

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 зависимость. 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 лотция 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

Deadline
Том Демарко

Записки автоматизатора
Андрей Орлов

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Вадим Богданов

Управление проектами

Корпоративная система — шаг за шагом

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.290-2
Б73

Богданов, В. В.

Б73 Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 248 с.

ISBN 978-5-91657-570-5

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 978-5-91657-570-5

© Богданов В. В., 2012

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

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 (KPI);
- 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.

Часть I

Концепция системы управления проектами

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).

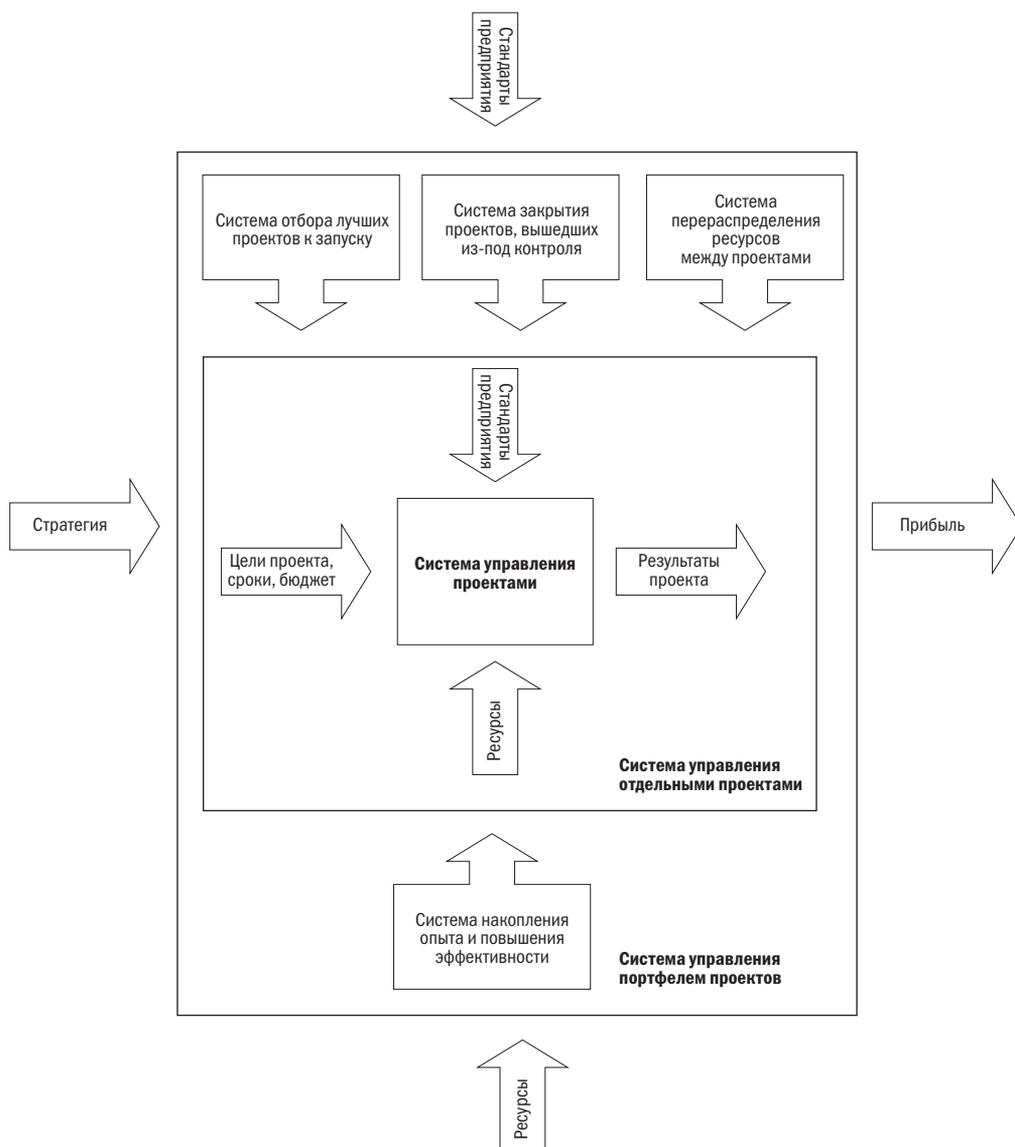
Рис. 1. Система управления отдельными проектами



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



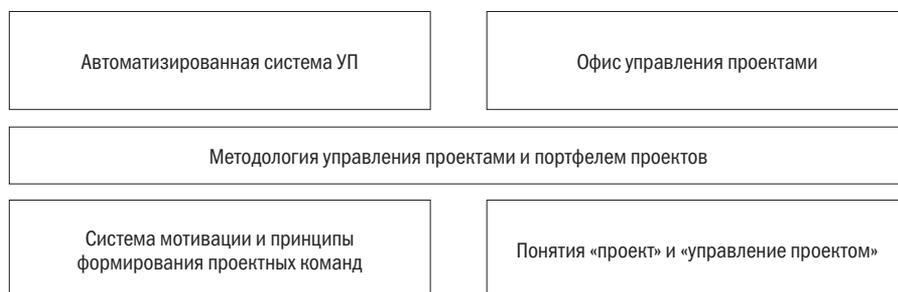
Мечта любого генерального директора — сделать так, чтобы поручения исполнялись и срочные задачи реализовывались при его минимальном участии. Мечта собственника — сделать так, чтобы инвестиции давали отдачу при его минимальном вовлечении. При этом механизм должен быть полностью прозрачен для руководителя 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 экономить 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.

