



# Содержание

<b>От редакции</b> .....	14
<b>Вступительное слово</b> .....	17
<b>1 Необходимость стратегического планирования для управления проектами</b> .....	23
Введение .....	23
Заблуждения .....	24
Выгоды финансового характера .....	26
Заинтересованные стороны .....	27
Анализ расхождений .....	28
Выводы .....	32
<b>2 Влияние экономических условий на управление проектами</b> .....	33
Введение .....	33
Исторические основы .....	33
<b>3 Принципы стратегического планирования</b> .....	38
Общее стратегическое планирование .....	38
Что такое стратегическое планирование для управления проектами ....	39
Участие высшего руководства в стратегическом планировании .....	50

Общее окружение .....	51
Демографический сегмент .....	10
Экономический сегмент .....	52
Политический/юридический сегмент .....	53
Социокультурный сегмент .....	53
Технологический сегмент .....	54
Критически важные факторы успеха в стратегическом планировании .....	54
Качественные факторы .....	56
Организационные факторы .....	57
Количественные факторы .....	59
Идентификация стратегических ресурсов .....	61
Осязаемые ресурсы .....	63
Неосязаемые ресурсы .....	66
Почему стратегическое планирование для управления проектами иногда бывает неудачным .....	66
<b>4 Введение в модель зрелого управления проектами (РМММ) .....</b>	<b>69</b>
Введение .....	69
Основа достижения наивысших результатов управления проектами .....	70
Перекрытие уровней .....	71
Риски .....	72
<b>5 Уровень 1: общая терминология .....</b>	<b>75</b>
Введение .....	75
Препятствия .....	76
Критерии продвижения .....	77
Риск .....	78
Инструмент оценки уровня 1 .....	78
Вопросы .....	79
Ключ к тесту .....	96

---

Экзаменационный лист 1 .....	97
Итоговая оценка уровня 1 .....	98
<b>6 Уровень 2: общие процессы .....</b>	<b>100</b>
Введение .....	100
Жизненный цикл уровня 2 .....	101
Препятствия .....	104
Критерии продвижения .....	105
Риски .....	105
Перекрытие уровней .....	106
Инструмент оценки уровня 2 .....	106
Тест .....	107
Экзаменационный лист 2 .....	109
Итоговая оценка уровня 2 .....	110
<b>7 Уровень 3: единая методология .....</b>	<b>111</b>
Введение .....	111
Интегрированные процессы .....	113
Поддержка со стороны корпоративной культуры .....	114
Поддержка со стороны руководства .....	114
Неформализованное управление проектами .....	115
Обучение и образование .....	116
Выбор правильной модели поведения .....	118
Препятствия .....	119
Критерии продвижения .....	120
Риск .....	120
Перекрытие уровней .....	120
Инструмент оценки уровня 3 .....	121
Вопросы .....	121
Ключ к тесту .....	130
Экзаменационный лист 3 .....	133
Итоговая оценка уровня 3 .....	133

<b>8 Уровень 4: бенчмаркинг</b> .....	134
Введение .....	134
Характеристики .....	135
Офис проекта/центр управления проектами .....	136
Возможности, предоставляемые бенчмаркингом .....	138
Препятствия .....	140
Критерии продвижения .....	141
Инструмент оценки уровня 4 .....	141
Тест .....	142
Экзаменационный лист 4 .....	144
Итоговая оценка уровня 4 .....	145
<b>9 Уровень 5: непрерывное улучшение</b> .....	146
Характеристики .....	146
Области, в которых возможно непрерывное совершенствование .....	147
Бесконечный цикл .....	150
Примеры непрерывного улучшения .....	151
Разработка эффективной процедурной документации .....	151
Проблемы .....	153
Как наладить работу .....	153
Практические приемы .....	155
Классификация документов .....	156
Когда зрелость достигнута .....	158
Методологии управления проектами .....	159
Непрерывное совершенствование .....	159
Планирование производительности .....	160
Модели компетентности .....	163
Управление мультипроектами .....	165
Обзорные совещания по завершении каждой фазы жизненного цикла проекта .....	167
Стратегический отбор проектов .....	168
Формирование портфеля проектов .....	171

---

Горизонтальная отчетность .....	174
Реструктуризация организации .....	176
Планирование карьеры .....	178
Инструмент оценки уровня 5 .....	178
Тест .....	179
Экзаменационный лист 5 .....	180
Итоговая оценка уровня 5 .....	181
<b>10 Устойчивое преимущество перед конкурентами .....</b>	<b>182</b>
Введение .....	182
Стратегия достижения преимущества .....	183
Необходимость непрерывного совершенствования .....	186
Конкурентоспособность управления проектами .....	187
<b>11 Проблемы стратегического планирования</b>	
<b>при управлении проектами .....</b>	<b>189</b>
Введение .....	189
Этот многоликий успех .....	190
Эта многоликая неудача .....	192
Деловое обучение и образование .....	196
Управление изменениями .....	196
Партнерство .....	201
Влияние методов контроля рисков .....	203
Взаимозависимость рисков .....	204
Выбор соответствующего механизма реагирования .....	208
Выводы .....	210
<b>Приложение</b>	
<b>Ситуация 1. Packer Telecom .....</b>	<b>211</b>
Исходные данные .....	211
Совещание .....	211
Вопросы .....	212

---

<b>Ситуация 2. Luxor Technologies</b> .....	213
Исходные данные .....	213
Вопросы .....	216
<b>Ситуация 3. Altex Corporation</b> .....	218
Исходные данные .....	218
Совещание .....	218
Вопросы .....	221
<b>Ситуация 4. Acme Corporation</b> .....	222
Исходные данные .....	222
Совещание .....	223
Вопросы .....	223
<b>Ситуация 5. Quantum Telecom</b> .....	225
Исходные данные .....	225
Вопросы .....	226
<b>Ситуация 6. Lakes Automotive</b> .....	227
Исходные данные .....	227
Вопросы .....	228
<b>Ситуация 7. Ferris HealthCare, Inc.</b> .....	229
Исходные данные .....	229
Вопросы .....	230
<b>Ситуация 8. Clark Faucet Company</b> .....	231
Исходные данные .....	231
Культура .....	232

---

Решение, принятое руководством .....	232
Интервью, взятые у сотрудников инженерного отдела .....	232
Интервью, взятые у сотрудников отдела маркетинга .....	233
Вопросы .....	233
<b>Ситуация 9. Hyten Corporation .....</b>	<b>235</b>
Исходные данные .....	235
Информация о компании .....	236
Отдел автомобильных компонентов .....	237
Неформальное управление проектами в Hyten Corporation .....	237
Отдел развития бизнеса .....	238
Введение формального управления проектами в Hyten Corporation ....	238
Точка зрения отдела кадров на управление проектами .....	240
Точки зрения различных отделов на управление проектами .....	243
Вопросы .....	247
<b>Ситуация 10. Como Tool and Die (A) .....</b>	<b>249</b>
Исходные данные .....	249
Изменение стратегической линии .....	250
Вопросы .....	253
<b>Ситуация 11. Como Tool and Die (B) .....</b>	<b>254</b>
Исходные данные .....	254
Ford представляет управление группами .....	254
Изменение стратегической линии: 1997 год .....	255
Вопросы .....	256
<b>Ситуация 12. Mason, Inc. ....</b>	<b>257</b>
Исходные данные .....	257
Вопросы .....	258

---

<b>Ситуация 13. The Trophy Project</b> .....	260
Исходные данные .....	260
Вопросы .....	263
<b>Ситуация 14. The Blue Spider Project</b> .....	264
Исходные данные .....	264
Начало проекта Blue Spider .....	266
Выбор менеджера проекта .....	267
Начало работы .....	269
Новая роль .....	272
Разрыв отношений .....	273
Вопросы .....	280
<b>Ситуация 15. Corwin Corporation</b> .....	281
Исходные данные .....	281
Проект Peters Company .....	282
Начало работы .....	286
Вопросы .....	291
<b>Ситуация 16. Управление проектами развития информационных систем в Первом Национальном Банке</b> .....	293
История информационного отдела .....	293
Комитет по приоритетам .....	295
Жизненный цикл проектного предложения .....	295
Жизненный цикл проекта .....	298
Оценивание проекта .....	299
Финансирование проектов .....	300
Обзорные совещания по вопросам качества систем .....	301
Кадровое обеспечение команды проекта .....	302



---

Корпоративная база данных .....	303
Краткий обзор .....	306
Вопросы .....	307
<b>Предметный указатель .....</b>	<b>308</b>



## От редакции

**К**онцепция зрелости, ориентированная на достижение успеха в бизнесе, уже давно укоренилась в мировом сообществе. Успешные компании во всем мире развивают конкурентоспособность путем оценивания зрелости своих бизнес-процессов. Зрелость же управления проектами имеет определенные особенности – ее следует рассматривать как инструмент развития фирмы через постоянное совершенствование методологии управления проектами, более глубокое ее интегрирование в общую систему управления компанией и достижение повторяемости успехов в выполнении проектов.

Модели зрелости сегодня могут быть полезны как проектно-ориентированным компаниям, для которых проекты являются основной формой извлечения прибыли, так и любым другим фирмам, уделяющим большое внимание разработке новых продуктов, реорганизации и другим формам совершенствования бизнеса.

Модель зрелости управления проектами позволяет вам увидеть свои сильные и слабые стороны, понять, где вы находитесь сейчас и где хотите оказаться. В ходе оценивания зрелости компания использует данную модель для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются ее бизнес-процессы.

Модель организационной зрелости управления проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model), которая разрабатывается сейчас Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI), призвана стать для организаций тем, чем стал Свод знаний РМВоК (Project Management

Body of Knowledge) для проектов. Модель ОРМЗ позволит фирмам понять концепцию зрелости управления проектами, оценить свой уровень зрелости и выбрать оптимальный путь ее повышения. Также модель поможет выполнить внутренний бенчмаркинг – во времени (сравнение с собственными показателями на более раннем этапе) и внешний (сравнение с показателями других подобных организаций).

Компании различных размеров и типов в различных отраслях и культурах получают возможность использовать повсеместно принятые стандарты управления проектами. С 1998 года сотни добровольцев провели многие часы за разработкой модели ОРМЗ. Команда разработчиков проанализировала более 30 современных моделей, выявляя те их преимущества, которые было бы желательно повторить, и те недостатки, которых хотелось бы избежать. Создатели модели ОРМЗ выявили 170 разновидностей наилучших подходов – собственных (являющихся собственностью компаний) и общедоступных, таких как модель зрелости Беркли (Berkeley university of California), СВР (Center for business practices), проектная структурная модель ESI International, CMM SEI (Capability Maturity Model Software Engineering Institute) университета Карнеги-Меллона (Carnegie-Mellon University) и Модель зрелости для управления проектами РМММ (Project Management Maturity Model) Гарольда Керцнера, которая представлена в этой книге. Все они функционируют, основываясь на одной и той же идее: измерить достигнутый на данный момент уровень зрелости и с учетом этого составить подробные рекомендации на будущее. Министерство Обороны США помогало финансировать разработку первоначальной модели зрелости возможностей (Capability Maturity Model, CMM) и теперь использует ее в качестве стандартной при выборе деловых партнеров. Корпорации ожидают от поставщиков продуктов и услуг, что они будут стремиться к непрерывному совершенствованию.

«Компания, которая считает, что достижение зрелости можно привязать к одной-единственной временной точке, выглядит глупо, – утверждает Керцнер. – Зрелость – это непрерывный процесс. Организации должны стремиться к тому, чтобы учитывать последние достижения в области управления проектами, заимствовать лучшие подходы у других фирм и реализовывать изменения».

Судя по всему, недалек тот день, когда соответствие компаний определенному уровню, измеренному и подтвержденному при помощи модели зрелости, будет столь же необходимо для успешного бизнеса, как и соответствие стандарту качества серии ISO 9000 сегодня.

*Алексей Баженов,  
вице-президент московского отделения PMI,  
заместитель генерального директора  
по управлению проектами компании «АйТи».  
Февраль 2003 года*

Стратегическое планирование для управления проектами – тема достаточно новая. Нельзя не признать, что в последние несколько лет качество российского корпоративного управления меняется к лучшему: стратегическое управление перестало быть экзотикой, превратившись в неотъемлемую часть управленческой деятельности успешных российских компаний. Управление проектами как метод достижения стратегических целей начинает применяться в различных областях деятельности.

Экономическая действительность предъявляет высокие требования к способностям организаций быстро, адекватно и с минимальными затратами реагировать на изменения окружающей среды. В книге, предлагаемой вашему вниманию, Гарольд Керцнер показывает, как в ходе последовательного достижения четырех уровней зрелости в управлении проектами вывести организацию на пятый уровень, обеспечивающий компанию гибким, постоянно совершенствующимся механизмом конкурентной борьбы. На реальных примерах Керцнер демонстрирует, как путем формирования общего понятийного аппарата, общих процессов, слияния различных управленческих технологий в одну, введения бенчмаркинга и закладывания основ постоянного совершенствования можно превратить организацию в чуткий эффективный рыночный механизм.

Появление этой книги на русском языке позволит большому числу компаний получить представление о способе формирования предпосылок для долговременного успеха, уже доказавшем свою эффективность.

*Дмитрий Литвак,  
директор по операциям компании «Арсенал»,  
группа компаний «АйТи».  
Февраль 2003 года*



## Вступительное слово

**П**обедить в десятиборье может только тот, кто обладает исключительной спортивной подготовкой. Десятиборье – изнуряющее и требующее от спортсмена полной самоотдачи состязание. Как правило, десятиборец имеет превосходную подготовку в одном или двух видах спорта, в остальных же девяти или восьми его успехи умеренно хороши. Задача состоит в том, чтобы продемонстрировать наилучшие показатели по всем десяти видам спорта в целом. Десятиборцы, так же как и другие спортсмены, должны соревноваться в различных видах спорта, чтобы знать, смогут ли они преуспеть во всех сразу. Им приходится внимательно изучать своих конкурентов, чтобы знать их сильные и слабые стороны. Они должны перенимать опыт других спортсменов, которые выкладываются на 5% больше – на те самые 5%, которые отделяют победу от участия. При этом все участники вынуждены соревноваться в таких условиях, когда требования к спортсмену, желающему победить, неизбежно и неуклонно возрастают.

Работа менеджера проекта сродни труду десятиборца, а данная область бизнеса, как и спорт, предполагает сильную конкуренцию. Подобно десятиборью, РМВоК (Project Management Body of Knowledge – Свод по управлению проектами, далее по тексту РМВоК) включает разные “виды спорта” (девять областей знаний). “Десятиборцы” в управлении проектами – это компании, которые управляют стоимостью, временем и качеством на уровне проектов. Проектно-ориентированные компании должны искать пути поиска наилучших методик в условиях сильной конкуренции и применять их к своим процессам, системам и средствам. Такой метод непрерывного совершенствования путем

оценки и сравнения носит название *бенчмаркинг*, в соответствии с определением д-ра Керцнера.

Корпорация Nortel стремится выиграть десятиборье, но осознает, что это невозможно без проведения внутреннего и внешнего бенчмаркинга и постоянных улучшений. Внутренний бенчмаркинг похож на внутренние соревнования по десятиборью, на которых спортсмен учится в дружественной обстановке. Возможности обучения расширяются, когда в соревнованиях принимают участие лучшие в данном классе.

В последние полтора года компания Nortel принимала участие в проводимом Керцнером пятиступенчатом исследовании, названном Project Management Maturity Model – *моделью зрелого управления проектами* (далее по тексту РМММ). Эти пять этапов отражают движение Nortel в направлении проведения внешнего бенчмаркинга и усовершенствований. Более 400 менеджеров проектов корпорации Nortel уже приняли участие в первом этапе, на котором определяется, используется ли при управлении проектами общий язык, то есть терминологическое пространство. Nortel использует эту начальную оценку в качестве основы для дальнейших улучшений. В конце 2000 года компания Nortel завершает этап 1 и переходит к этапам 2 (общие процессы) и 3 (общая методология).

Д-р Керцнер предложил в рамках РМММ ряд методов оценки “десятиборья в управлении проектами”. Присвоив программам улучшения наивысший приоритет и осознав безотлагательную необходимость их реализации, а также проведя повторные сравнения с начальным уровнем, фирма Nortel добилась заметных успехов и намерена продолжать движение в направлении внешнего бенчмаркинга и постоянного совершенствования, что позволит ей стать лучшей в управлении проектами.

РМММ д-ра Керцнера представлена во внутренней сети корпорации Nortel, а результаты ее применения вычисляются автоматически, что позволяет участникам всегда иметь актуальную информацию. Сводная информация по каждой области бизнеса публикуется ежемесячно и являет подтверждение того факта, что компания Nortel сосредоточилась на идеях пятиступенчатой модели (общий язык, процессы, методология, бенчмаркинг и непрерывные улучшения). Итак, использование этой модели привело к взрослению и развитию проектно-ориентированной компании мирового класса.

Часто говорят, что “для того чтобы нечто улучшать, необходимо уметь измерять улучшения” и что “нужно тщательно анализировать свои ожидания”. РМММ Керцнера предлагает реальный способ определения зрелости. Остальное зависит от компании: формулировать ожидания и изучать полученные результаты.

*Билл Маршалл (Bill Marshall),  
Nortel Global Project Process Standards*



# Предисловие

**И**скусство управлять проектами не может возникнуть само по себе (во всяком случае, за относительно небольшой период времени) без опоры на ту или иную форму стратегического планирования управления проектами. И хотя сами принципы стратегического планирования известны уже несколько десятилетий, понимание их применимости к управлению проектами пришло сравнительно недавно. Сегодня, когда многие компании осознали те выгоды, которые дает им управление проектами, стратегическое планирование стало рассматриваться как задача с наивысшим приоритетом.

Настоящая книга разбита на две большие части. В первой из них (главы 1–3) рассматриваются принципы стратегического планирования и их связь с управлением проектами. Вторая часть (главы 4–10) содержит подробное описание модели РМММ, которая предлагает общие рекомендации по стратегическому планированию применительно к управлению проектами. На пути к достижению зрелости в управлении проектами могут быть выделены различные уровни (стадии развития). Также разработаны различные инструменты для оценивания того, насколько далеко продвинулась организация в своем стремлении достичь зрелости. Значимость РМММ нашла подтверждение в промышленности. Так, одна крупная компания требует от своих менеджеров и исполнительного персонала, чтобы они каждый месяц сдавали экзамен на предмет владения инструментами оценивания и периодически (раз в отчетный период) использовали эти инструменты для того, чтобы отслеживать фактическое движение компании в сторону достижения зрелости.

Возможно, самая главная выгода от использования РМММ состоит в том, что инструменты оценивания могут быть адаптированы для любой компании и любого уровня зрелости. Возможность такой адаптации делает настоящую книгу в высшей степени полезной в качестве необходимого или рекомендуемого учебного пособия для студентов колледжей или университетов при прохождении ими курсов, предусматривающих выполнение индивидуальных или групповых исследовательских проектов. Данная книга также может быть использована как учебное пособие при написании дипломных работ по вопросам, посвященным методам управления проектами. Кроме того, она служит введением в методики бенчмаркинга и непрерывных улучшений, а также дает общее представление о том, как разрабатывается методология управления проектами.

*Гарольд Керцнер (Harold Kerzner),  
Международный институт обучения  
(International Institute for Learning)  
110 East 59<sup>th</sup> Street  
New York, NY 10022-1380*





# Введение

**П**роекты являются критически важным слагаемым успеха для любой организации. Они представляют собой действия, результатом которых становятся новые или усовершенствованные продукты, услуги, процессы и организационные структуры. Проекты увеличивают объем продаж, снижают затраты, улучшают качество товаров и услуг, повышают удовлетворенность потребителей, раздвигают границы бизнеса и обеспечивают немало других выгод.

Во многих организациях уже осознали высокую важность проектов как слагаемых успеха. И такой процесс, как управление проектами, в настоящее время активно подвергается постоянным изменениям и улучшениям. Все большее количество компаний приходит к выводу, что управление проектами – ключевой фактор их успеха и сохранения конкурентоспособности в сложном и динамичном мире сегодняшнего бизнеса. Центры управления проектами (то есть офисы управления проектами), программы тренингов, программы перестройки организаций, направленные на улучшение процессов управления проектами, все чаще и чаще становятся неотъемлемыми элементами стратегических планов по улучшению эффективности работы организаций.

Некоторые фирмы только начинают применять управление проектами в своей практической деятельности; другие уже достигли определенного уровня, и управление проектами стало их “стилем жизни”. В ряде ведущих компаний управление проектами согласовано с целями и задачами, диктуемыми родом деятельности организации, и ответственность за претворение в жизнь стратегий

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)