

# Оглавление

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| <b>Вместо предисловия .....</b>        | <b>9</b>  |
| <b>Введение .....</b>                  | <b>15</b> |
| Актуальность темы .....                | 15        |
| Целесообразность разработки темы ..... | 17        |
| Проведение исследований .....          | 18        |

## ТЕОРИЯ

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Глава 1. Организация и ее развитие .....</b>                                              | <b>22</b> |
| Понятие организации, ее деятельности и развития .....                                        | 22        |
| Способности и мотивы организации к развитию .....                                            | 26        |
| Цели развития .....                                                                          | 30        |
| Основные теории по установлению целей развития .....                                         | 34        |
| Развитие как изменения .....                                                                 | 39        |
| Модели жизненного цикла компаний .....                                                       | 47        |
| Факторы, влияющие на развитие .....                                                          | 56        |
| Кто отвечает за развитие и финансирует его? .....                                            | 62        |
| Мотивация участников развития .....                                                          | 67        |
| Проблемы развития .....                                                                      | 71        |
| <b>Глава 2. Стратегия развития .....</b>                                                     | <b>73</b> |
| Понятие стратегии и стратегического управления .....                                         | 73        |
| Факторы успеха и стратегические ресурсы .....                                                | 77        |
| Стили поведения организации и их связь со стратегией .....                                   | 79        |
| Виды стратегических иерархий .....                                                           | 79        |
| Стратегия развития компании .....                                                            | 84        |
| <b>Глава 3. Методология управления проектами .....</b>                                       | <b>89</b> |
| История метода .....                                                                         | 89        |
| Основные стандарты .....                                                                     | 92        |
| Руководство к своду знаний по управлению проектами<br>(PMBoK, 3-е издание) от PMI .....      | 93        |
| Международные требования к компетенции специалистов<br>по управлению проектами от IPMA ..... | 94        |
| Prince 2 (Projects in Controlled Environment) .....                                          | 95        |
| Основные понятия и классификация проектов .....                                              | 96        |
| Проектный офис .....                                                                         | 100       |
| Управление портфелями проектов .....                                                         | 101       |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| Управление проектами на уровне предприятия .....                 | 102        |
| Применение и важнейшие тенденции .....                           | 103        |
| Варианты применения .....                                        | 105        |
| <b>Глава 4. Проекты развития .....</b>                           | <b>106</b> |
| Развитие и проекты .....                                         | 106        |
| Понятие и типы проектов развития .....                           | 111        |
| Проекты развития с бизнес-целями .....                           | 120        |
| Жизненный цикл проекта развития .....                            | 123        |
| Портфель развития .....                                          | 125        |
| Связь стратегии, проектов и программ развития .....              | 130        |
| Проблемы проектов развития .....                                 | 140        |
| Эффективность проектов развития .....                            | 143        |
| <b>Глава 5. Система управления проектами развития .....</b>      | <b>145</b> |
| Формализация проектов развития .....                             | 145        |
| Варианты формализации .....                                      | 147        |
| Состав системы управления проектами развития .....               | 150        |
| Особенности введения системы управления проектами развития ..... | 153        |
| Уровни зрелости организации .....                                | 156        |

## ПРАКТИКА

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 6. Организационная структура управления проектами развития ...</b> | <b>164</b> |
| Как связаны проекты развития и сами компании? .....                         | 164        |
| Виды организационных структур .....                                         | 165        |
| Простая структура .....                                                     | 167        |
| Проекты развития в простой структуре .....                                  | 167        |
| Функциональная структура .....                                              | 168        |
| Проекты масштаба подразделения .....                                        | 169        |
| Проекты масштаба нескольких подразделений .....                             | 171        |
| Проекты масштаба фирмы .....                                                | 176        |
| Матричная структура .....                                                   | 179        |
| Проект развития в матричных структурах .....                                | 183        |
| «Чисто» проектная структура .....                                           | 185        |
| Проектная структура с проектами внутри фирмы .....                          | 187        |
| Проектная структура с проектами вне фирмы .....                             | 188        |
| <b>Глава 7. Участники проектов развития .....</b>                           | <b>190</b> |
| Определение участника проекта .....                                         | 190        |
| Состав и классификация участников проектов развития .....                   | 191        |
| Понятие проектной роли и заинтересованного лица .....                       | 193        |
| Внутренние участники проектов развития .....                                | 195        |

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Руководитель проекта .....                                                                                     | 195        |
| Инициатор проекта .....                                                                                        | 206        |
| Администратор, секретарь проекта .....                                                                         | 208        |
| Координатор проекта .....                                                                                      | 210        |
| Экспедитор проекта .....                                                                                       | 210        |
| Команда, или Рабочая группа .....                                                                              | 211        |
| Офис проекта .....                                                                                             | 215        |
| Управляющий совет .....                                                                                        | 215        |
| Внешние участники проектов развития .....                                                                      | 217        |
| Участники проектов развития (внешние по отношению к проекту,<br>но внутренние по отношению к фирме) .....      | 217        |
| Участники проектов (внешние по отношению и к проекту,<br>и к компании) .....                                   | 229        |
| Взаимодействие участников проектов .....                                                                       | 230        |
| Мотивация участников проектов развития .....                                                                   | 231        |
| <b>Глава 8. Жизненный цикл управления проектами развития .....</b>                                             | <b>235</b> |
| Подходы к организации и выполнению проектов развития .....                                                     | 235        |
| Описание бизнес-процессов проекта и их связи<br>с жизненным циклом .....                                       | 235        |
| Процесс инициирования .....                                                                                    | 241        |
| Инициирование идеи .....                                                                                       | 245        |
| Формализация идеи .....                                                                                        | 249        |
| Экспертиза .....                                                                                               | 250        |
| Рассмотрение портфеля проектов .....                                                                           | 250        |
| Авторизация проекта .....                                                                                      | 259        |
| Проблемы инициирования проекта развития .....                                                                  | 259        |
| Финансирование инициирования проектов .....                                                                    | 261        |
| Основные параметры проектов развития, разрабатываемые<br>при инициировании. Оценка себестоимости проекта ..... | 262        |
| Целеполагание .....                                                                                            | 263        |
| Декомпозиция целей .....                                                                                       | 265        |
| Содержание проекта .....                                                                                       | 266        |
| Фаза планирования .....                                                                                        | 268        |
| Дальнейшее уточнение стоимости проекта .....                                                                   | 274        |
| Фаза реализации .....                                                                                          | 275        |
| Сдача-приемка .....                                                                                            | 276        |
| Фаза завершения .....                                                                                          | 277        |
| Процесс контроля и мониторинга .....                                                                           | 282        |
| Особые зоны внимания при управлении проектами развития .....                                                   | 291        |
| Методология освоенного объема .....                                                                            | 291        |
| Управление рисками и возможностями .....                                                                       | 296        |

|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 9. Документооборот управления проектами развития .....</b>                                                       | <b>307</b> |
| Состав и описание документооборота .....                                                                                  | 307        |
| Варианты внедрения .....                                                                                                  | 310        |
| Ответственность за организацию документооборота .....                                                                     | 312        |
| Регламентирующие документы .....                                                                                          | 313        |
| Общие соображения по созданию стандарта .....                                                                             | 314        |
| Сроки разработки стандарта .....                                                                                          | 316        |
| Состав стандарта по управлению проектами развития (пример) .....                                                          | 316        |
| Описание инфраструктуры управления проектами развития<br>в стандарте .....                                                | 322        |
| Организационно-распорядительные и оперативные документы .....                                                             | 326        |
| Общие соображения .....                                                                                                   | 326        |
| Документооборот инициирования .....                                                                                       | 328        |
| Устав проекта .....                                                                                                       | 329        |
| Документооборот планирования .....                                                                                        | 332        |
| Документооборот реализации .....                                                                                          | 335        |
| Документооборот завершения .....                                                                                          | 336        |
| Создание системы документооборота .....                                                                                   | 337        |
| <b>Глава 10. Информационная система управления проектами развития ...</b>                                                 | <b>339</b> |
| Информационная система управления проектами развития .....                                                                | 339        |
| Задачи ИСУПР .....                                                                                                        | 340        |
| Специфика ИСУПР .....                                                                                                     | 341        |
| Неспециализированное программное обеспечение<br>для управления проектами развития .....                                   | 342        |
| Специализированное программное обеспечение<br>для управления проектами развития .....                                     | 345        |
| Внедрение информационной системы управления проектами<br>развития .....                                                   | 352        |
| Организация внедрения информационной системы управления<br>проектами развития в виде проекта .....                        | 352        |
| Критерии выбора программного обеспечения<br>для информационной системы управления проектами развития .....                | 359        |
| Рекомендации по внедрению .....                                                                                           | 365        |
| Почему нельзя во внедрении системы управления проектами начинать<br>от внедрения ИСУПР или ограничиваться только им ..... | 369        |
| Критические факторы успеха и риски внедрения ИСУПР .....                                                                  | 370        |
| <b>Глава 11. Внедрение проектной методологии в деятельность<br/>по развитию компании .....</b>                            | <b>380</b> |
| Подходы и варианты внедрения .....                                                                                        | 381        |
| Внедрение в проектно-ориентированных компаниях .....                                                                      | 381        |
| Внедрение в проектно-неориентированных компаниях .....                                                                    | 381        |
| Риски и проблемы внедрения .....                                                                                          | 387        |

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Критические факторы и условия успеха .....                | 391        |
| Условия внедрения .....                                   | 391        |
| Права и полномочия .....                                  | 392        |
| Отсутствие должной поддержки руководства .....            | 393        |
| Сопrotивление корпоративной культуры .....                | 393        |
| Отсутствие системы делегирования полномочий .....         | 395        |
| Отсутствие системы стимулирования персонала .....         | 395        |
| Высокие риски внедрения .....                             | 396        |
| Отсутствие подготовленных специалистов и информации ..... | 396        |
| Высокая стоимость внедрения .....                         | 396        |
| Типовой план внедрения .....                              | 397        |
| Диагностика .....                                         | 399        |
| Ограничения диагностики .....                             | 403        |
| Применяемые методы и приемы диагностики .....             | 405        |
| Обучение .....                                            | 427        |
| Разработка процессов управления проектами развития .....  | 428        |
| Разработка документации .....                             | 429        |
| Построение коммуникаций .....                             | 430        |
| Ввод в действие .....                                     | 431        |
| Эффективность результатов .....                           | 432        |
| <b>Заключение .....</b>                                   | <b>438</b> |

## ПРИЛОЖЕНИЯ

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Описания компаний, послуживших в данной монографии примерами ...</b>                           | <b>440</b> |
| Приложение 1. Компания оптовой и розничной торговли .....                                         | 440        |
| Приложение 2. Крупное добывающее предприятие .....                                                | 441        |
| Приложение 3. Крупный проектный институт .....                                                    | 442        |
| Приложение 4. Старт-ап-проект .....                                                               | 443        |
| Приложение 5. Производственное предприятие .....                                                  | 444        |
| <b>Приложения к главе 7 .....</b>                                                                 | <b>445</b> |
| Приложение 7.1. Показатели и шкала оценки руководителя<br>и участника проекта для поощрения ..... | 445        |
| <b>Приложения к главе 8 .....</b>                                                                 | <b>446</b> |
| Приложение 8.1. Реестр проблем проекта .....                                                      | 446        |
| Приложение 8.2. Форма регистрации изменений .....                                                 | 449        |
| <b>Приложения к главе 9 .....</b>                                                                 | <b>450</b> |
| Приложение 9.1. Докладная записка об инициировании проекта .....                                  | 450        |
| Приложение 9.2. Реестр проектов .....                                                             | 453        |
| Приложение 9.3. Устав проекта (структура) .....                                                   | 454        |
| Приложение 9.4. Базовый план проекта (структура) .....                                            | 455        |

---

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Приложение 9.5. Форма запроса на изменение .....                                                   | 458        |
| Приложение 9.6. Промежуточный отчет .....                                                          | 459        |
| Приложение 9.7. Журнал учета ошибок .....                                                          | 461        |
| Приложение 9.8. Акт приемки-сдачи продукта .....                                                   | 462        |
| Приложение 9.9. Итоговый отчет по проекту .....                                                    | 463        |
| <b>Приложения к главе 10 .....</b>                                                                 | <b>464</b> |
| Приложение 10.1. Базовые функциональные возможности<br>системы календарного планирования .....     | 464        |
| Приложение 10.2. Сравнение функциональности<br>программного обеспечения управления проектами ..... | 465        |
| <b>Список литературы .....</b>                                                                     | <b>474</b> |