

*Производительность идет вверх, когда качество идет вверх. Этот факт хорошо известен, но только небольшому числу избранных.*

**Уильям Эдвардс Деминг**

## **ОТ АВТОРА**

Эта книга посвящена организации проектной деятельности или теме управления проектами — УП.

*Но эта книга — не систематическое изложение основ функциональной области УП, а некоторый «поток сознания на заданную тему» — публикация авторских идей, практических наработок и опыта консультанта, т.е. не более чем «Записки консультанта».*

УП — это большая и сложная тема. Для того чтобы грамотно управлять проектами, необходимы не только системные знания в этой области, но и реальный и именно практический опыт. Почему?

«Вскроем» реальную суть проекта. Даже когда Вам поручен проект с четко обозначенными результатами и ожиданиями от его реализации, как удостовериться, что Вы решите возникшие проблемы правильно и оптимально? Только опыт решения в предыдущих (или опыт решений в аналогичных) проектах может помочь быть уверенным в этом! Можно прекрасно знать теорию, но столкнувшись реальностью, вам необходимо (и почти уверен, что придется) опираться все же на накопленный практический опыт!

В середине прошлого века сформировалась техническая дисциплина — системотехника, отвечающая на вопрос: как принимать решение при создании сложных технических систем? Выработанное этой дисциплиной понятие *техническая система* выразило существо технократического понимания системы вообще. При таком представлении всякий элемент любой системы, в том числе и человек, полностью подчинен целому.

*Основной принцип системотехники — оптимизация элементов относительно всей системы.* Это означает, что выбор элемента производится таким образом, чтобы он во взаимодействии с другими элементами в наибольшей степени способствовал достижению целей системы в целом.

Кроме того, сформировались дисциплины — *системный анализ* и *управление проектами*, закрепившие утверждение в менеджменте

системного подхода почти как универсального. Эти дисциплины позволили решить задачи согласования усилий большого числа участников проекта по достигаемым техническим результатам, срокам и использованию ресурсов. Соответственно понятию технической системы определяющий принцип системного подхода в управлении — *оптимальность управленческого решения*, принимаемого в конкретной ситуации. *Оптимальным в данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения его воздействия на систему в целом, на исполнение ее целевой функции.*

Любая компания (независимо от ее профиля деятельности с точки зрения ее основных собственников) — это проект и, как правило, в конечном итоге всегда инвестиционный. Компания «раскрутилась» — дело пошло, этот базовый проект уже сам генерирует и развитие бизнеса, и продукты, и услуги, т.е., в конечном итоге, тоже проекты. Пока таких проектов немного все можно держать под контролем. Если их становится больше, неизбежно возникает вопрос: как этим управлять? Ведь первое ограничение, с которым сталкивается собственник компании, — это всегда его личный временной ресурс, которого на все и на всех всегда не хватает. Кроме компании, еще есть семья, охота, рыбалка, баня, друзья, наконец, поэтому независимо от типа бизнеса его руководители неизбежно приходят к пониманию необходимости разработки и внедрения именно системы управления проектами (**УП**).

По большому опыту работы в различных системных интеграторах, да и по конфиденциальной информации, полученной от знакомых консультантов, могу сказать, что реальных историй успеха в этой области, к сожалению, крайне мало. Этот факт доказан независимыми экспертами численно, значит, совершенно объективно!

Уверен, что опять навлеку на себя громы и молнии, но снова скажу «крамолу»: я утверждаю: как ничтожно мало (не более 10% от имеющих сертификат ISO 9001) реально работающих систем качества, так и ничтожно мало реально работающих систем УП!

Один из заказчиков попросил найти и показать ему реально работающую на уровне компании систему УП. При этом заказчика интересовала именно **система организации УП**, а не программный продукт, который может быть представлен в «рекламном» варианте с любым набором красивых диаграмм, умных сетевых моделей, детальных планов и красивых аналитических отчетов. Выяснилось, что по системе УП уровня компании показывать-то просто и нечего.

Чтобы попытаться, как то исправить эту ситуацию, я и написал эту книгу.

В отличие от других книг на эту тему она не дает готовых ответов и рецептов, но она может помочь менеджерам предприятий сформулировать правильные вопросы, и может подсказать правильные пути поиска в решении подчас совсем не простых управленческих задач.

Очевидно, что каждая отдельная мысль этой книги будет знакома, пожалуй, каждому читателю, но автору пока неизвестна какая-либо практическая работа, объединяющая все нижеперечисленные идеи и реальный практический опыт в рамках одной книги.

Нами изложен опыт и уроки выполнения более чем ста проектов в области информационных технологий.

И еще о стиле этой книги. Автор упорно придерживается взятой на вооружение еще в институте логики: нарисуй (в прямом смысле) проблему или задачу и... получишь 50% ее решения! Именно поэтому здесь очень много концептуальных схем, диаграмм и рисунков, заменяющих собой иногда десятки страниц безликого пояснительного текста!

# ПРЕДИСЛОВИЕ

«Цели ясны, задачи поставлены.  
За работу, товарищи!»

Н.С. Хрущёв

В мире давно признано, что управление проектами (УП) — осо-  
бая область менеджмента, применение которой дает ощутимые ре-  
зультаты.

Профессионалы в этой области высоко ценятся (в США это тре-  
тья по средней величине оплаты профессия после юристов и врачей),  
а сама методология управления проектами стала фактическим стан-  
дартом управления на многих тысячах предприятий и применяется  
в той или иной степени практически во всех крупных корпорациях.  
В нашей стране не все и не всегда правильно понимают предмет УП,  
еще часто путая управление проектами с просто составлением биз-  
нес-планов.

УП дает ощутимые результаты во всех областях приложений.  
Этим объясняется растущая популярность этой технологии. Для ру-  
ководителей информационных служб она представляет интерес  
и как технология, которую полезно внедрить на своих предприяти-  
ях, и как средство управления собственными проектами, к которым  
можно отнести и разработку программного обеспечения, и внедре-  
ние тех или иных информационных систем, и прочие изменения, но-  
сящие уникальный характер и временные по своей природе. Имен-  
но проектная форма реализации изменений компании и только она  
может привести компанию к реализации модели ее превосходства  
на рынке (см. рис. 1)

Определение, которое дает «Библия проектного менеджера» —  
PMBOK\* {1} — Проект (project — от лат. «брошенный вперед») — вре-

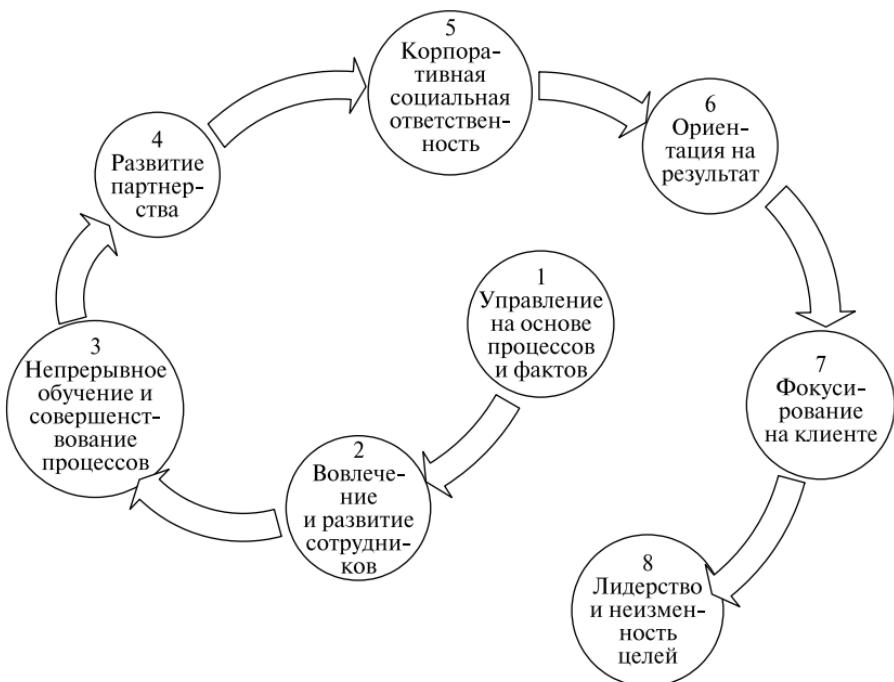
---

\* В основе стандарта PMBOK — лежит пять основных процессов УП (ини-  
циация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение), которые рас-  
пределены по 9 областям знаний (подсистемам):

1. «Управление интеграцией проекта» — процессы и операции, объединя-  
ющие различные элементы управления проектами;
2. «Управление содержанием проекта» — описаны процессы по включению  
в план проекта всех необходимых работ для успешного выполнения про-  
екта.
3. «Управление сроками проекта»;

Рис. 1. Концепция модели достижения превосходства

Модель Превосходства



менное предприятие, имеющее своей целью создание некоего уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата. Это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных контролируемых работ с датами начала и окончания, предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

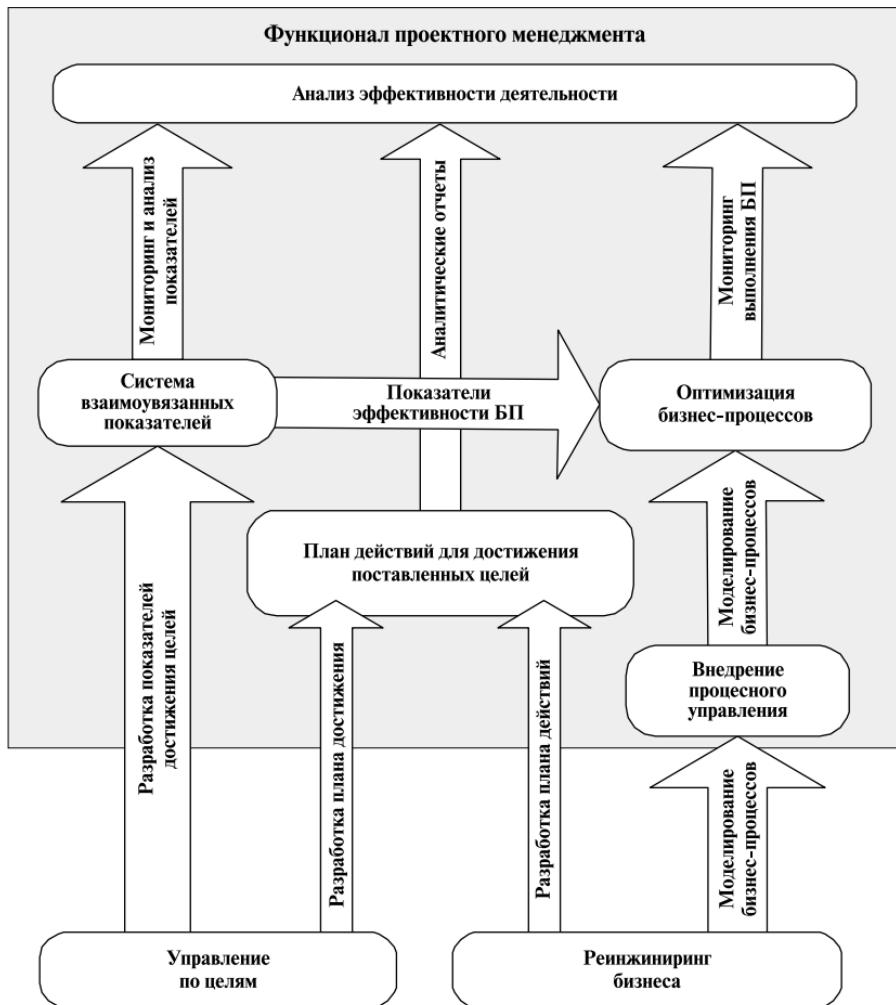
Проекты могут реализовываться в самых различных сферах — строительстве, информационных технологиях, медицине, науке, производственной деятельности и т.д.

- 
- 4. «Управление стоимостью проекта»;
  - 5. «Управление качеством проекта».
  - 6. «Управление человеческими ресурсами проекта».
  - 7. «Управление коммуникациями проекта».
  - 8. «Управление рисками проекта».
  - 9. «Управление поставками проекта».

Быстро изменяющаяся внешняя среда, низкая эффективность существующей организационной структуры предприятия, отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов привели к формированию новых принципов управления (см. рис. 2)

Рис. 2. Стратегия внедрения проектного управления с целью развития бизнеса

## Стратегия внедрения проектного менеджмента



Внедрив проектный менеджмент на своем предприятии путем реинжиниринга (улучшение и оптимизация своих бизнес-процессов — БП) своего бизнеса (**BPI** — Buisness Process Improvement), вы обнаружите «лишние» подразделения, которые «съедают» ваши деньги, ничего не давая взамен, выявите тех сотрудников, чьи функции дублируются либо конфликтуют. Вы сможете выявить «болезнь», значит, вылечить свое предприятие. «Прозрачность» проектного подхода — не единственное его преимущество: не менее важна и его «предсказуемость» {2, 7, 8}.

Ну кто же откажется от методики, с помощью которой можно четко определить, когда (с точностью до часа) будет происходить какой-то отдельный производственный процесс, кто будет принимать участие в работе, какие материалы и в каком количестве будут использованы, какое оборудование будет задействовано?

# ГЛАВА 1. ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*«Если у меня будет 3 часа,  
чтобы срубить дерево,  
то я 2 часа потрачу на то,  
чтобы наточить топор.»*

Авраам Линкольн

## 1.1. Управление по целям — логика проектного управления

Система «управления по целям» (Management by Objectives, или **МВО**) предложена Питером Друкером {5} в 1954 году. Идея МВО в том, что руководство и подчиненные совместно устанавливают задачи для выполнения работы и своего развития, оценивают успех в их достижении, интегрируя цели трех уровней: индивидуальные, групповые и организационные.

Уже в 60-е гг. система начала эффективно работать в крупных транснациональных корпорациях General Electric, Procter&Gamble, Phillip Morris. Они до сих пор придерживаются системы МВО.

В 1992 г. Нолан Нортон и Роберт Каплан модифицировали систему МВО, предложив концепцию **BSC** (Balanced Scorecard) {6}. По мнению специалистов, это вызвано изменением западной экономики, глобализацией бизнеса и значительным опытом работы. Нортон и Каплан предложили матрицу, содержащую определенное количество задач, которые можно разбить на группы и каждой из групп можно присвоить вес. Например, они определили: вес финансовых задач не должен превышать 50%, а задач, связанных с долей рынка и рыночными отношениями — 30%.

Каждый сотрудник вносит свой вклад в достижение стратегических целей компании уже фактом выполнения своих функциональных обязанностей. Однако управление по целям не самозадача. Не факт, что для конкретного предприятия сейчас необходимо решать задачу целевого управления. Нужно учитывать специфику компании, условия ее существования.

Попытки предпринимались, но существуют некоторые проблемы с внедрением данной системы управления. Руководители сами не могут определить стратегические цели, которые необходимо до-

стичь. У наших руководителей возникают некоторые проблемы именно с делегированием полномочий и постановкой целей своим подчиненным.

У любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. Создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Примеры проектов: строительство; разработка любой новой продукции; проведение ремонтных работ; внедрение информационной системы на предприятии; проведение избирательной кампании; съемки кинофильма.

Управление проектами подчиняется четкой логике, связывающей между собой различные области знаний и процессы управления проектами. У проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями мы понимаем не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом). Достижение целей проекта можно реализовать различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят *сроки и стоимость достижения результатов*. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений, в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая соответствующие технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Применяемые технологии и ресурсы проекта основные рычаги управления проектами. Кроме этих основных рычагов, существуют и вспомогательные средства управления. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести контракты, позволяющие привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации

информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализу и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуются процессами управления проектами {3, 22}.

Управление проектами — интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта — часто улучшение в одной области может быть достигнуто лишь за счет ухудшения в другой. Для лучшего понимания интегрированной природы управления проектами опишем его через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи.

Проект состоит из процессов — совокупности действий, приносящих результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- процессы управления проектами — касающиеся организации и описания работ проекта (которые подробнее описаны далее);
- процессы, ориентированные на продукт — касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

Процессы управления проектами, согласно {1, 3}, можно разбить на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы инициации — принятие решения о начале выполнения проекта;
- процессы планирования — определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- процессы исполнения — координация людей и других ресурсов для выполнения плана;

- процессы анализа — определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- процессы управления — определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- процессы завершения — формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Планирование имеет большое значение для проекта, поскольку проект содержит то, что ранее не выполнялось. Естественно, что планирование включает сравнительно много процессов. Однако не следует считать, что управление проектами — это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует соизмерять с целями проекта и полезностью полученной информации.

Руководитель проекта и команда проекта должны вначале создать ясную картину законченных результатов в умах каждого вовлеченного так, чтобы все усилие было сосредоточено в одном направлении. Избегайте неопределенных описаний любой ценой; запишите это, зарисуйте это, смоделируйте это, и удостоверьтесь, что каждый соглашается с этим. Большая вероятность успеха проекта есть, когда проект заканчивается с результатами, разработанными для удовлетворения именно точно документированной потребности.

#### Управление по целям — логика проектного управления

Система управления по целям **{5}** появилась в ответ на изменение условий деятельности организаций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Установление целей означает распределение заданий работникам исходя из их индивидуальных способностей и необходимости достижения результатов, согласованных с ними. Управление по целям один из методов оценки персонала.

В большинстве случаев лица, производящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника. Существует мнение, что вместо этого руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненным для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. На таком подходе и базируется метод управления по целям. В действительности он является чем-то большим, чем просто программа или процесс оценки. Скорее это целая философия управления. Устанавливая задачи вместе с руководством или получая их от него, подчиненный получает программу и цель своей работы.

Обычно программа управления систематический процесс и имеет следующую последовательность{5}:

1. Руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/целей.
2. Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.
3. Руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач.
4. Устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.
5. Руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи или цели.
6. Руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненными, они обсуждают результаты и дают друг другу советы.
7. Подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимается во внимание опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Программы этого типа широко используются в организациях и предприятиях всего мира. Хорошо определенная задача является достаточно четкой, стимулирующей и обычно своевременной.

*Целей достичь легче, если они определены количественно, если установлена дата окончания работ.*

Важный аспект программ управления по целям в том, что обсуждения оценки результативности труда концентрируются на результатах. В лучшем случае, результаты — это те же задачи, и они связаны с определенным стилем работы.

Планирование шагов, которые необходимо выполнить для достижения цели в соответствии с известными правилами так называемого SMART-управления:

- S (specific) — конкретность (специфичность) цели;
- M (measurable) — измеримость;
- A (achievable) — достижимость (согласованность);
- R (relevant) — релевантность (соответствие);
- T (time bound) — временные сроки.

Сначала прописываются глобальные шаги для всей компании на год, на квартал, на месяц. Потом они разбиваются на маленькие задачи для каждого сотрудника в отдельности.

Но есть еще стандартные, повторяющиеся операции. Их невыполнение может сильно повлиять на конечный результат. Следование нормам, часто нигде не прописанным, тоже оценивается руко-

водителем (это своего рода «оценка за поведение»). Поэтому матрица оценки состоит из трех составляющих: бизнес-показателей, выполнения поручений и соблюдения стандартов. Оценки по ним собраны в единую таблицу, что позволяет отслеживать эффективность работы сотрудников.

Карты бизнес-показателей, поручений и стандартов — это то, чего должны достичь сотрудники. Это планы и цели компании в «оцифрованном» виде. У руководителя появляется возможность регулярно отслеживать фактические данные, чтобы вовремя реагировать на любой сбой. И когда к руководству Компании, наконец, приходит осознание, что управлять можно только тем, что можно измерить — то начинается разработка показателей качества (эффективности ее бизнес процессов. Причем показатели качества должны быть обязательно измеримы — ведь только цифре можно доверять, поскольку все другие способы оценки имеют ярко выраженный субъективный характер.

Измерение показателей качества едва ли является новизной в ведении бизнеса. Компании всегда измеряют стоимость, качество, количество, цикличность эффективность, производительность услуг, процессов и продуктов так давно, сколько они существуют. Новое в стандарте ISO 9001 это то, что *исполнитель на всех уровнях управления сам устанавливает, что ему измерять, чтобы лучше контролировать, понимать и улучшать свою деятельность!*

Показатели качества иногда придается какое-то таинственно-мистическое значение в том смысле, что это должны быть некие сложные коэффициенты, разработать которые сама компания не в состоянии! На самом деле все значительно проще (см. рис. 3).

Если Вы посмотрите на это дерево Показателей, то ничего таинственного и сложного в них на поверку нет. Все они достаточно просты и легко измерямы. И любая осмысленная их комбинация тоже может быть целесообразным ПК.

На рис. 4 приведены конкретные примеры определения показателей условного бизнес-процесса «Отчетность».

Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектно ориентированной компании приведен на рис. 5.

Примеры критерии и факторов успеха функционирования системы качества (или более известной как система менеджмента качества) такой компании приведены в табл. 1.

*При разработке управления проектами необходимо обеспечить функционирование цепочки «стратегические цели — цели и задачи —*

Рис. 3. Показатели бизнес-процесса



**процессы — показатели**. Для этого как раз и выстраивается сбалансированная система показателей {6} (см. рис. 6).

На основании исследования эффективности действия различных систем измерения результатов хозяйственной деятельности в {6} сделан правильный вывод: необходимо в них включать и показатели нефинансового характера, отражая все важнейшие аспекты бизнеса:

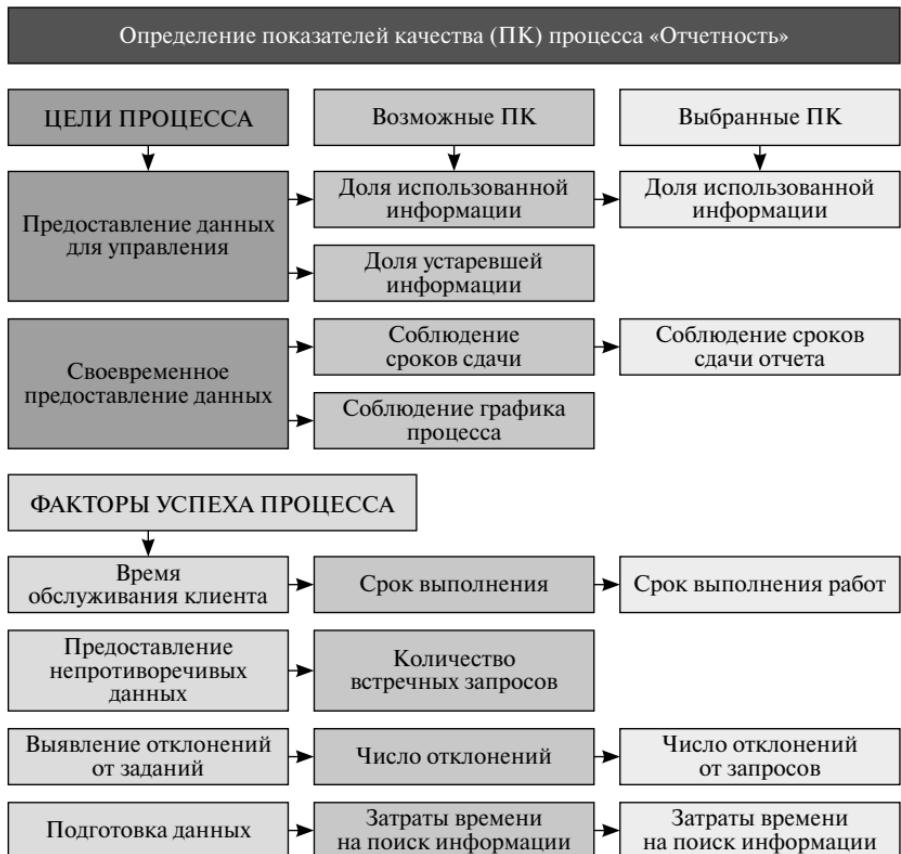
- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- обучение;
- развитие.

Именно такой подход позволяет анализировать стратегические и тактические процессы управления, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и обеспечить его сбалансированное развитие.

Сбалансированная система показателей требует от компании единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений, вплоть до каждого сотрудника, что невозможно без адаптации новой системы к уже существующим в организации.

Поэтому важное условие для успешного функционирования сбалансированной системы показателей поддержка со стороны людей, работающих в компании. Причем сотрудники должны быть осведом-

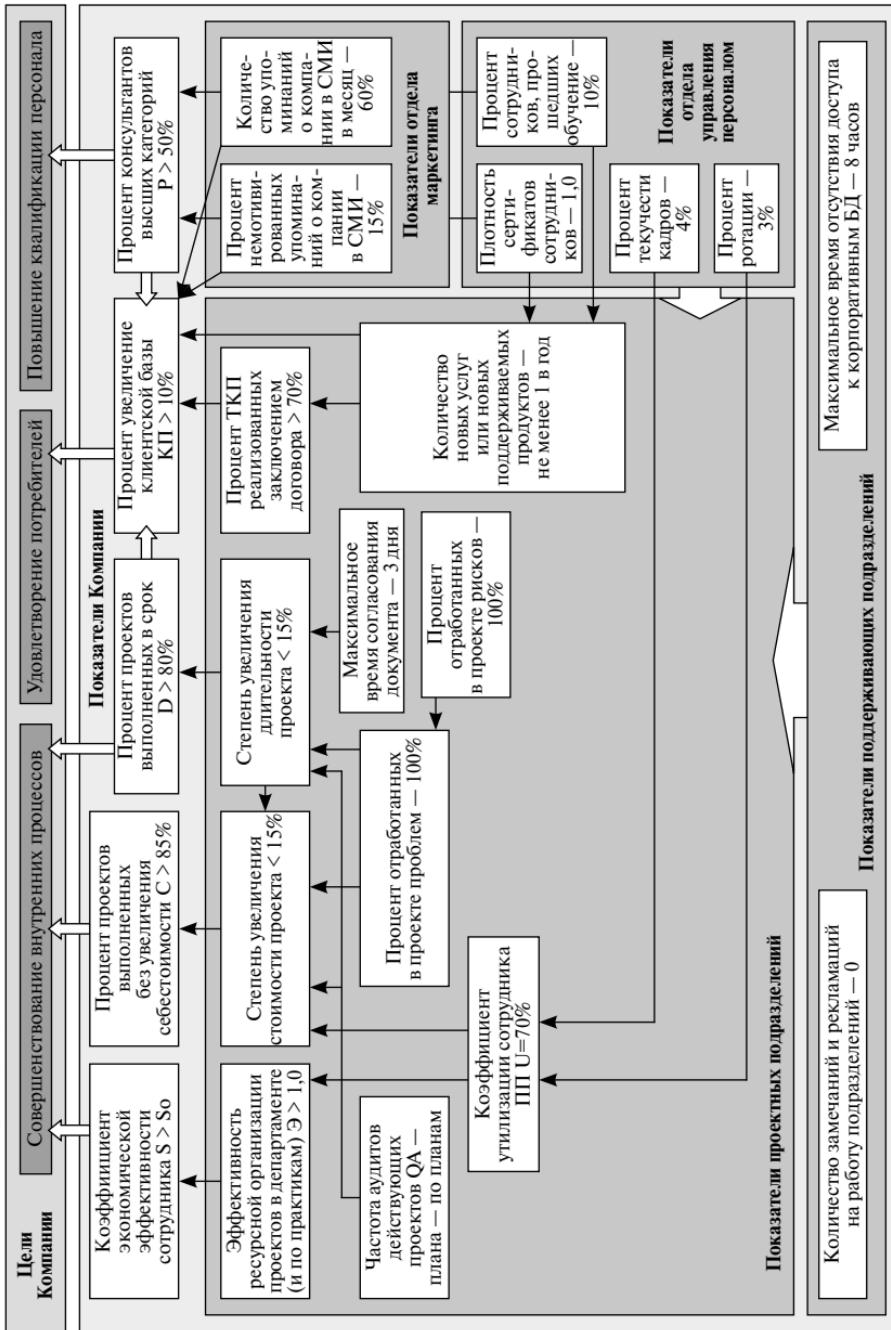
Рис. 4. Примеры определения показателей качества (ПК) условного бизнес-процесса «Отчетность»



лены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого очень важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала.

Чтобы система качества реально заработала, целесообразно провести изменения в системе мотивации персонала — например, для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, зависящий от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя как раз из показателей, относящихся к двум уровням: корпоративному и уровню подразделений.

Рис. 5. Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектного бизнеса



*Таблица 1. Пример матрицы критериев и факторов успеха функционирования системы качества проектной компании*

№	Критерий	Фактор успеха	Возможная норма показателя	Комментарий
1	Проект должен уложится в срок	Повышение показателя D	D > 80%	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановый срок корректируется
2	Проект должен уложится в плановую себестоимость	Повышение показателя C	C > 85%	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановая себестоимость корректируется
3	Потребитель должен быть удовлетворен результатами проекта	1. Увеличение процента хороших и отличных оценок Потребителя	100%	
		2. Число Клиенто-проектов Компании должно расти	KП > 10%	Однако нужно учитывать, что КП зависит еще и от эффективности маркетинга и продаж
4	Прибыль на одного сотрудника проектного подразделения должна расти	Повышение показателя S	dS > 0	Показывает степень отстренности (оптимизации) сквозных БП Компании Однако нужно учитывать, что S сильно зависит еще и от эффективности продаж
5	Утилизация сотрудников проектных департаментов должна достичь установленной нормы (например — 70%)	Повышение показателя U	U = 70%	Показывает эффективность ресурсного планирования проектов Однако нужно учитывать, что U зависит еще и от проектной загрузки департамента
6	профессионализм сотрудников проектных департаментов должен расти	Повышение показателя P	P > 50%	Показывает эффективность подготовки персонала (обучение и профессиональный рост)

*Примечания:*

S — средний коэффициент экономической эффективности сотрудника проектного подразделения (Прибыль в проектах / Общее рабочее время, затраченное в проектах);  
U — средний коэффициент утилизации сотрудника проектного подразделения = = 100% × {Рабочее время, затраченное в проектах} / {Общий фонд рабочего времени};  
D — Процент проектов превысивших свою длительность в %;.

C — Процент проектов превысивших свою себестоимость в %;

P — средний коэффициент профессиональности проектной группы (процент консультантов высшей категории);

КП — годовой процент увеличения выполняемых проектов.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Для приобретения книги перейдите на сайт  
магазина «Электронный универс»:  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru).