

## План внедрения проектного управления в компании



В этом документе мы описали рекомендуемую последовательность шагов при запуске проектного управления в компании.

План разработан специалистами Группы компаний ADVANTA на основе опыта работы с сотнями средних и крупных компаний России и ближнего зарубежья из самых разных сфер деятельности.

Надеемся, что следование этому плану поможет вам избежать серьезных ошибок и достичь ожидаемых результатов при внедрении проектного управления!

## Используемые термины и сокращения

**Корпоративная система управления проектами** (далее КСУП) — комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами в организации.

**Информационная система управления проектами** (далее ИСУП) — комплекс технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектами в организации, настроенный с учетом корпоративных стандартов УП и потребностей участников проектов

**Проектный офис** — структурное подразделение организации, контрольно-координационный орган, который определяет и развивает в организации стандарты бизнес-процессов, связанные с управлением проектами.

**Портфель проектов** — это определенное количество проектов, над которыми работает компания для достижения одной из стратегических задач бизнеса.

**Реестр проектов** — список проектов Портфеля проектов, актуализированный на период и доступный определенному кругу лиц.

# Этапы внедрения

## Синхронзация внедрения КСУП и ИСУП

### КСУП

- **Этап №0. Подготовка лидеров внедрения КСУП**
- **Этап №1. Оценка текущей ситуации**
- **Этап №2. Определение базовых и расширенных требований к КСУП**
- **Этап №3. Разработка плана внедрения КСУП**
- **Этап №4. Запуск Проектного офиса**
- **Этап №5. Запуск Проектного комитета и формирование реестра проектов**
- **Этап №6. Разработка методологии управления проектами в организации**
- **Этап №7. Обучение участников проектной деятельности**
- **Этап №8. Формализовать проекты по правилам**

### ИСУП

- **Этап №1. Сбор первичных требований к ИСУП**
- **Этап №2. Реестр проектов со статусами**
- **Этап №3. Формализация требований к базовым процессам ИСУП**
- **Этап №4. Базовая настройка ИСУП**
- **Этап №5. Внесение детальных планов по проектам**

# План внедрения КСУП

Действия в части организации УП, методологии

## ■ Этап №0. Подготовка лидеров внедрения КСУП

- **Лидер**

Назначение лица, ответственного за внедрение Проектного подхода в организации

- **Рабочая группа**

Создание рабочей группы из «активистов» и приверженцев проектного управления. Возможно, привлечение экспертов и консультантов

- **Единые понятия**

Формирование единого понятийного аппарата (информационного поля) по проектному менеджменту в рабочей группе (обучения, стратегическая сессия, совместное изучение стандартов / литературы)

## ■ Этап №1. Оценка текущей ситуации

- Изучение имеющихся в организации проектных правил — стандартов, регламентов, положений, описаний процессов, шаблонов документов и т.п.
- Интервьюирование владельцев и участников ключевых проектных бизнес-процессов об их фактических принципах и приёмах работы с проектами
- Описание текущих проектных процессов и активностей в формате «как есть»
- Инвентаризация проектов - собран по возможности наиболее полный список всех проектов организации с краткой информацией о реквизитах и состоянии каждого проекта («как есть»)

- Фиксация текущих фактических значений показателей проектов, портфелей, качества работы управленческих процессов. Определение размера отклонений факта от плановых значений показателей (если были установлены)
- Поиск и фиксация выявленных типовых проблем, «узких мест», наибольших сложностей в работе проектов
- Оценка масштаба проблем и потерь в проектах в денежном выражении, ресурсах, времени

## ■ Этап №2. Определение базовых и расширенных требований к КСУП

- Выбор стандарта / фреймворка основы для будущей проектной методологии и его изучение в рабочей группе
- Определение карты участников Корпоративной системы управления проектами (КСУП) — подразделения, должности, роли, персоналии
- Формулировка «базовых» требований к целевой КСУП — перечень документов, инструментов, сервисов Проектного офиса, ролей, функций ИСУП и др. в формате «как надо»
- Определение «расширенных» требований на последующие итерации развития КСУП (укрупненно, так как могут быть скорректированы со временем)
- Установка целевых показателей проектов, портфелей, качества работы процессов, целевого сокращения потерь / получения выгод от внедрения КСУП
- Фиксация «разрывов» между целевым и текущим состоянием КСУП, показателями проектов

- Согласование сформулированных требований с заинтересованными лицами и основными пользователями сервисов КСУП
- Подготовка обоснования и защита потенциальных положительных эффектов от внедрения КСУП в организации

### ■ **Этап №3. Разработка плана внедрения КСУП**

- Планирование действий по устранению «разрывов» и установка приоритетов их реализации
- Определение задействованных во внедрении «базовой» КСУП Организационных блоков (подразделений организации)
- Выбор основных процессов УП для «базового» внедрения
- Выделение основных блоков работ по внедрению КСУП и назначение ответственных за их реализацию
- Установка требований к Промежуточным результатам (Контрольным точкам) внедрения «базовой» КСУП и сроков их достижения
- Формирование Плана внедрения «базовой» КСУП
- Разработка предварительной «дорожной карты» развития «базовой» КСУП до расширенных требований
- Защита и согласование плана внедрения «базовой» КСУП у заинтересованных лиц
- Ознакомление с Планом внедрения «базовой» КСУП и «Дорожной картой» ее развития всех участников внедрения проектного подхода

## ■ Этап №4. Запуск Проектного офиса

- Назначение руководителя Проектного офиса
- Утверждение Положения о Проектном офисе (полномочия, обязанности, ответственность ...)
- Определение сервисов Проектного офиса, которые будут представляться в первую очередь (остальные могут запускаться позже постепенно)
- Набор необходимых сотрудников Проектного офиса (методолог, администраторы и др.)
- Начало предоставления первых сервисов Проектного офиса

## ■ Этап №5. Запуск Проектного комитета и формирование реестра проектов

- Определение участников проектного комитета (ТОП, заместители по направлениям, кураторы проектов, РПО, РП, владельцы ресурсов и др.)
- Разработка и утверждение Положения о Проектном комитете (регулярность, рассматриваемые вопросы, полномочия, обязательные участники)
- Определение наиболее приоритетных проектов или направлений. Формирование реестра всех проектов и реестра «приоритетных» проектов
- Выбор «пилотных» проектов для отладки на них внедряемой «базовой» КСУП (рекомендуется включать все «приоритетные» проекты или несколько наиболее важных из них)
- Назначение Руководителей проектов (если еще не были назначены ранее)

- Запуск процедуры регулярного сбора Проектным офисом «статусов» по проектам от Руководителей проектов
- Регулярное рассмотрение статус-отчетов по выбранным «приоритетным» или «пилотным» проектам на Проектном комитете

## ■ **Этап №6. Разработка методологии управления проектами в организации**

- Уточнение детальных требований к целевому состоянию «базовых» процессов УП с ключевыми участниками проектной деятельности
- Разработка, согласование и утверждение внутреннего Стандарта КСУП, Положений по управлению проектами (например, по отдельным направлениям / типам проектов)
- Разработка, согласование и утверждение Инструкций для ключевых процессов проектного управления [опционально]
- Назначены подразделения, отвечающие за совершенствование методологии по отдельным направлениям проектов, поддержку и контроль ее применения, промежуточный мониторинг достижения результатов проектов по направлению (например, Центры управления отдельными портфелями проектов) [опционально — актуально для крупных компаний]
- Разработка, согласование и утверждение Шаблонов проектных документов (Устав, Паспорт, Запрос на изменения, Акт о закрытии и др.)

## ■ **Этап №7. Обучение участников проектной деятельности**

- Обучение работе согласно разработанной корпоративной проектной методологии, технологии управления отдельными видами проектов
- Проведение обучения с помощью специализированных курсов по управлению проектами [опционально]
- Проведение обязательной проверки полученных знаний, формирование планов развития компетенций сотрудников

## ■ **Этап №8. Формализировать проекты по правилам**

- Назначение Руководителей и Администраторов проектов из числа обученных сотрудников (если не были назначены ранее)
- Формирование и согласование Уставов / Паспортов проектов (по новым правилам)
- Разработка детальных планов проектов по утвержденной методологии (содержание, сроки, КТ, результаты, коммуникации, продукты проекта и др.)
- Защита планов проектов на Проектном комитете

## ■ **Этап №9. Запуск КСУП в опытную эксплуатацию**

- Реализация всех «приоритетных» или только «пилотных» проектов в соответствии с разработанными правилами «базовой» КСУП
- Выбор критериев успешности опытной эксплуатации КСУП, определение ее сроков

- Поддержка Проектным офисом внедрения разработанной методологии (контроль ее соблюдения, помощь сотрудникам в применении инструментов, дополнительное обучение и т.п.)
- Выявление ошибок новой методологии и ее цикличная оптимизация, доработки
- Регулярный мониторинг и контроль проектов на уровнях: РП, Куратор, Проектный офис, Проектный комитет
- Подведение итогов по окончании срока опытной эксплуатации - результаты, эффекты, успехи и провалы. Определение приоритетов дальнейшего развития КСУП
- Уточнение «дорожной карты» развития КСУП до реализации расширенных требований

## ■ **Этап №10. Запуск КСУП в промышленную эксплуатацию**

- Корректировка и фиксация правил по итогам опытной эксплуатации
- Контроль использования корпоративной методологии
- Тиражирование правил на все проекты, подразделения, участников УП
- Запуск дополнительных сервисов КСУП
- Сервисы КСУП предоставляются на регулярной основе. Собирается обратная связь по уровню удовлетворенности участников сервисами КСУП
- Уточнение и финальное согласование «дорожной карты» развития КСУП до реализации расширенных требований

## ■ Этап №11. Развитие КСУП

- Реализация мероприятий «дорожной карты» развития КСУП
- Разработка и внедрение систем стимулирования участников проектной деятельности
- Регулярное отслеживание узких мест и отклонений по показателям проектов, КСУП в целом
- Регулярное проведение аудита использования разработанной методологии КСУП, качества сервисов Проектного офиса
- Постоянное совершенствование процессов управления проектами

# План внедрения ИСУП

## Действия в части автоматизации УП

### ■ Этап №1. Сбор первичных требований к ИСУП

- Формирование требований к автоматизации основных сервисов Проектного офиса (реестр проектов, планирование, сбор статусов, контроль исполнения и др.)

### ■ Этап №2. Реестр проектов со статусами

- Запуск «стартовой» ИСУП v.0 в виде реестра проектов — единого источника информации о перечне и статусах проектов (возможно, с детализацией до Контрольных точек)
- Внесение в ИСУП «пилотных» проектов с минимально достаточным набором атрибутов
- Сбор статусов по проектам регулярно через ИСУП
- Отчет по реестру проектов со статусами, запуск механизма эскалации проблем

### ■ Этап №3. Формализация требований к базовым процессам ИСУП

- Формирование Функциональных требований к «базовой» ИСУП v.1 (обычно — содержание проектов, сроки, поручения, коммуникации, документы, показатели)

#### ■ **Этап №4. Базовая настройка ИСУП**

- Выбор ИТ-платформы для создания ИСУП, либо принятие решения о развитии «стартового» решения ИСУП v.0 (если есть такая возможность)
- Внедрение функционального контура «базовой» ИСУП v.1
- Обучение сотрудников работе в ИСУП

#### ■ **Этап №5. Внесение детальных планов по проектам**

- Делегирование в ИСУП проектов на ответственных сотрудников, выдача полномочий на работу с ними. Обучение работе в системе
- Заполнение электронных карточек проектов в ИСУП, заполнение реквизитов, загрузка документов проектов
- Внесение детальных планов проектов в ИСУП
- Сохранение Базовых планов проектов в ИСУП для отслеживания отклонений

#### ■ **Этап №6. Опытная эксплуатация ИСУП**

- Отчеты и дашборды по контролю исполнения проектов. Регулярный сбор статусов по проектами и контрольным точкам
- Отчеты по показателям проектов
- Поддержка пользователей ИСУП
- Дашборд «Здоровье портфеля проектов» для контроля исполнения правил ведения проектов
- Пакеты отчетности для различных уровней управления

- Подведение итогов опытной эксплуатации «базовой» ИСУП v.1. Формирование требований к «расширенной» ИСУП v.2
- Принятие решения о внедрении дополнительных функциональных контуров «расширенной» ИСУП v.2

## ■ **Этап №7. Расширение функционала, подключение всех сотрудников и внесение всех типов проектов в ИСУП**

- Настройка контура «расширенной» ИСУП v.2 (обычно — финансы, контракты, поставки, риски, ресурсы, стратегия, идеи, продукты)
- Дашборды «Рейтинг РП», «Контроль исполнительской дисциплины» и др.
- Дополнительные типы проектов, внесение в систему всех проектов
- Дополнительные процессы обсуждений, сбора данных, согласований и т.п.
- Подведение итогов опытной эксплуатации «расширенной» ИСУП v.2. Формирование требований к «продвинутой» ИСУП v.3
- Принятие решения о внедрении дополнительных функциональных контуров «продвинутой» ИСУП v.3

## ■ **Этап №8. Развитие ИСУП**

- Настройка контура «продвинутой» ИСУП v.3 (обычно - новые объекты управления, доп. дашборды, отчетность, нестандартные сценарии, интеграции)
- Отчеты с расчетом проектной мотивации в ИСУП

- Запуск автоматизации нестандартных сценариев и операций в системе (подсказки, уведомления, аналитика)
- Интеграции с другими ИТ-системами
- Постоянное совершенствование ИСУП под изменяющиеся процессы

## Подготовлено командой ADVANTA

Внедряем эффективную технологию управления проектами и готовую информационную систему ADVANTA, которая поддерживает развитие бизнеса, помогает реализовывать в срок стратегические планы, проекты и поручения.



## Факты об ADVANTA

- 18 лет опыта создания систем управления портфелями, проектами и развитием бизнеса
- в 400+ организаций мы внедрили управление проектами с помощью ADVANTA
- 85 регионов — география самого крупного нашего проекта
- от 100 до 50 000 сотрудников — штат компаний, в которых успешно работает ADVANTA

# Полезные материалы от ADVANTA

[Книга «С чего начать внедрение проектного управления?»](#)

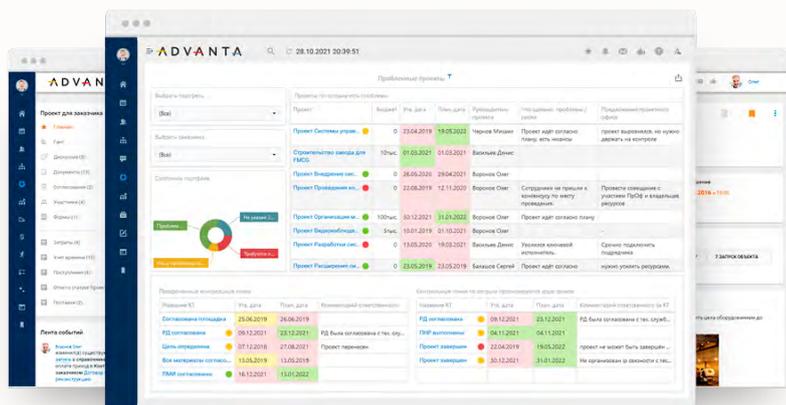
[Курс для руководителей «Как построить систему управления проектами»](#)

[Руководство «С чего начинается системное управление проектами?»](#)

[Бесплатный email-курс «Все о Проектном офисе и как его запустить, избежав типичных ошибок»](#)

[Кейсы внедрения проектного управления](#)

[Диагностика проектного управления](#)



[Система управления проектами ADVANTA](#)

[Решение для старта управления проектами](#)

[advanta-group.ru](http://advanta-group.ru)

8 800 555 21 39

