

БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА КСУП

Консультант – Первушин Владимир Анатольевич

Сертифицированный консультант

Почетный Президент

Национального института сертифицированных консультантов (НИСКУ)

Кандидат технических наук

1. ВНЕДРЕНИЕ КСУП

ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КСУП

В процессе разработки Корпоративного Стандарта управления проектами (КСУП) в компании Заказчика (далее – Компания) могут решаться следующие задачи:

- Углубление знаний по профессиональному управлению проектами, формирование умений и навыков.
- Структуризация проекта, разбиение проекта на временные этапы.
- Обеспечение инициации проекта или этапа.
- Подготовка обоснования проекта по временным, объемным и стоимостным параметрам проекта.
- Обеспечение руководителя проекта необходимыми для реализации проекта финансовыми, материальными рычагами и полномочиями.
- Обеспечение взаимодействия проектного офиса с другими функциональными службами Компании или взаимодействия между функциональными подразделениями в рамках реализации проектов.
- Разработка плана проекта.
- Определение порядка распределения ресурсов между проектами.
- Обеспечение мотивации персонала.
- Подведение итогов проекта, оценка вклада участников.
- Накопление и сохранение опыта в Компании Заказчика.
- Сбор и анализ данных, обеспечение мониторинга проекта и отчетности, анализ основных фактических характеристик (выполненных объемов, произведенных затрат ресурсов и финансовых средств, использования трудовых ресурсов и оборудования).
- Поддержка процессов контроля исполнения и оперативного управления.
- Прогноз развития проекта по временным характеристикам.
- Контроль расхода финансовых средств.
- Управление рисками проекта.
- Организация и поддержание взаимодействия в рамках конкретного проекта.
- Системное планирование деятельности Компании.
- Формирование портфеля проектов, обеспечивающих достижение долгосрочных, средне- и краткосрочных целей Компании.
- Стратегическое развитие Компании через проекты.
- Информационное обеспечение КСУП.

Перечень документов КСУП, ориентированных на решение задач, может уточняться по результатам каждого подэтапа.

ОСОБЕННОСТИ ПРЕДЛАГАЕМОГО ПОДХОДА

1. Разрабатывается и внедряется только минимально необходимая часть документов КСУП, поскольку разработка полного пакета может занять несколько лет, а внедрение растягивается на большой срок.

2. Все документы разрабатываются на основе Концепции, в которой сжато описывается суть проектного управления в Компании. Концепция является основой для разработки положений, регламентов, инструкций по управлению проектами в Компании на всех этапах жизненного цикла.
3. В первую очередь внедряется блок документов, который обеспечивает наибольший вклад в эффективность проекта.
4. Как правило, используются только те документы, которые имеют стандартный вид (шаблон) и требуют минимальной доработки и настройки.
5. Команда проекта со стороны Заказчика настраивает (адаптирует) документы на основе переданных шаблонов, что снижает угрозу их отторжения со стороны персонала Компании.
6. Документы внедряются **сразу** по мере готовности, что значительно уменьшает срок их внедрения.
7. Проект реализуется в 3 крупных этапа, каждый из которых содержит 3-4 подэтапа продолжительностью 2-3 месяца каждый. После завершения первого этапа Заказчик получает работоспособную систему управления проектами. Заказчик имеет право остановить работу на любом этапе и подэтапе. Далее детально рассматриваются работы только первого этапа.
8. Как правило, на первом этапе разрабатываются следующие группы документов:
 - 8.1. Концепция проектного управления Компании.
 - 8.2. Документы, регламентирующие порядок планирования и управления проектом:
 - Документы, описывающие базовый жизненный цикл проектов Компании.
 - Группа документов по инициации и обоснованию проектов, включая укрупненный план проекта (реестры проектов, паспорт проекта, описание продукта проекта, стратегический план, границы проекта, формирование ИСР, планирование ресурсов, оценка стоимости, длительности, формирование графика проекта и т.п.).
 - Группа документов по завершению проектов и накоплению опыта реализации проектов (оценка эффективности проекта, сохранение и накопление опыта, формирование премиальных фондов).
 - Группа документов по разработке детального плана проекта.
 - Группа документов по управлению изменениями и рисками.
 - Группа документов по контролю развития проекта и организации мониторинга.
 - 8.3. Документы, определяющие порядок управления командой проекта:
 - Порядок формирования команды проекта.
 - Права и обязанности участников.
 - Система мотивации команды.
 - 8.4. Документы, определяющие порядок формирования организационных структур:
 - Функции и порядок управления Проектным офисом.
 - Функции и порядок управления Проектным комитетом.
 - Организация планирования в Компании в части проектного управления (распределение ресурсов между проектами, недельный план, временная матрица).
 - 8.5. Документы, определяющие порядок связи стратегических целей Компании с портфелями и программами проектов.
 - 8.6. Программа внедрения КСУП, включающая семинары, тренинги и практический разбор реальных проектов.

В рамках Программы внедрения по каждому документу обеспечивается пошаговый (как правило, единый для всех документов) порядок ввода в действие:

- Разработка документа.
- Передача документа на рассмотрение Руководству Компании. Доработка документов в соответствии с замечаниями руководства и утверждение рабочей версии.
- Подготовка к обучению.
- Проведение обучения, тестирование и экзамен.
- Аттестация персонала в соответствии с результатами обучения и экзамена
- Начало использования документа (группы документов) в практической деятельности.
- Анализ результатов применения документа. Доработка (корректировка) документа.

9. Система контроля и мониторинга, как правило, разрабатывается на втором этапе проекта, но, в зависимости от прогресса проекта и готовности команды, может обсуждаться разработка этих документов на более ранних стадиях проекта.

10. Заказчик имеет право прервать проект после каждого подэтапа или же отложить начало следующего подэтапа на любое время.

ЭТАПЫ ПРОЕКТА

ЭТАП №1.

1. Работы первого этапа выполняются в рамках 4 (четырех) подэтапов. Количество подэтапов и их наполнение может меняться в ту или иную сторону в зависимости от пожеланий Заказчика и прогресса проекта.

2. Общее содержание этапа №1:

- Экспресс-диагностика ситуации с реализацией проектов в Компании. Необходима, чтобы составить представление о проблемах в реализации проектов и сформировать перечень разрабатываемых документов.
- Разработка Концепции проектного управления в Компании. Это важнейший документ, на основе которого разрабатываются все остальные документы КСУП. Отражает видение руководства Компании на то, как должны быть организовано управление проектами в Компании. Концепция формируется путем обсуждения с Руководством Заказчика предложенных Исполнителем вариантов каждого раздела Концепции и выбора соответствующего варианта.
- Разработка основных процедур Стандарта. Перечень предполагаемых процедур, разрабатываемых на первом этапе, описан ниже.
- Разработка системы мотивации и стимулирования команды проекта.
- Формирование организационной структуры Компании в части проектного управления: Проектного комитета и проектного офиса.
- Формирование системы планирования деятельности Компании в части проектного управления.
- Разработка и реализация Программы внедрения Стандарта УП, включающей семинары, тренинги и практический разбор реальных проектов.
- Обучение персонала использованию процедур Стандарта в своей деятельности.

ЭТАП №2

1. Доработка Стандарта в части управления изменениями, контроля и мониторинга, управления рисками.
2. Введение полноценной системы планирования всех уровней.
3. Отладка системы управления работой офиса управления проектами, организация его взаимодействия с функциональными подразделениями
4. Интеграция разработанных документов в единую систему.
5. Консультационное сопровождение проектов Компании.

ЭТАП №3

Выбор и внедрение информационной системы – программного продукта, облегчающего деятельность проектных менеджеров. Разработанные процедуры корректируются в случае необходимости. Чаще всего этот этап реализуется силами специалистов Заказчика с минимальным участием консультантов.

Этапы могут реализовываться с пересечением по времени.

ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ПЕРВОГО ЭТАПА

Первый этап состоит из 4-х подэтапов продолжительностью 2 – 3 месяца каждый. В рамках подэтапа проводится организационная подготовка (обеспечивающие мероприятия), разрабатываются, обсуждаются и утверждаются документы КСУП. Перед началом проекта внедрения проводится **установочный семинар** продолжительностью 3 дня.

Подготовительный этап

Установочный семинар.

Участники – Руководство компании и кандидаты в команду проекта внедрения.

Продолжительность – 3 дня.

Стоимость – 240 000 рублей.

Подэтап № 1-1

Организационная подготовка:

- Формулирование целей создания системы управления проектами в Компании.
- Разъяснение целей и задач проекта. Обсуждение возможных способов достижения целей проекта.
- Изучение ситуации в Компании в интересах внедрения проектной организации работ, в т.ч. интервью ведущих специалистов, определение «узких мест» и ограничений, делегирование полномочий. Анализ существующей системы управления проектами, анализ эффективности проекта.
- Согласование общего плана реализации проекта внедрения КСУП и построения офиса управления проектами.
- Организация работы по проекту. Организация работы во время Сессий и между ними.
- Сбор данных, согласование подходов.
- Изучение бизнес-процессов реализации проектов.
- Описание существующей модели управления проектами предприятия.
- Подготовка регламента оценки вклада членов команды проекта.
- Разработка и утверждение плана работ на подэтап 1-2.

Разработка документов Стандарта:

- Разработка Концепции КСУП.
- Формирование желаемой модели управления проектами предприятия.
- Разработка Стандарта «Порядок формирования этапов проекта».
- Разработка Стандарта «Бизнес-процесс инициации проекта или этапа».
- Разработка Стандарта «Бизнес-процесс подготовки обоснования проекта».
- Инвентаризация проектов и регистрация их в реестре проектов.

Утверждение и внедрение документов:

- Утверждение структуры документов, порядка их введения в действие.
- Утверждение Стандарта «Порядок формирования этапов проекта».
- Утверждение Стандарта «Бизнес-процесс инициации проекта или этапа».
- Внедрение разработанных документов КСУП в практику управления проектами предприятия.

Состав и содержание последующих подэтапов окончательно формируются после разработки Концепции проектного управления и появления ясности с составом и объемом разрабатываемых документов.

Продолжительность подэтапа 1-1 Этапа 1 составляет 2.5-3 месяца.

Могут быть проведены две очные сессии продолжительностью 2 дня каждая.

Подэтап № 1-2

Организационная подготовка:

- Подготовка и утверждение регламента оценки вклада членов команды проекта от Заказчика.
- Разработка Программы внедрения документов КСУП.
- Разработка и утверждение плана работ на подэтап 1-3.

Разработка документов Стандарта:

- Доработка Концепции КСУП.
- Доработка Стандарта «Бизнес-процесс подготовки обоснования проекта».
- Разработка концепции мотивации персонала.
- Разработка Стандарта «Оценка, завершение и сохранение опыта реализации проекта».
- Разработка Стандарта «Мотивация и стимулирования персонала проекта».
- Разработка Стандарта «Положение о команде проекта».
- Разработка Стандарта «Положение о Проектном комитете».
- Разработка раздела «Управление проектами» Корпоративного кодекса.

Утверждение и внедрение документов:

- Утверждение рабочей версии Концепции КСУП.
- Утверждение Стандарта «Бизнес-процесс подготовки обоснования проекта».
- Утверждение концепции мотивации персонала.
- Утверждение Стандарта «Оценка, завершение и сохранение опыта реализации проекта».
- Утверждение Стандарта «Положение о команде проекта».
- Утверждение Стандарта «Положение о Проектном комитете».
- Утверждение раздела «Управление проектами» Корпоративного кодекса.
- Утверждение Программы введения в действие КСУП.
- Внедрение разработанных документов КСУП в практику управления проектами предприятия.

Продолжительность подэтапа 1-2 Этапа 1 составляет 2-2.5 месяца. Могут быть проведены две очные сессии продолжительностью 2 дня каждая.

Подэтап № 1-3

Организационная подготовка:

- Разработка и утверждение плана работ на подэтап 1-4.

Разработка документов Стандарта:

- Доработка Стандарта «Мотивация и стимулирование персонала проекта».
- Разработка Стандарта «Бизнес-процесс подготовки контракта».
- Разработка Стандарта «Положение о Проектном офисе».
- Разработка Стандарта «Порядок формирования портфелей проектов и регистрации проектов в реестре проектов компании».
- Разработка Стандарта «Планирование проектной деятельности в компании».
- Разработка Стандарта «Порядок документооборота в проектной деятельности».

Утверждение и внедрение документов:

- Утверждение Стандарта «Мотивация и стимулирования персонала проекта».
- Утверждение Стандарта «Бизнес-процесс подготовки контракта».
- Утверждение Стандарта «Положение о Проектном офисе».
- Утверждение Стандарта «Планирование проектной деятельности в компании».

- Утверждение Стандарта «Порядок документооборота в проектной деятельности».
- Внедрение разработанных документов КСУП в практику управления проектами предприятия.

Продолжительность подэтапа 1-3 Этапа 1 составляет 2-2.5 месяца. Могут быть проведены две очные сессии продолжительностью 2 дня каждая.

Подэтап № 1-4

Организационная подготовка:

- Подготовка проектов Компании к защите на Проектном комитете.
- Подготовка и проведение деловой игры «Использование документов КСУП для организации управления реальным проектом».

Разработка документов Стандарта:

- Доработка Стандарта «Порядок формирования портфелей проектов и регистрации проектов в реестре проектов компании».
- Разработка бизнес-процесса управления проектом.
- Увязывание всех документов в единый комплекс.

Утверждение и внедрение документов:

- Утверждение Стандарта «Порядок формирования портфелей проектов и регистрации проектов в реестре проектов компании».
- Утверждение бизнес-процесса управления проектом.
- Анализ использования разработанных документов КСУП в практике управления проектами Компании.

Продолжительность подэтапа 1-4 Этапа 1 составляет 2 месяца. Могут быть проведены две очные сессии продолжительностью 2 дня каждая.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

1. Для разработки и внедрения документов КСУП в Компании Заказчика формируется команда проекта в составе:

- Консультант – В.А. Первушин. Функции – научное (предметное) руководство работой, разработка и передача шаблонов, консультирование по их доработке и использованию.
- Куратор проекта от Заказчика – оказывает необходимую административную поддержку Проекта, участвует в совещаниях для обсуждения хода Проекта, принимает участие в утверждении проектной документации и выпуске приказов (распоряжений), обладает необходимыми полномочиями для разрешения спорных вопросов.
- Сотрудники от Заказчика (3-4 человека). Функции: настройка документов КСУП, внедрение разработанных документов в практику.

2. В рамках каждого подэтапа могут проводиться 1-2 консультационные Сессии (очная работа с командой Заказчика) продолжительностью 2 дня (оплачиваются отдельно). В промежутках между Сессиями проводятся консультации по разрабатываемым документам с использованием электронной почты и мессенджеров, т.е. дистанционно.

3. Во время консультационной Сессии идет работа с командой менеджеров от Компании, обсуждение разработанных документов и порядка их внедрения. В процессе работы необходимые шаблоны передаются Исполнителем команде проекта для корректировки в соответствии с конкретными условиями Заказчика. Далее происходит совместная настройка (адаптация) документов к ситуации в Компании. Одновременно происходит обучение персонала порядку работы с документами, особенностей их использования в деятельности Компании.

4. Разработка и внедрение некоторых сложных документов осуществляется на протяжении нескольких подэтапов. На каждом последующем подэтапе каждый документ уточняется и конкретизируется.

5. Второй и третий этапы посвящены дальнейшей разработке и внедрению элементов КСУП, обеспечивающих отладку процедур, использование проектного подхода в качестве инструмента реализации краткосрочных, среднесрочных и стратегических целей Компании и внедрению систем автоматизации. Необходимость реализации этих этапов определяется Заказчиком.

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ, СТОИМОСТЬ РАБОТ И ПОРЯДОК ВЗАИМОРАСЧЕТОВ

Длительность каждого подэтапа составляет 2-3 месяца. В зависимости от интенсивности и качества работы команды от Заказчика продолжительность подэтапа может изменяться в ту или иную сторону.

Таким образом, длительность первого этапа, состоящего из 4-х подэтапов, составляет 6-8 месяцев.

Стоимость работ на подэтапе складывается из следующего:

- Работа Консультантов во время консультационных Сессий.
- Подготовка документов для передачи команде проекта.
- Анализ и корректировка документов, подготовленных командой проекта (между Сессиями).
- Интеллектуальной собственности на передаваемые документы.
- Анализ систем управления конкретными проектами Заказчика в рамках очного заседания Проектного комитета.

В стоимости работ не учитывается проезд и проживание Консультанта во время очной Сессии. Оплата работы по первому этапу производится путем выплаты аванса по каждому подэтапу в размере 25%. Оплата проезда и проживания Консультанта проводится отдельно по факту.

Отправка замечаний по проекту обеспечивается с частотой не менее 2-х раз в неделю, при условии получения материалов от Заказчика.

После согласования Базовых условий реализации проекта и их утверждения Заказчиком Исполнитель подготовит договор по реализации проекта КСУП.