<input type="checkbox"/> И5. Планирование сроков по задачам проекта	107
<input type="checkbox"/> И6. Отслеживание сроков по задачам проекта	108
<input type="checkbox"/> И7. Планирование затрат по этапам проекта	109
<input type="checkbox"/> И8. Отслеживание затрат по этапам проекта	110
<input type="checkbox"/> И9. Планирование затрат по задачам проекта	110

<input type="checkbox"/>	И10. Отслеживание затрат по задачам проекта	110
<input type="checkbox"/>	И11. Пул ресурсов	111
<input type="checkbox"/>	И12. Назначение ответственных на этапы проекта	112
<input type="checkbox"/>	И13. Назначение ответственных на задачи проекта	112
<input type="checkbox"/>	И14. Оценка трудозатрат по задачам	112
<input type="checkbox"/>	И15. Таймшиты по категориям времени	113
<input type="checkbox"/>	И16. Таймшиты в разбивке по проектам	114
<input type="checkbox"/>	И17. Таймшиты в разбивке по задачам проектов	114
<input type="checkbox"/>	И18. Хранение документации по проектам	115
<input type="checkbox"/>	И19. Хранение документации по задачам проекта	116
	Расширенные функции ИСУП	116
<input type="checkbox"/>	И20. Ведение реестра типовых шаблонов и нормирование	117
<input type="checkbox"/>	И21. Применение типовых шаблонов и норм	118
<input type="checkbox"/>	И22. Анализ отклонений сроков и трудозатрат типовых операций	119
<input type="checkbox"/>	И23. Отслеживание динамики отклонения от нормативов	119
<input type="checkbox"/>	И24. Ведение ролевой модели навыков и компетенций	121
<input type="checkbox"/>	И25. Использование ролевой модели навыков и компетенций	121
<input type="checkbox"/>	И26. КПЭ исполнителей на основе проектных показателей	123
<input type="checkbox"/>	И27. Отслеживание динамики КПЭ исполнителей	124
<input type="checkbox"/>	И28. Ведение базы шаблонов результатов работ проекта (документов)	124
<input type="checkbox"/>	И29. Использование базы шаблонов результатов работ проекта (документов)	125
<input type="checkbox"/>	И30. Регистрация оценок исполнения проектных работ	125
<input type="checkbox"/>	И31. Классификация и анализ оценок в рамках портфеля	126
<input type="checkbox"/>	И32. Ведение единого реестра рисков	126
<input type="checkbox"/>	И33. Оценка рисков проекта	126
<input type="checkbox"/>	И34. Регистрация, эскалация и решение проблем проектов	126
<input type="checkbox"/>	И35. Использование данных о проблемах для обновления реестра рисков	128
	Сервисные функции ИСУП	129
<input type="checkbox"/>	И36. Контроль методологии управления проектами	129
<input type="checkbox"/>	И37. Формирование пула ресурсов на основе внешних данных	129
<input type="checkbox"/>	И38. Загрузка в ИСУП сведений о доступности ресурсов	130
<input type="checkbox"/>	И39. Выгрузка из ИСУП данных о фактической выработке персонала	130

<input type="checkbox"/> И40. Автоматическое построение графика проекта	130
<input type="checkbox"/> И41. Интеграция планов проектов и данных о затратах в финансовой системе	131
9. Построение КСУП с минимальными затратами	132
Снижение стоимости управления для проектов типа «мозги»	132
Снижение стоимости управления для проектов типа «процедура»	134
Снижение затрат на автоматизацию управления проектами	136
10. Итоги разработки концепции КСУП	137
Направленность КСУП и ее сложность	137
Типичные проблемы при внедрении КСУП	139
Непонимание сути КСУП и управления проектами	139
Отсутствие мотивации на результат проекта	139
Нежелание брать на себя ответственность за результат	140
Завышенные ожидания руководителя	140
Определяем шаги по внедрению КСУП в вашей компании	141

Часть II. Внедрение системы управления проектами

Исполнителю	147
11. КСУП глазами разработчика	148
Схемы бизнес-процессов управления проектами	150
Компоненты схемы бизнес-процессов: процессы и группы процессов	150
Компоненты схемы бизнес-процессов: роли участников проекта	152
Компоненты схемы бизнес-процессов: проектные документы	153
От чего зависит сложность схемы бизнес-процессов управления проектами	154
Как разрабатывается схема бизнес-процессов УП	155
Нормативные документы управления проектами	156
Состав нормативной документации по управлению проектами	156
Глоссарий управления проектами	157
Принципы классификации проектов	158
Жизненный цикл проекта	159
Описание ролей участников проектов	162
Описание процессов управления проектами	163
Принципы учета времени и категории учета времени	164
Положение об ОУП	164

<i>Шаблоны проектных документов</i>	165
<i>От каких параметров зависит сложность разработки</i> <i>нормативной базы УП</i>	165
<i>Как разрабатывается нормативная база</i>	167
ИСУП	167
<i>Настроенная ИСУП</i>	168
<i>Подсистема отчетов</i>	168
<i>Модули интеграции и программируемые функции</i>	169
<i>Инструкции пользователей и учебные курсы</i>	170
<i>От каких параметров зависит сложность разработки ИСУП</i>	171
<i>Как разрабатывается ИСУП</i>	171
Обученный и мотивированный персонал	172
<i>Обученный персонал</i>	172
<i>Мотивированный персонал</i>	173
<i>От каких параметров зависит сложность подготовки</i> <i>и мотивации персонала?</i>	174
<i>Как осуществляется подготовка и разработка системы</i> <i>мотивации персонала?</i>	175
12. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП	179
Общий подход к внедрению КСУП	179
Типовая (и ошибочная) стратегия	180
Правильная стратегия	181
Технические фазы построения КСУП	182
<i>КСУП № 1. Реестр проектов</i>	184
<i>КСУП № 2. Мониторинг проектов</i>	185
<i>КСУП № 3. Управление ресурсами</i>	185
<i>КСУП № 4. Предвидение проблем</i>	186
<i>Почему порядок фаз именно такой?</i>	186
Бизнес-цели внедрения КСУП	187
Приступаем к разработке стратегии внедрения КСУП	190
13. Ресурсы для проекта внедрения КСУП	192
Общие принципы выбора ресурсов	192
Выполнение проекта силами штатных сотрудников	193
Выполнение проекта силами подрядчиков	193
Часть работ — подрядчики, часть работ — сотрудники	194
Менторство	195
Заключение	197

Приложения

Приложение 1. Пример положения об офисе управления проектами	201
Общие положения	201
Термины, сокращения и определения	201
Цели ОУП	202
Функции ОУП	203
1. Функции в процессе управления проектом	203
2. Другие функции	204
Результаты работы ОУП	206
Структура ОУП	206
<i>Руководитель офиса управления проектами</i>	207
<i>Администратор портфеля проектов</i>	208
<i>Планировщик</i>	209
<i>Администратор проекта</i>	210
<i>Администратор ЕРМ</i>	210
<i>Секретарь</i>	211
Приложение 2. Пример отчета о состоянии проекта	213
Общая информация	213
Выполненные за отчетный период работы	213
Работы, запланированные на следующий отчетный период	214
Проблемы	214
Текущий план проекта	214
Связанные с проектом документы	215
Список иллюстраций	216
Список таблиц	220
Полное оглавление	222
Об авторе	230

Об авторе



Вадим Богданов — специалист по внедрению систем управления проектами, предприниматель, обладатель ряда российских и международных наград, обладатель статуса «наиболее значимый специалист по Microsoft Project» от корпорации Microsoft.

Окончил филологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, обучался менеджменту в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. В 1999 году стал сертифицированным менеджером проектов. До 2002 года работал руководителем проектов в российских IT-компаниях «Яндекс», «Апорт», IBS.

В 2002 году Вадим организовал компанию «Богданов и партнеры», специализирующуюся на услугах в области управления проектами. Самостоятельная консультационная практика позволила Вадиму получить обширный опыт во внедрении корпоративных систем управления проектами (КСУП) в крупнейших российских и зарубежных компаниях различных профилей деятельности: строительство, инжиниринг, проектные институты, IT- и телекоммуникации, добыча и переработка ископаемых, фармацевтика, торговые сети и пр.

Помимо консультационной деятельности Вадим занимается популяризацией управления проектами. Он является автором трех книг по управлению проектами с помощью Microsoft Project (2002, 2003, 2007), ставших учебной базой для многих вузов и разошедшихся тиражом более 30 000 экземпляров. Кроме этого, Вадим ежегодно организует международные конференции с участием многих экспертов мирового уровня по управлению проектами.

Отзывы о внедрении компанией «Богданов и партнеры» систем управления проектами на базе MS Project и MS Project Server

Помимо высокого уровня технической компетенции специалистов компании «Богданов и партнеры» хочется отметить гибкость во взаимодействии с клиентом, готовность работать в условиях сжатых сроков и добиваться результата.

*Назипов Д. А.,
старший вице-президент ОАО «Внешторгбанк»*

Совместная работа по проекту позволила разработать и провести уникальный и эффективный курс по обучению сотрудников департамента информационных технологий банка, участвующих в проектной деятельности.

*Малышкин А. В.,
менеджер проекта, начальник отдела контроля проектов
IT-департамента информационных технологий
ЗАО «ЮниКредит Банк»*

Внедрение корпоративной системы управления проектами компанией «Богданов и партнеры» позволило нам автоматизировать процессы управления проектами, облегчить работу с информацией, получать актуальные данные и, соответственно, принимать больше эффективных управленческих решений.

*Гасяк В. М.,
заместитель председателя правления
ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»*

Разовое обучение переросло в целую серию дальнейших тренингов, что подтверждает способность компании «Богданов и партнеры» предложить не разовую услугу, а комплексный подход, комплексное решение. Так как компетенции коллектива позволяют реализовать для своих клиентов системный подход как в обучении методологии управления проектами, так и в построении системы управления проектами. Проекты — это то, что двигает компанию вперед.

Радионов Д. А.,

директор по персоналу ООО «Комбайновый завод “Ростсельмаш”»

Позвольте поблагодарить Вас за очень интересный и полезный семинар «Основы управления проектами». Тренинг имел сразу первый положительный результат. Большинство людей задумались о систематизации своей работы и практического опыта, у многих проснулось... желание разобраться в нюансах управления проектами.

Банцевич Л. Г.,

директор департамента по управлению персоналом и общим вопросам научно-производственного объединения «Элевар»

Читателям книги «Управление проектами» — эксклюзивная скидка!

Предъявите этот купон — и получите скидку в 10% на участие в любом из открытых семинаров компании «Богданов и партнеры», проводимых в Москве.

Спешите лично познакомиться с основателем индустрии управления проектами в России, взять автограф на книгу, получить индивидуальные полезные советы. И, конечно, принять участие в живом обмене опытом с коллегами-менеджерами!

Подробнее о преимуществах для читателей книги читайте на <http://www.pmpofy.ru/pmbook.asp>

**Максимально полезные книги
от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

Об издательстве

Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер

Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга заинтересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru.

Мы ждем!

Игорь Манн

Где купить наши книги

Из первых рук, то есть в издательстве

На нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru вы всегда можете заказать книги по ценам издательства. Доставку книг осуществляет наш партнер — книжный бутик *Boffo!* (boffobooks.ru).

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Узнайте, где можно купить наши книги в вашем городе, на сайте www.mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., 1,
(495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской обороны, 84,
лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3; +7 (831) 272-36-70,
243-00-20, 275-30-02, reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, 243а;
+7 (863) 220-1934, 218-4821, 218-4822, info@rnd.eksmo.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...79), RDC@samara.eksmo.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, 24а;
+7 (343) 378-49-45 (46...49)

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Линейная, 114;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «РДЦ Новосибирск» в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, 24, литера «Б», оф. 1;
+7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3а,
+7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru

Наши электронные книги

Теперь легально!

Жизнь изменилась. Многим теперь удобнее не носить с собой бумажную книгу, а загружать целые электронные библиотеки в телефон, КПК или ноутбук и читать по мере надобности то одно, то другое.

Нам нравится этот новый мир, и многие наши книги вы можете купить в электронной форме. Помимо того что они невесомы, они еще и значительно дешевле бумажных: на сегодня их цена составляет всего лишь от 39 до 159 рублей!

Мы продаем наши книги через «Литрес» (litres.ru), OZON.ru, www.imobilco.ru и другие магазины. Некоторые наши аудиокниги можно также приобрести на портале Soundkey.ru.

Актуальный список наших книг, доступных в электронном виде, вы всегда найдете на mann-ivanov-ferber.ru/ebooks. Теперь ваша обширная деловая библиотека всегда будет с вами.

Если вы хотите купить цифровую библиотеку для своей компании,
то свяжитесь с Михаилом Ивановым:
ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>



Адрес эл. почты: Пароль: Войти

Не выводить из системы Забыли пароль?

Регистрация Facebook помогает Вам всегда оставаться на связи и общаться со своими знакомыми.



НА ВСЕ ЧЕТЫРЕ СТОРОНЫ
ВОЗЬМИ В ОТПУСК!

Манн, Иванов и Фербер Мне нравится

Издатель · Москва



Сте́на Манн, Иванов и Фербер · Everyone (Top Posts) ▾

Манн, Иванов и Фербер
Спортсмены редко пишут книги. Еще реже их пишут действующие чемпионы. И еще реже их переводят на русский язык. Новинка «Я здесь, чтобы победить» (<http://mann-ivanov-ferber.ru/books/sport/ImIheretoWin/>) – книга-исключение!

Встречайте прекрасное пополнение "Спортивной серии" (<http://mann-ivanov-ferber.ru/books/sport/>) и одновременно отличный мотиватор для тех, кто пока далек от спорта!

Новая книга выдающегося атлета современности
us1.campaign-archive2.com

20 ч. назад · Мне нравится · Комментировать

Александр Немов, Ruslan Yanchilick, Kirill Barmashev и 3 другим это нравится.

Просмотреть все комментарии (7)

Tema Klimov А что кроме Библии триатлета еще must read?
14 ч. назад

Kirill Barmashev Tema это смотря какие цели :)
2 ч. назад

Alia Gatina
На страничке www.if.cbo.ru фестиваля появилась актуальная программа мастер-классов. Ну наконец-то, как бы, говорим мы сами себе!)
<http://www.if.cbo.ru/program.doc>

Сте́на

7 887 это нравится

Нравится Все

WebProfessiona...
WebPro

Zappos.com
Zappos

[008] Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе

Майкл Хаммер и Джеймс Чампи

Reengineering the Corporation:
A Manifesto for Business Revolution

Michael Hammer, James Champy

Это классическая книга, рассказывающая о революционном подходе к реинжинирингу. Впервые изданная в России в 1997 году небольшим тиражом она вошла во все учебные курсы по менеджменту.



Тематика

Реинжиниринг, изменения, бизнес-процессы.

О книге

Эта книга — об изменениях. Она не случайно входит в качестве обязательной литературы в курсы по менеджменту всех ведущих бизнес-школ мира. Авторы впервые ввели понятие реинжиниринга в бизнес-лексикон в начале 90-х.

Для кого эта книга

Книга будет полезна всем тем, кто занимается преобразованиями, будь то огромная корпорация или небольшой бизнес, выросший из торговой палатки.

Фишка книги

Более миллиона человек купили и прочитали эту книгу на английском языке. Кроме того, по данным Amazon.com, «Реинжиниринг корпорации» цитируется в 424 других книгах — невероятный показатель!

Об авторах

Майкл Хаммер — интеллектуальный лидер реинжиниринга. Журнал Business Week назвал его одним из четырех выдающихся гуру менеджмента, а журнал Time — одним из 25 самых влиятельных людей Америки.

Джеймс Чампи — председатель совета директоров консалтинговой компании Perot Systems и ведущий авторитет по вопросам организационных изменений, развития и стратегии компаний.

[061] Deadline

Роман об управлении проектами

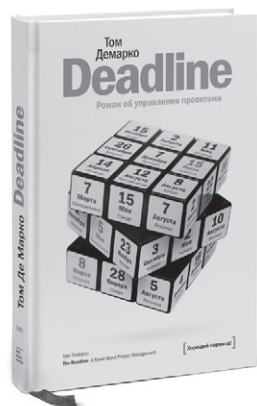
Том Демарко

The Deadline

A Novel About Project Management

Tom DeMarco

Остроумное руководство по управлению проектами. Успешно притворяется увлекательным производственным романом.

**Тематика**

Проект-менеджмент.

О книге

По вопросам эффективного управления проектами уже изданы тысячи книг. Мы же выбрали для вас особенную — самую эффективную, написанную в стиле бизнес-романа. Сюжет захватит вас от первой до последней страницы. И самое главное, на примерах вы поймете, как управлять проектами — простыми и очень сложными.

Вряд ли ваши проекты будут столь же экзотичными, как описанный в этом романе. Но мы уверены, что вы почерпнете из него много полезного. Ведь проблемы и закономерности ведения проекта всегда одни и те же. Вам придется подбирать состав и количество участников команды, выступать судьей в конфликтах, а если не повезет — еще и экранировать подчиненных от босса-самодура. И при всем этом постоянно просчитывать риски и нейтрализовать опасные факторы раньше, чем они заявят о себе сами.

Воспользуйтесь записями из блокнота главного героя: это действительно настоящая находка для тех, кому приходится руководить каким-либо ограниченным во времени проектом, особенно масштабным.

Для кого эта книга

Для всех, кто управляет проектами (особенно в области IT).

И для тех, кто участвует в проектах.

Об авторе

Том Демарко — глава международной консалтинговой компании Atlantic Systems Guild, специализирующейся на построении сложных бизнес-систем, управлении рисками, реинжиниринге, построении здоровой корпоративной культуры. Также она оказывает помощь в судебных разбирательствах, связанных с программным обеспечением.

Ведет активную преподавательскую деятельность, пишет статьи и книги. На русский язык переведены несколько из них: написанная в соавторстве с Тимом Листером «Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения», «Дедлайн. Роман об управлении проектами», «Человеческий фактор. Успешные проекты и команды», «Балдеющие от адреналина и зомбированные шаблонами».

Перу Тома также принадлежат несколько художественных книг.

Вадим Валерьевич **Богданов**

Управление проектами

Корпоративная система — шаг за шагом

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Редактор *Светлана Радченко*

Дизайн *Сергей Хозин*

Макет и верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Лев Зелексон, Римма Болдинова*

Подписано в печать 30.12.2011

Формат 70×100 ¹/₁₆. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 20,15

Тираж 3000. Заказ

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

Отпечатано в ОАО «ИПК “Ульяновский дом печати”»,
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14