

Вадим Богданов

Управление проектами

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА —
ШАГ ЗА ШАГОМ



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

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).

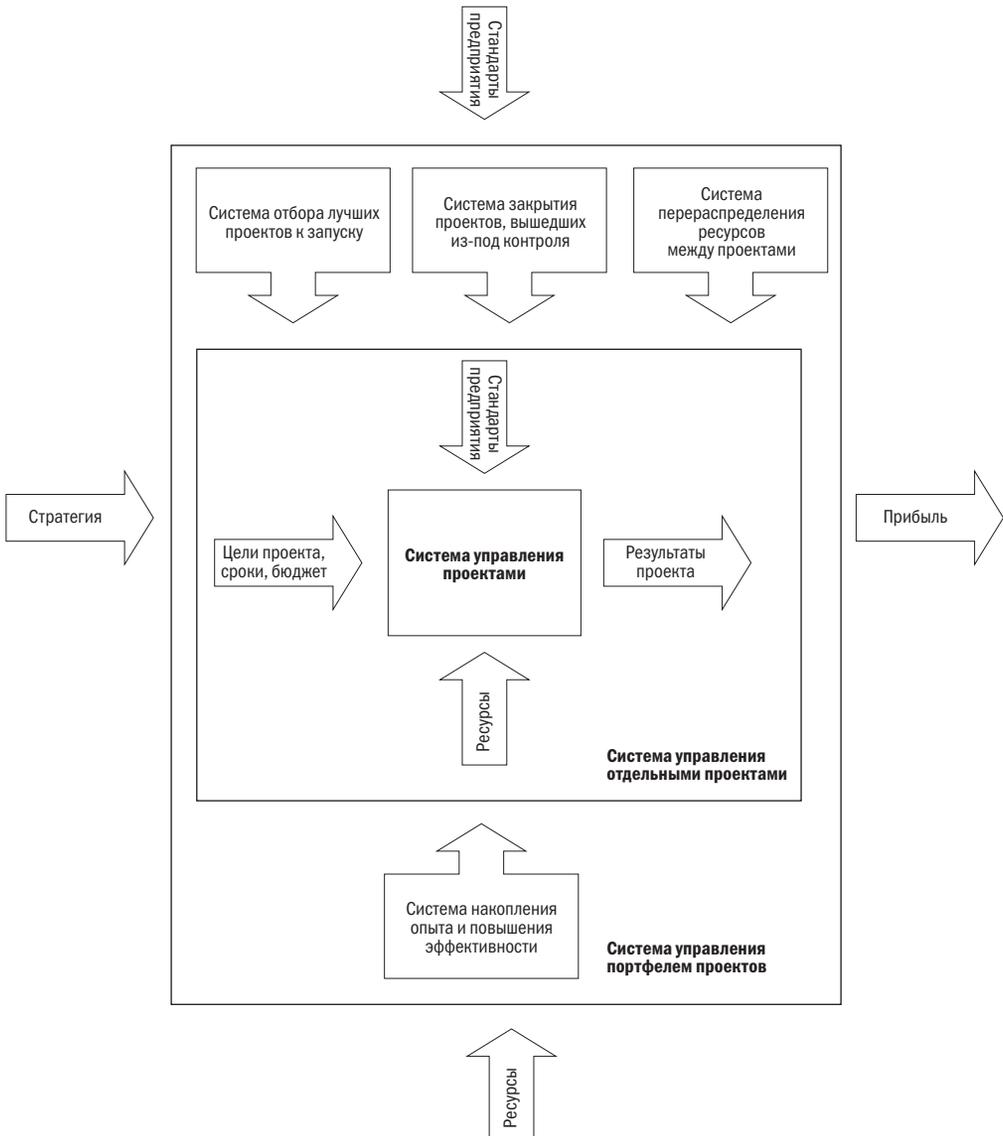
Рис. 1. Система управления отдельными проектами



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



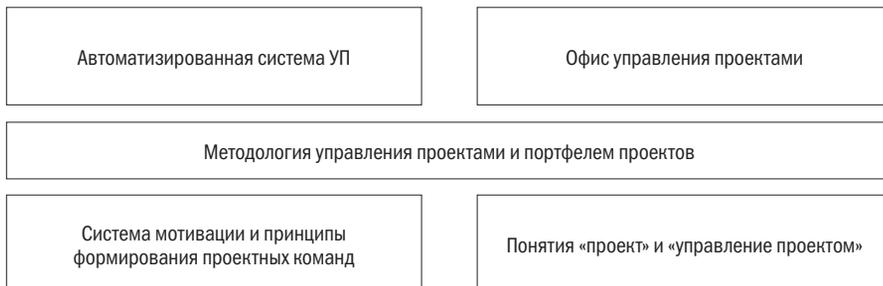
Мечта любого генерального директора — сделать так, чтобы поручения исполнялись и срочные задачи реализовывались при его минимальном участии. Мечта собственника — сделать так, чтобы инвестиции давали отдачу при его минимальном вовлечении. При этом механизм должен быть полностью прозрачен для руководителя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

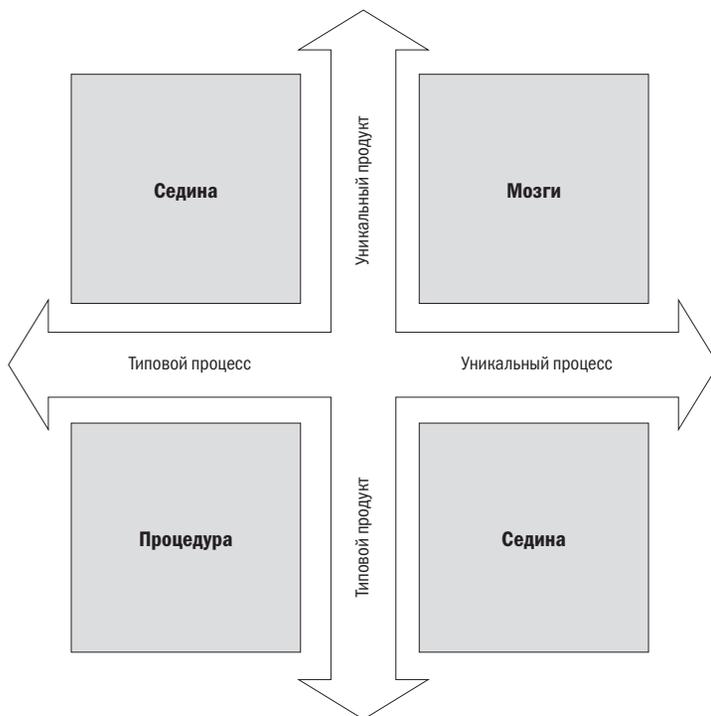
На основе предложенной мной классификации вы можете определить, проекты какого типа выполняет ваша компания. Это могут быть полностью типовые проекты, в которых разрабатываются стандартные продукты по обкатанной методике. Часто такие проекты называют «процедурами», и им соответствует нижний левый квадрант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