

**А. С. Товб,
Г. Л. Ципес**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**стандарты
методы
опыт**

**«Олимп-Бизнес»
Москва
2003**



scan: The Stainless Steel Cat

УДК 658.512.012(083.84)
ББК 65.290-2
Т50

Авторы

Главы 1, 2 (за исключением раздела 1.2), 3, 4, 7 (за исключением раздела 7.4), 9 написаны А. Товбом и Г. Ципесом, раздел 1.2 — В. Михеевым и А. Товбом, глава 5 и разделы 6.3 и 6.4 — А. Субботиным, разделы 6.1, 7.4 и глава 8 — Г. Ципесом, раздел 6.2 — В. Михеевым

Общая редакция

осуществлена совместно А. Товбом и Г. Ципесом

Товб А. С., Ципес Г. Л.
Т50 Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. — 240 с.: ил.
ISBN 5-901028-59-7

Предлагаемая вашему вниманию книга задумана как практическое пособие по созданию интегрированной системы управления проектами, реализуемой в виде стандарта предприятия. Подходы и решения, предлагаемые в этой книге, базируются, с одной стороны, на следовании основным положениям традиционной методологии управления проектами и, с другой стороны, на практическом опыте нескольких подобных работ, выполненных компанией IBS с непосредственным участием авторов. Основой книги послужили публикации и доклады авторов на российских и международных конференциях и конгрессах в течение 2000–2003 годов.

Книга предназначена для руководителей и специалистов, заинтересованных во внедрении методов проектного управления в своей организации.

УДК 658.512.012(083.84)
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 5-901028-59-7

© Товб А. С., Ципес Г. Л., 2003
© ЗАО «Олимп—Бизнес», оформление, 2003
Все права защищены.

Содержание

Предисловие.....	11
Предисловие авторов.....	12
Глава 1. Проекты и стандарты.....	13
1.1. Основные понятия и определения.....	15
<i>Области знаний в управлении проектами.....</i>	<i>—</i>
<i>Системная модель проектного управления.....</i>	<i>17</i>
<i>Система управления проектами.....</i>	<i>18</i>
1.2. Международные и национальные стандарты по управлению проектами.....	21
<i>Базовые понятия.....</i>	<i>23</i>
<i>«Project Management» — различные трактовки.....</i>	<i>—</i>
<i>О различных трактовках понятия «проект».....</i>	<i>24</i>
<i>Предметы стандартизации в РМ.....</i>	<i>25</i>
<i>Международные и национальные стандарты в области РМ.....</i>	<i>26</i>
<i>Международные стандарты.....</i>	<i>—</i>
<i>Национальные стандарты.....</i>	<i>—</i>
<i>Профессиональные международные и национальные квалификационные стандарты для менеджеров проектов и/или специалистов по РМ.....</i>	<i>28</i>
<i>Профессиональная компетентность.....</i>	<i>—</i>
<i>Свод (база, «тела») знаний (Body of Knowledge).....</i>	<i>30</i>
<i>Международный Свод знаний — ICB IPMA.....</i>	<i>31</i>
<i>Национальные Свод знаний — NCB.....</i>	<i>32</i>
<i>Корпоративные стандарты и нормы.....</i>	<i>33</i>
<i>Применимость стандартов на практике.....</i>	<i>—</i>
<i>Выводы по разделу.....</i>	<i>34</i>

1.3. Глоссарий управления проектами	35
<i>Термины и глоссарии</i>	—
<i>Краткий глоссарий</i>	36
<i>Источники, по которым цитируются определения</i>	40
Глава 2. Структура и содержание стандарта управления проектами	41
2.1. Основные принципы построения стандарта предприятия: специализация и детализация	43
2.2. План управления проектами и классификация проектов	46
<i>Что должно быть отражено в Плане управления проектом</i>	47
<i>Варианты классификации проектов предприятия</i>	49
<i>Шаблон Плана управления проектом</i>	—
<i>Структура декомпозиции работ как часть Плана управления проектом</i>	54
<i>План управления проектом и рамочные стандарты</i>	56
2.3. Процедуры, инструкции и документы	57
<i>Принципы формирования процедур управления проектами</i>	—
<i>Структура стандарта управления проектами</i>	58
<i>Процедура управления проектами</i>	61
<i>Рольевые и должностные инструкции</i>	—
<i>Документы</i>	62
Глава 3. Организационные структуры в проектах	63
3.1. Управление проектами и административное управление	65
<i>Начальник отдела и руководитель проекта</i>	—
<i>Исполнитель</i>	67
<i>Проектный учет и отчетность</i>	—
3.2. Команда проекта	68
<i>Формирование команды проекта</i>	70
<i>Руководитель проекта и системный архитектор</i>	72
3.3. Квалификационные требования к персоналу проекта	77

Глава 4. Проектные отклонения: риски, проблемы, изменения	81
4.1. Сценарии управления отклонениями	83
4.2. Управление рисками	85
4.3. Управление проблемами	87
4.4. Управление изменениями	91
<i>Модели изменений</i>	—
<i>Манипулирование ресурсами</i>	95
<i>Увеличение интенсивности работ</i>	—
<i>Замена исполнителя</i>	—
<i>Материальное стимулирование</i>	96
<i>Привлечение дополнительных исполнителей из штата компании</i>	—
<i>Привлечение субподрядчиков</i>	97
<i>Манипулирование временем</i>	—
<i>Изменение сроков завершения работ</i>	98
<i>Смещение вех</i>	99
<i>Увеличение общего срока проекта</i>	—
<i>Манипулирование продуктом (качеством)</i>	100
<i>Снижение качества продукта</i>	—
<i>Замена продукта</i>	101
<i>Исключение продукта</i>	—
Глава 5. Управление стоимостью проекта	103
5.1. Ключевые понятия управления стоимостью	105
<i>Бюджет и бюджетирование</i>	—
<i>Портфель проектов</i>	107
<i>Бюджетная структура</i>	109
<i>Проектная структура</i>	—
<i>Структура статей доходов и расходов</i>	111
<i>Структура бюджетов</i>	115
5.2. Процесс проектного бюджетирования	116
<i>Планирование бюджета портфеля при открытии периода</i>	—
<i>Планирование бюджета проекта</i>	118
<i>Контроль бюджета проекта</i>	—
<i>Контроль бюджета портфеля проектов</i>	—

5.3. Пример структуры бюджетов	119
<i>Описание компании и организационной структуры</i>	—
<i>Проектная структура</i>	120
<i>Статьи расходов и доходов</i>	121
<i>Структуры бюджетов</i>	124
<i>Структура бюджета проекта</i>	—
<i>Структура бюджета портфеля проектов</i>	125
5.4. Анализ исполнения бюджета проекта по методу освоенного объема	126
<i>Зачем нужен освоенный объем?</i>	127
<i>Как рассчитать показатель освоенного объема?</i>	128
<i>Как анализировать графики?</i>	129
<i>С чего начать?</i>	133
5.5. Замечания по внедрению управления стоимостью проекта	134
Глава 6. Человеческий фактор в проектах	137
6.1. Человек или ресурс?	139
6.2. Команды и проекты	140
<i>Соотношение между различными командами в проекте</i>	141
<i>Цели команды проекта</i>	143
<i>Создание и развитие команды проекта</i>	—
<i>Стадии существования команды проекта</i>	146
<i>Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта</i>	147
<i>Интегрированная культура команды проекта</i>	148
<i>Оценка деятельности команды проекта</i>	149
<i>Критерии эффективности команды проекта</i>	150
<i>Выводы по разделу</i>	151
6.3. Управление ресурсами портфеля проектов	152
<i>Постановка задачи</i>	—
<i>Подход</i>	153
<i>Изменения проектной культуры</i>	154
<i>Организационная структура</i>	155
<i>Структура информации</i>	—
<i>Процедуры управления</i>	157

<i>Особенности внедрения</i>	158
<i>Оценка эффективности</i>	159
6.4. Программы мотивации в проектно-ориентированной компании	160
<i>Понятие и структура программы мотивации</i>	—
<i>Мотивация руководителей проекта и технических лидеров</i>	162
<i>Формирование премиального фонда по проекту</i>	163
<i>Распределение премиального фонда проекта</i>	164
<i>Поощрения и взыскания для сотрудников</i>	166
<i>Внедрение программы мотивации</i>	167
<i>Выводы по разделу</i>	168
Глава 7. Качество управления проектами	169
7.1. Основные положения системы обеспечения качества управления проектами	171
<i>Планирование качества проекта</i>	172
<i>Аудит проекта</i>	—
<i>Мониторинг проекта</i>	173
<i>Экспертиза проекта</i>	175
<i>Подход к созданию и внедрению системы обеспечения качества проектов как стандарта компании</i>	176
7.2. Служба управления качеством и служба управления проектами	—
<i>Служба управления качеством</i>	177
<i>Служба управления проектами</i>	178
7.3. Модели зрелости управления проектами	—
7.4. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании	181
<i>Система сбалансированных показателей</i>	182
<i>Формулы и оценки</i>	184
<i>Организационная структура</i>	185
<i>Бюджет</i>	186
<i>Персонал</i>	187
<i>Деловые процессы</i>	188
<i>Процедуры и решения</i>	—
7.5. Выводы	190

Глава 8. Информационные технологии в управлении проектами	193
8.1. Интеграционный подход	195
<i>Основные направления автоматизации</i>	196
<i>Календарно-ресурсное и финансовое планирование</i>	197
<i>Управление проектами в смежных областях</i>	198
8.2. Управление документами и деловыми процессами	199
<i>Управление документами</i>	203
<i>Управление деловыми процессами</i>	—
<i>Расширение функциональности</i>	204
Глава 9. Внедрение стандарта управления проектами	205
9.1. Проект разработки и внедрения стандарта управления проектами	207
9.2. Основные этапы проекта	211
<i>Создание стандарта управления проектами</i>	—
<i>Создание автоматизированного комплекса СУП</i>	212
<i>Ограничения функциональной модели</i>	213
<i>Ограничения информационной модели</i>	—
<i>Ограничения организационной модели</i>	214
9.3. Анкеты и шаблоны	—
<i>Обследование и анализ объектов управления</i>	215
<i>Обследование и анализ субъектов управления</i>	218
<i>Обследование и анализ процессов управления</i>	219
9.4. Выбор программного продукта календарно-ресурсного планирования	224
<i>Определение требований к программным продуктам</i>	—
<i>Изучение рынка программных продуктов</i>	226
<i>Апробация программного продукта на задачах компании</i>	228
Краткое заключение	231
Список таблиц	233
Список иллюстраций	235
Список литературы	237
<i>Публикации авторов</i>	—
<i>Литература</i>	238

Предисловие

Управление проектами выделилось в самостоятельную дисциплину не так давно, однако его история уходит корнями в далекое прошлое. Одно из семи чудес света — величественные египетские пирамиды — не были бы воздвигнуты без грамотного и системного управления тысячами работников и сотнями механизмов. Как хороша была бы Вавилонская башня, если бы в процессе ее создания не нарушилась коммуникация между участниками этого проекта. А ведь коммуникация — лишь один из великого множества факторов, влияющих на успех общего дела.

История бизнеса — это история успешных проектов. А конкуренция в современном бизнесе ведется скорее не на уровне компаний, а на уровне проектов. Успешность компании определяется качеством и прибыльностью ее проектов.

Решая бизнес-задачи наших клиентов, мы видим, что использование проектного управления позволяет многим компаниям экономить ресурсы и добиваться высоких темпов роста бизнеса. Причем эта возможность существует не только в таких традиционно проектно-ориентированных областях, как создание и внедрение информационных систем. Любое дело или процесс можно рассматривать как проект. Исследуя деятельность одной из телекоммуникационных компаний, мы определили, что ключевые задачи бизнеса, например подключение нового клиента, требуют привлечения ресурсов со стороны целого ряда служб. А значит, лучше всего управлять этим процессом как проектом. В результате использование проектного подхода позволило оператору связи существенно повысить оперативность подключения новых клиентов, что снизило издержки и сделало предложение компании на рынке гораздо более конкурентоспособным.

Чтобы передать вам наш опыт, и была написана эта книга. Ее авторы многие годы наблюдали за эволюцией взглядов на управление проектами, оценивали результаты использования проектного подхода в самых разных областях. Вы держите в руках книгу, которая сосредоточила в себе серьезный опыт, знания и практические примеры. Вы узнаете, насколько применимо проектное управление к деятельности вашей компании, как работает этот инструмент, как его создать и сделать максимально эффективным. Возможно, проектный подход откроет новые перспективы для роста вашего бизнеса.

Успех компании — это ее проекты. Мы желаем вам новых успехов и надеемся, что эта книга поможет вам.

Дмитрий Садков,
директор Департамента управленческого консалтинга IBS