

Стратегическая система управления проектами

Вопросы темы

1. Содержание стратегической системы управления проектами;
2. Управление портфелем проектов;
3. Управление программой;
4. Управление проектом;
5. Организационный дизайн стратегической системы УП;
6. Методология: внутренние стандарты и регламенты;
7. Информационная система и инструменты.

Дополнительная литература по теме

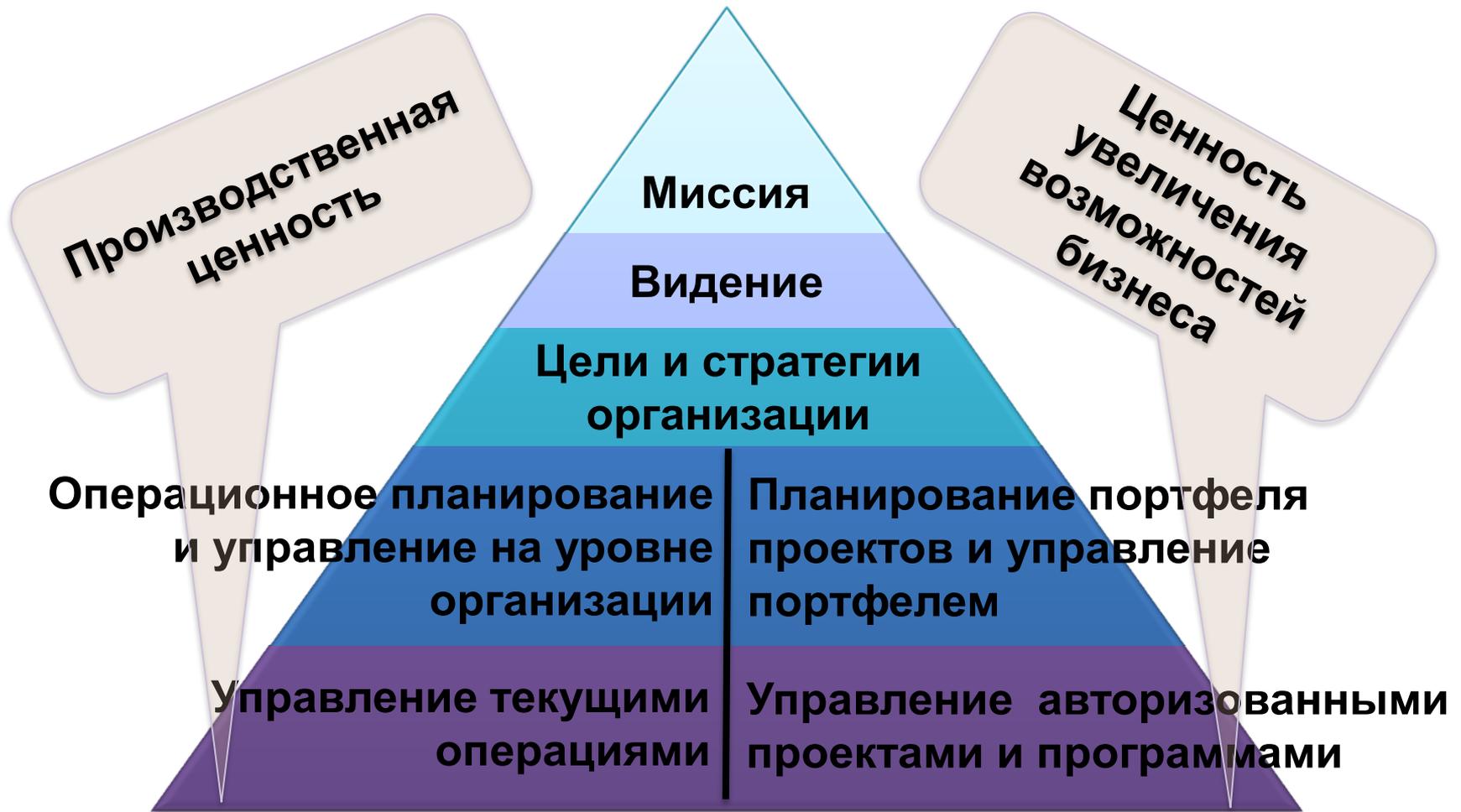
- Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными проектами. – М.:Компания АйТи;ДМК Пресс, 2010.
- Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. – М.:ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
- Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007, часть 1.
- Levine H.A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. – Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2005.
- Managing Change in Organizations: A Practice Guide, Project Management Institute, 2013.
- Gareis R. Happy Project! Manz, Vienna, 2005.

Содержание стратегической системы управления проектами

Развитие и проектно-ориентированное управление



Место управления проектами в управлении компанией

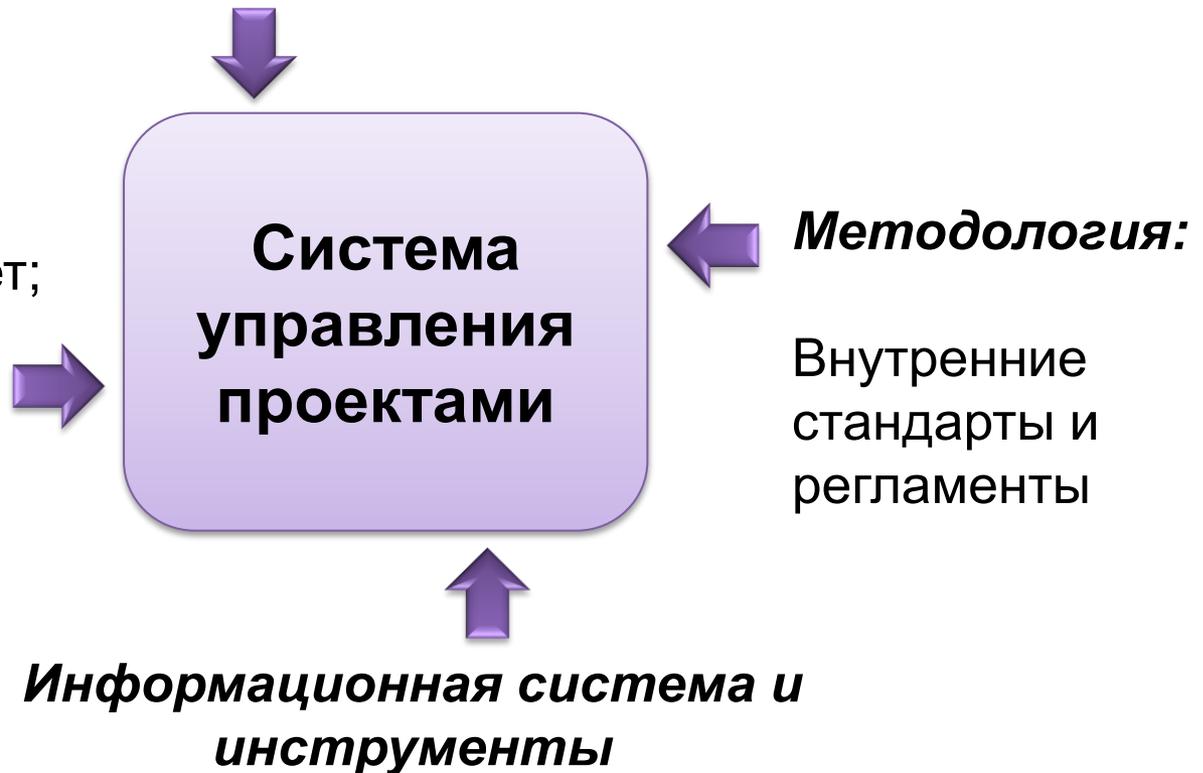


Система управления проектами в компании

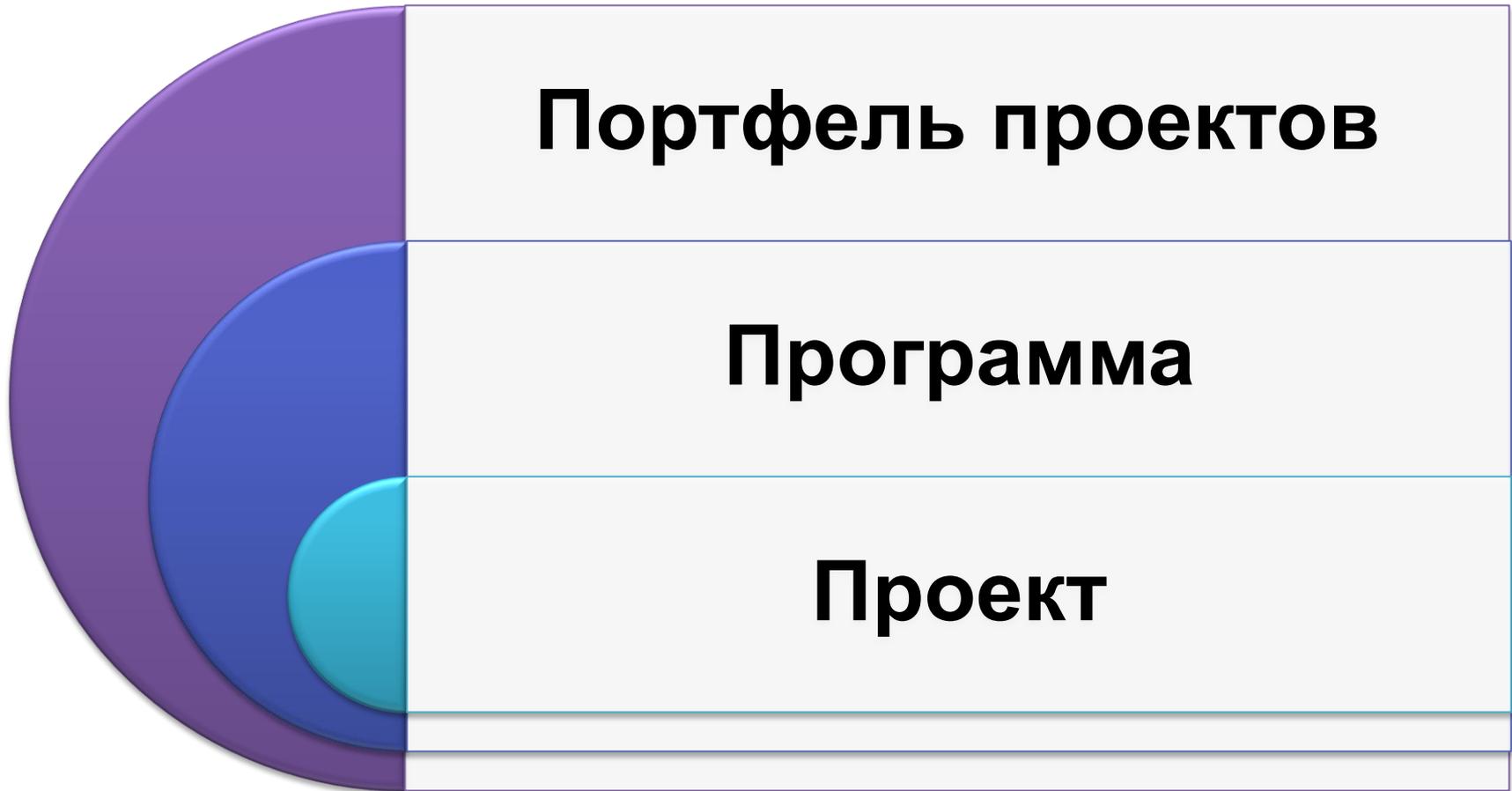
Уровни: Портфели, программы, проекты

Организационный дизайн:

- Проектный комитет;
- ОУП;
- Проектные менеджеры и команды;
- Мотивации и др.



Уровни управления в системе управления проектами



управление
Портфелем проектов

Содержание портфеля проектов

Портфель – это набор проектов и программ, объединенных в группу для достижения стратегических бизнес целей.



Компоненты портфеля не обязательно должны быть напрямую связанными между собой.

Внешнее окружение как драйвер изменений

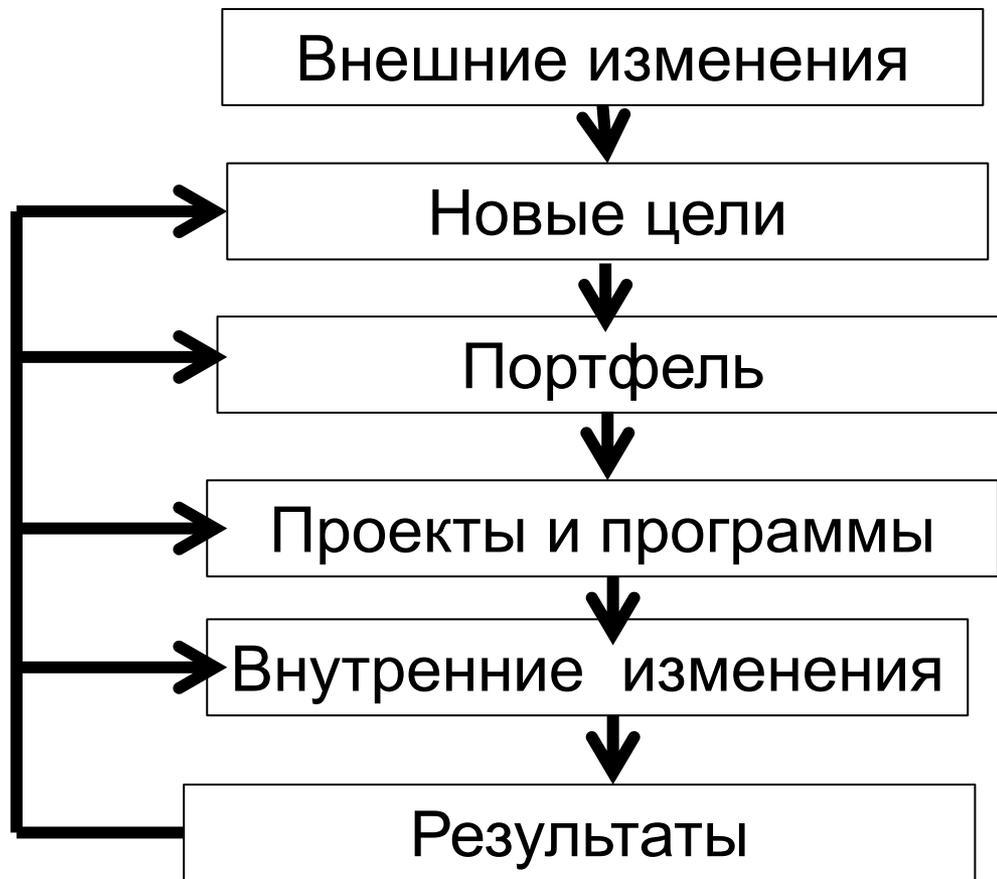
Технологические	Культурные	Социальноэкономические
Управление знаниями	Высокий уровень образования	Глобальная экономика: экономика, финансы, организации и др.
Компьютеризация	Социальные сети	Рост численности населения
Возрастающие технологические возможности	Культурные сдвиги	Демографические сдвиги
Глобальные коммуникации	Давление общества	Новые рынки
		Законодательство

Виды изменений

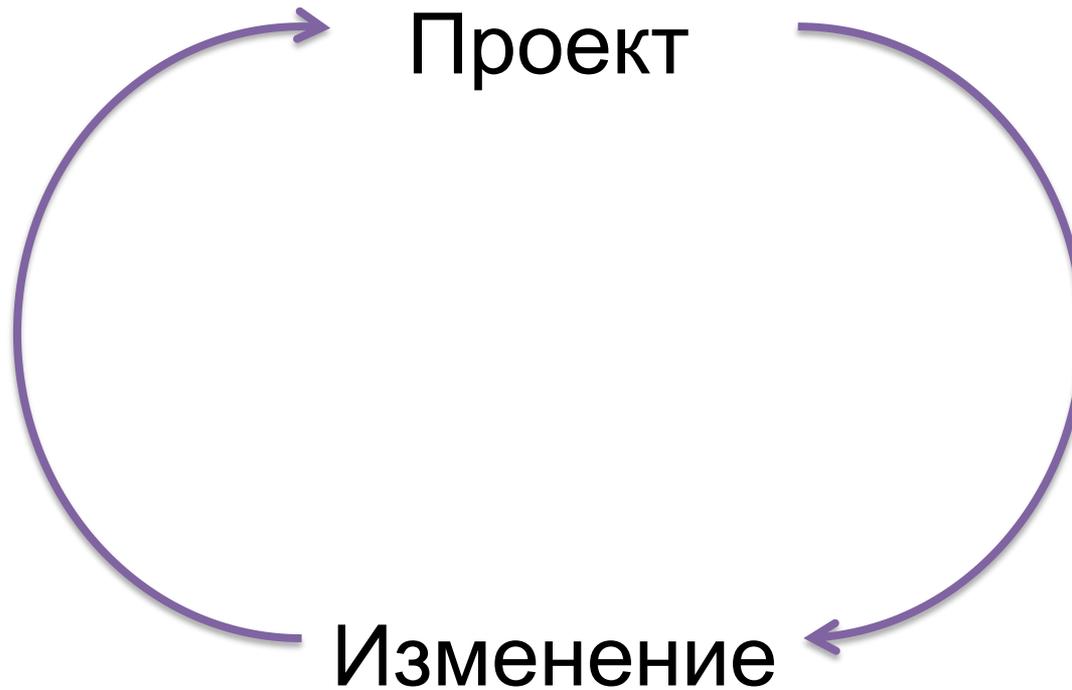


Сравнение изменений различного порядка

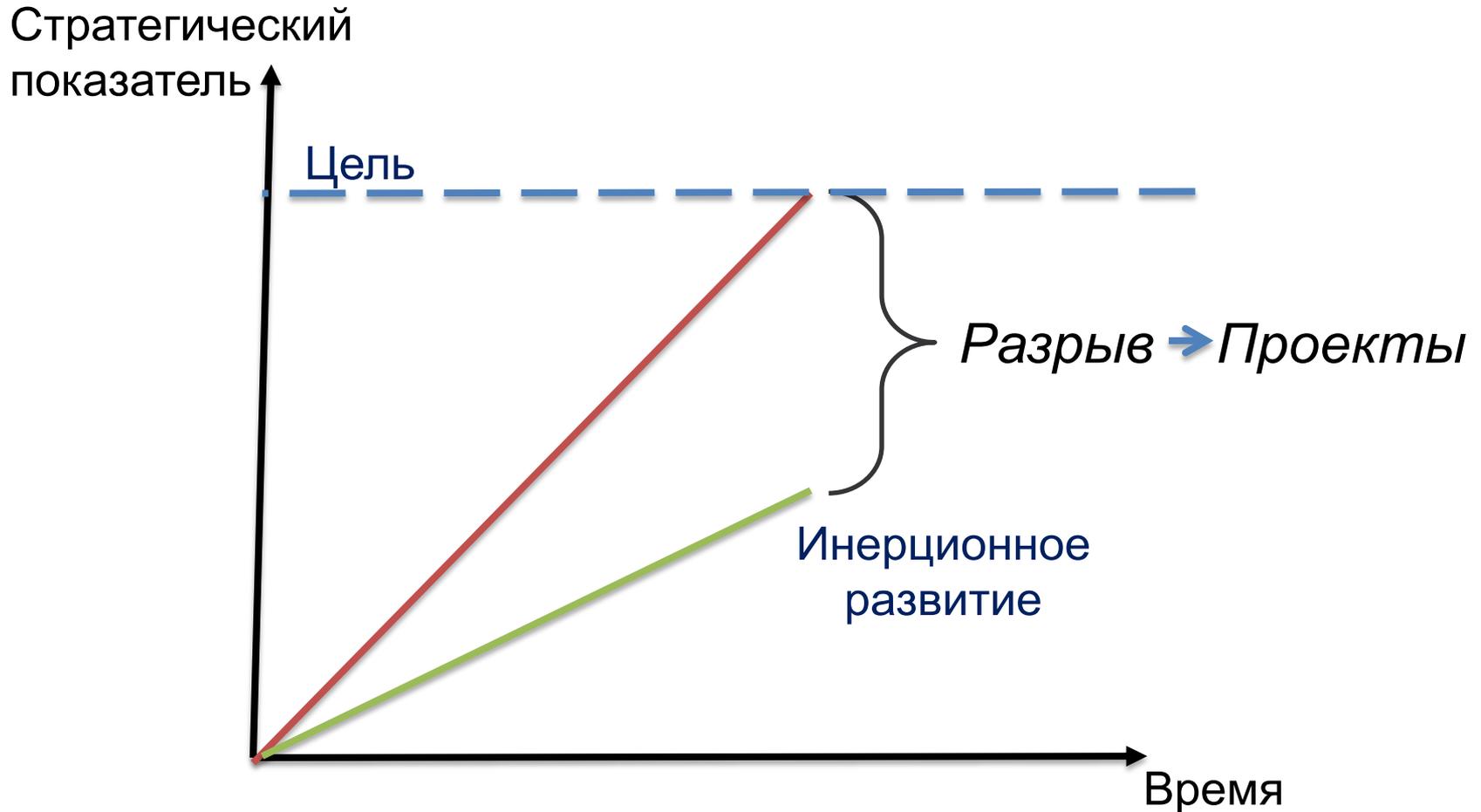
Категории изменений	Объект	Сложность	Продолжительность	Обратимость
1-го порядка	Процедуры	Низкая	Короткая	Легкая
2-го порядка	Политики	Средняя, Высокая	Средняя, Большая	Необратимость
3-го порядка	Ценности	Высокая	Большая	Необратимость



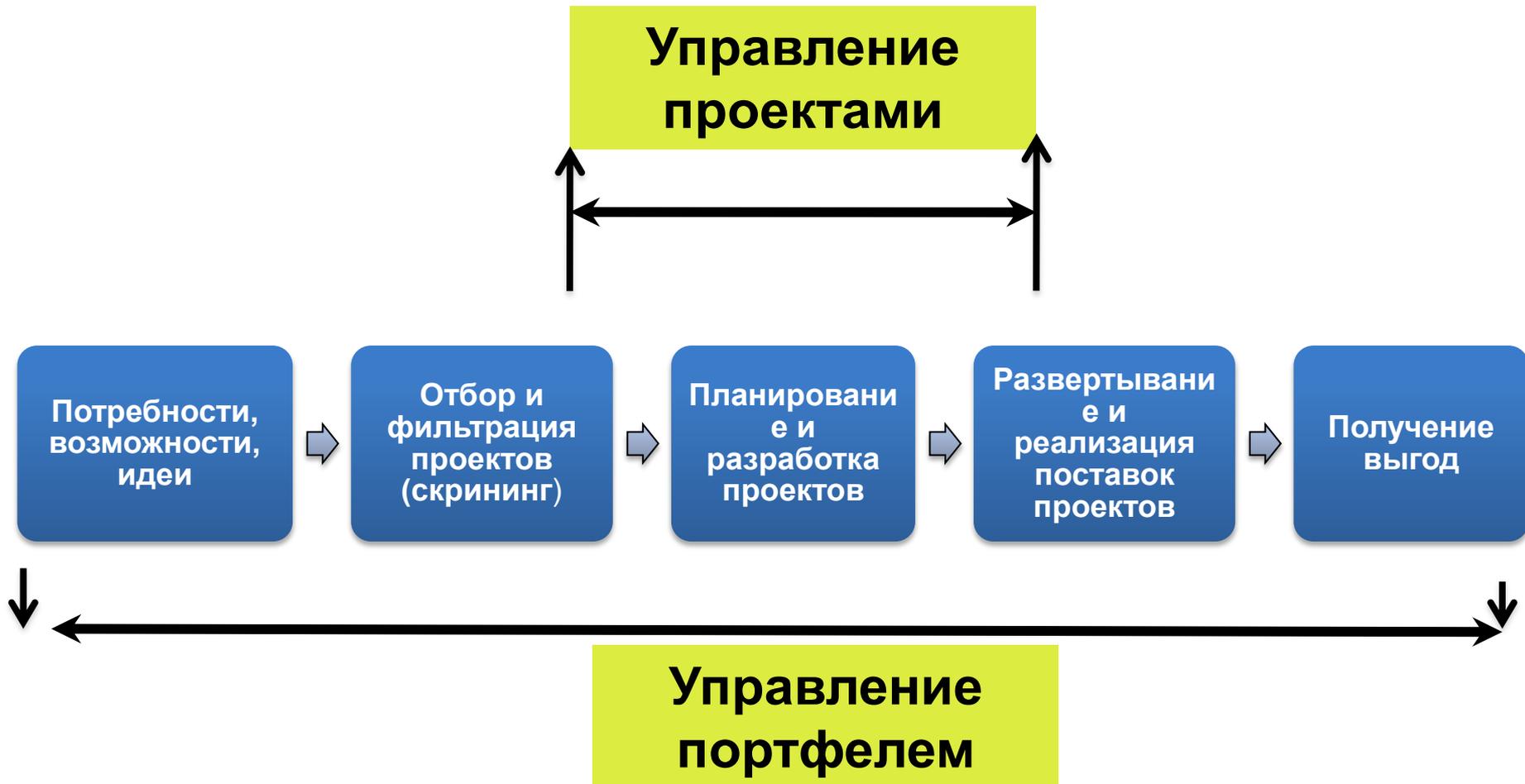
Изменения и проекты



Стратегический разрыв



Жизненный цикл портфеля проектов

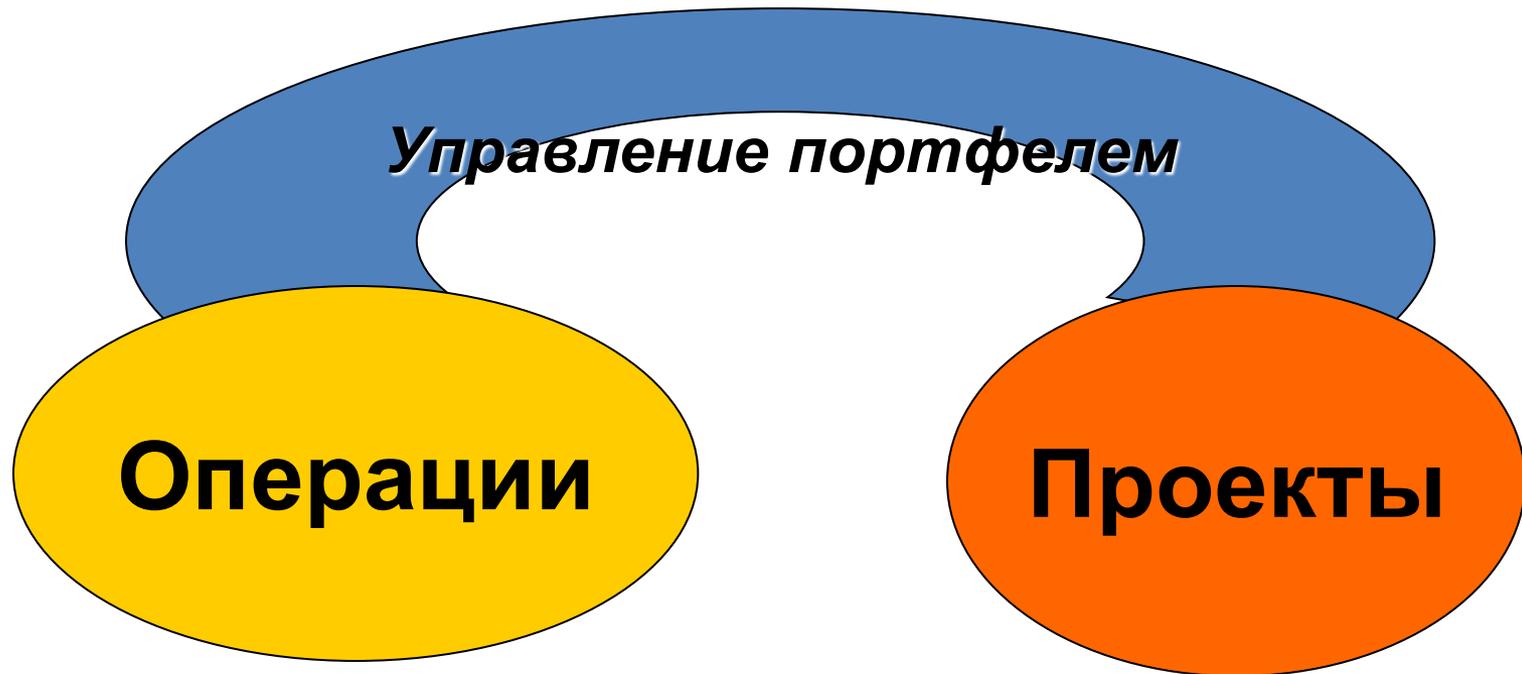


Элементы жизненного цикла портфеля

- Выявление потребностей и возможностей;
- Отбор и формирование наилучшей комбинации проектов. Скрининг проектов;
- Планирование и разработка проектов;
- Развертывание и реализация поставок проектов (продукт или процесс);
- Получение выгод.

Управление портфелем как мост

Управление портфелем – это мост между традиционными операциями и управлением проектами.



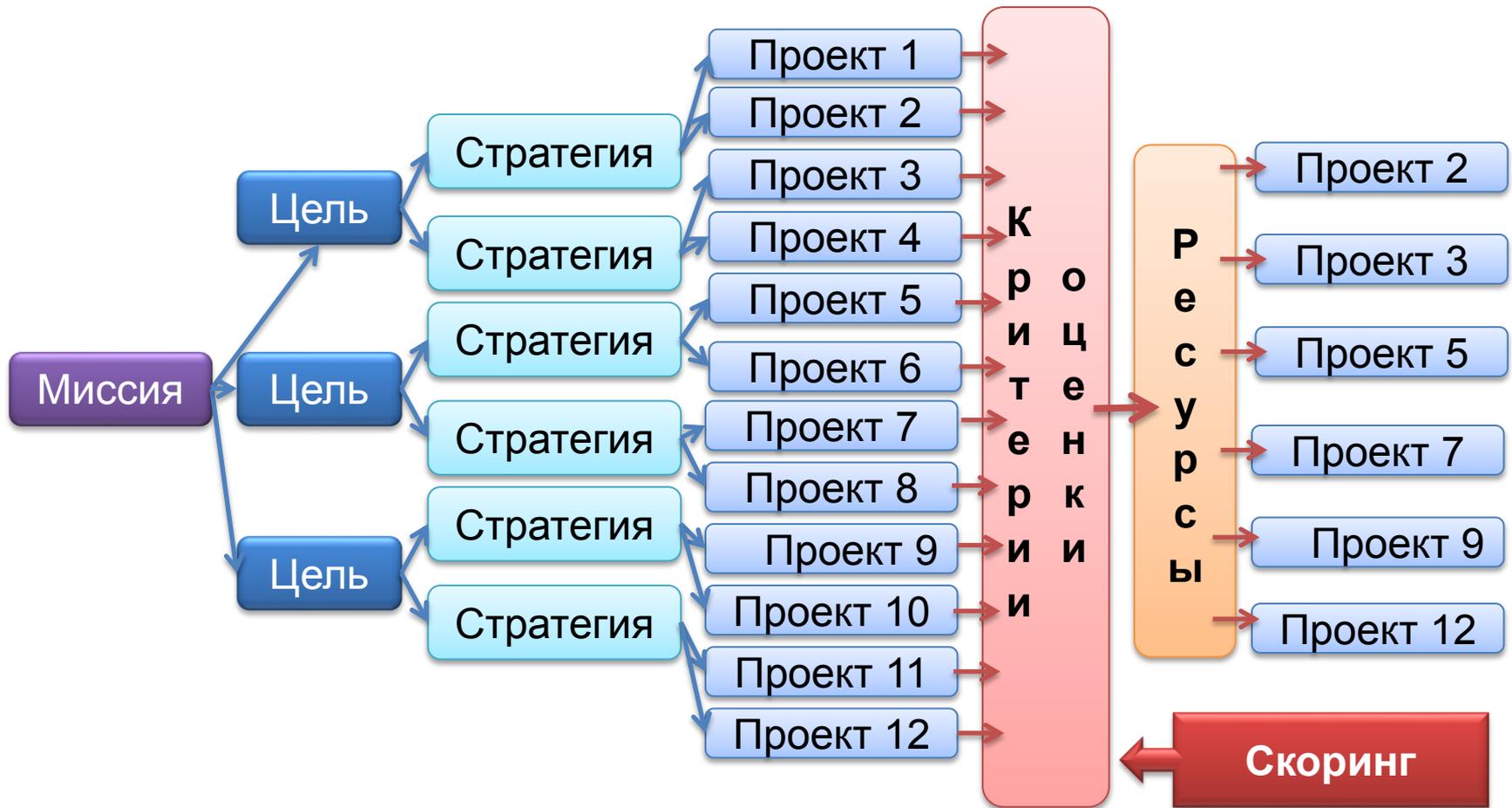
Управление портфелем проектов как ХАБ



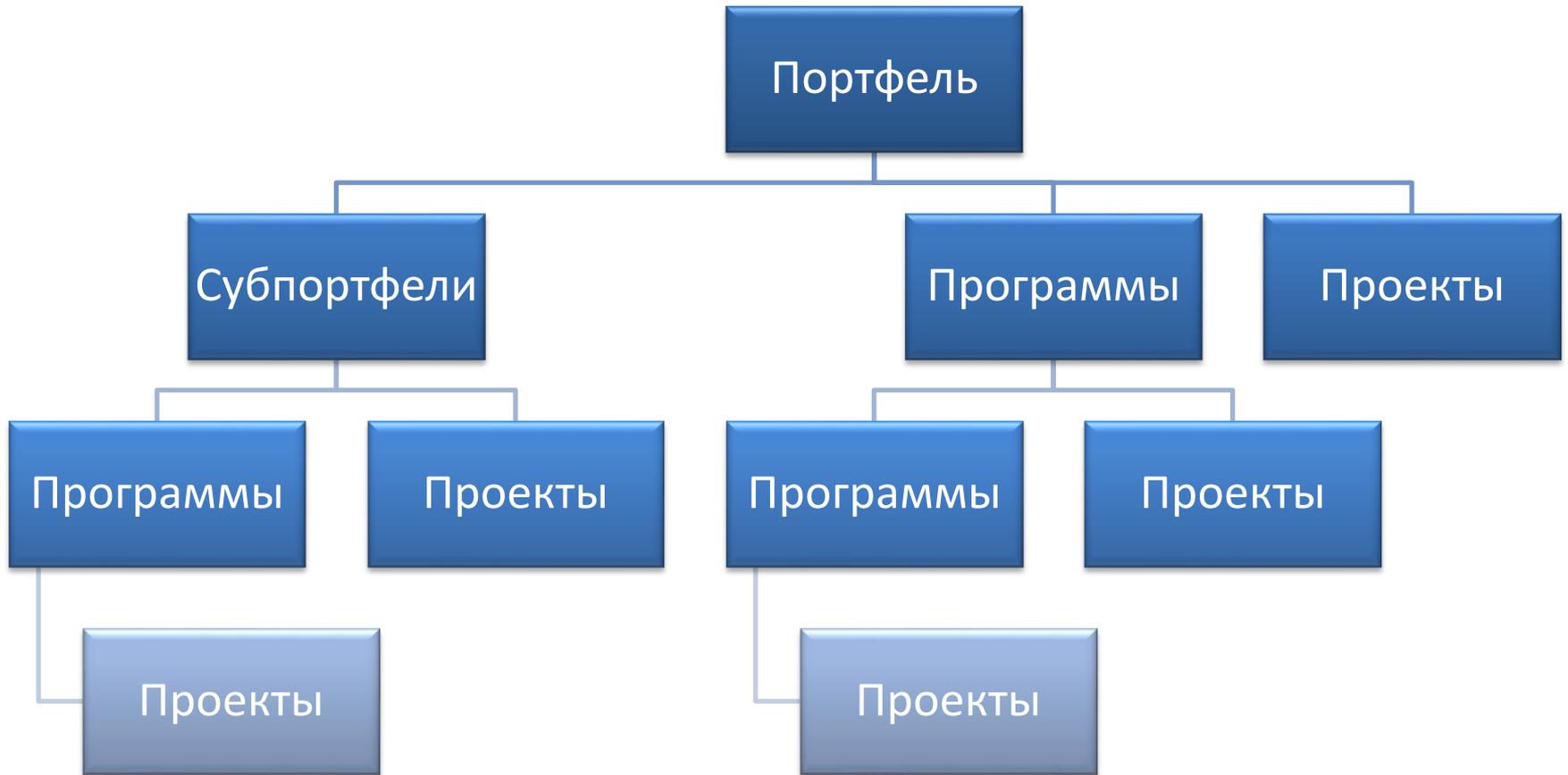
Что такое управление портфелем проектов ?

Управление портфелем проектов - метод, при помощи которого операционализируется бизнес-стратегия.

Стратегии и портфель проектов



Структура портфеля проектов



Динамика проектно-портфельных решений



Условия принятия проектно-портфельных решений

- Непрерывное обновление информации;
- Динамика возможностей;
- Множество целей и стратегий;
- Множество лиц, принимающих решения;
- Взаимозависимость проектов.

Участники процесса УПП

Стратеги

СЕО

Финансисты

Технологи

Маркетологи и
другие
участники

Качество портфельного менеджмента



Вызовы для портфеля проектов

- Портфель не отражает бизнес-стратегию;
- Низкое качество (ценность) проектов;
- Неэффективность процесса «продолжение/прекращение»(Go/Kill);
- Отсутствие «фокусировки»;
- Тривиализация проектов.

Управление Программой

Что такое программа?

Prographiein (греч.) – писать заранее, провозглашать.

План действий для достижения цели

Программа – это группа связанных проектов, скоординировано управляемых, получение выгод от которых и контроль невозможны при изолированном управлении этими проектами. (Институт управления проектами)

Программа – временная гибкая организация, созданная для координации, направления и надзора внедрения набора взаимосвязанных проектов с целью поставки результатов и выгод, связанных со стратегическими целями организации. (Британский стандарт по управлению программой MSP)

Когда возникает программа?



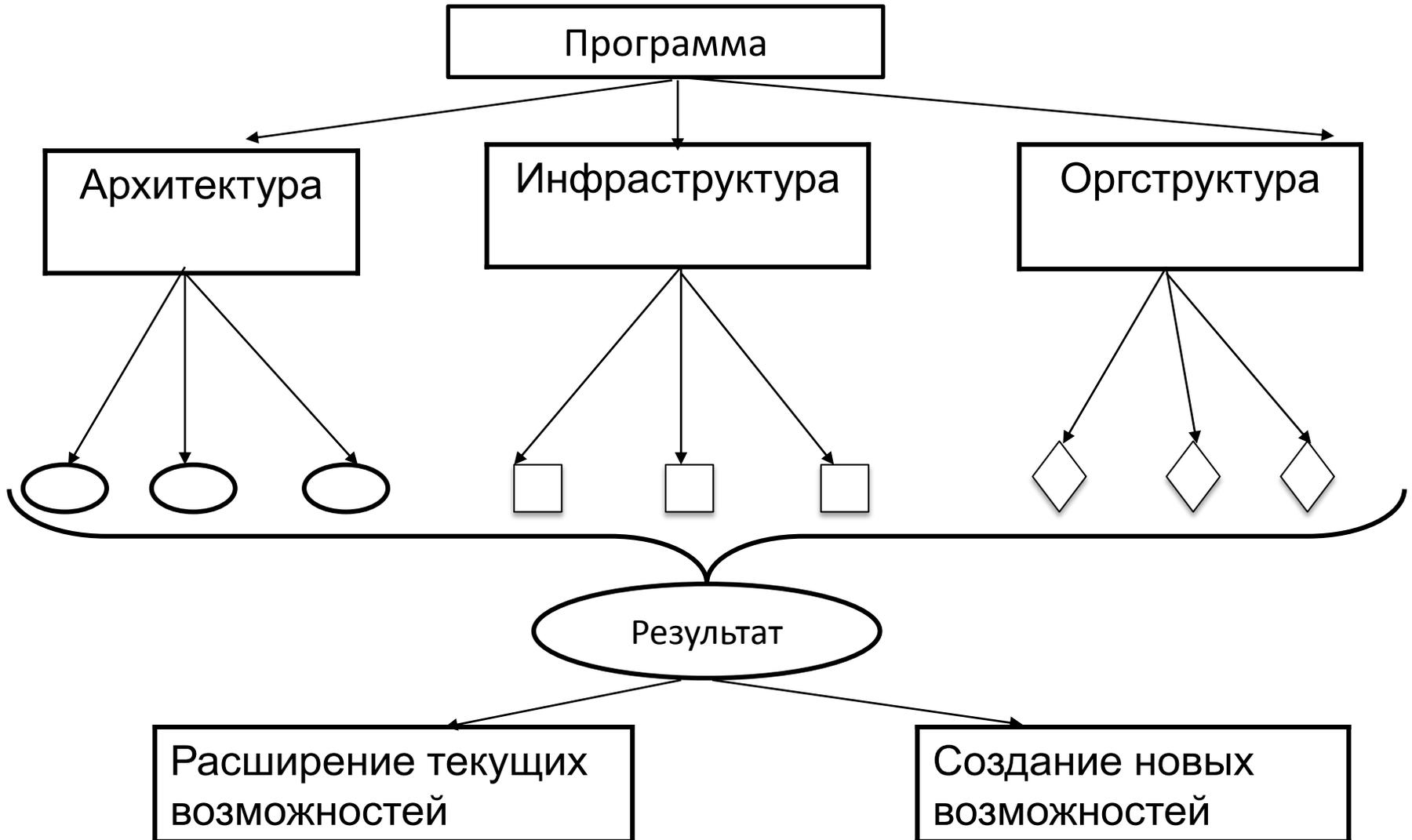
Когда возникает программа (продолжение)?



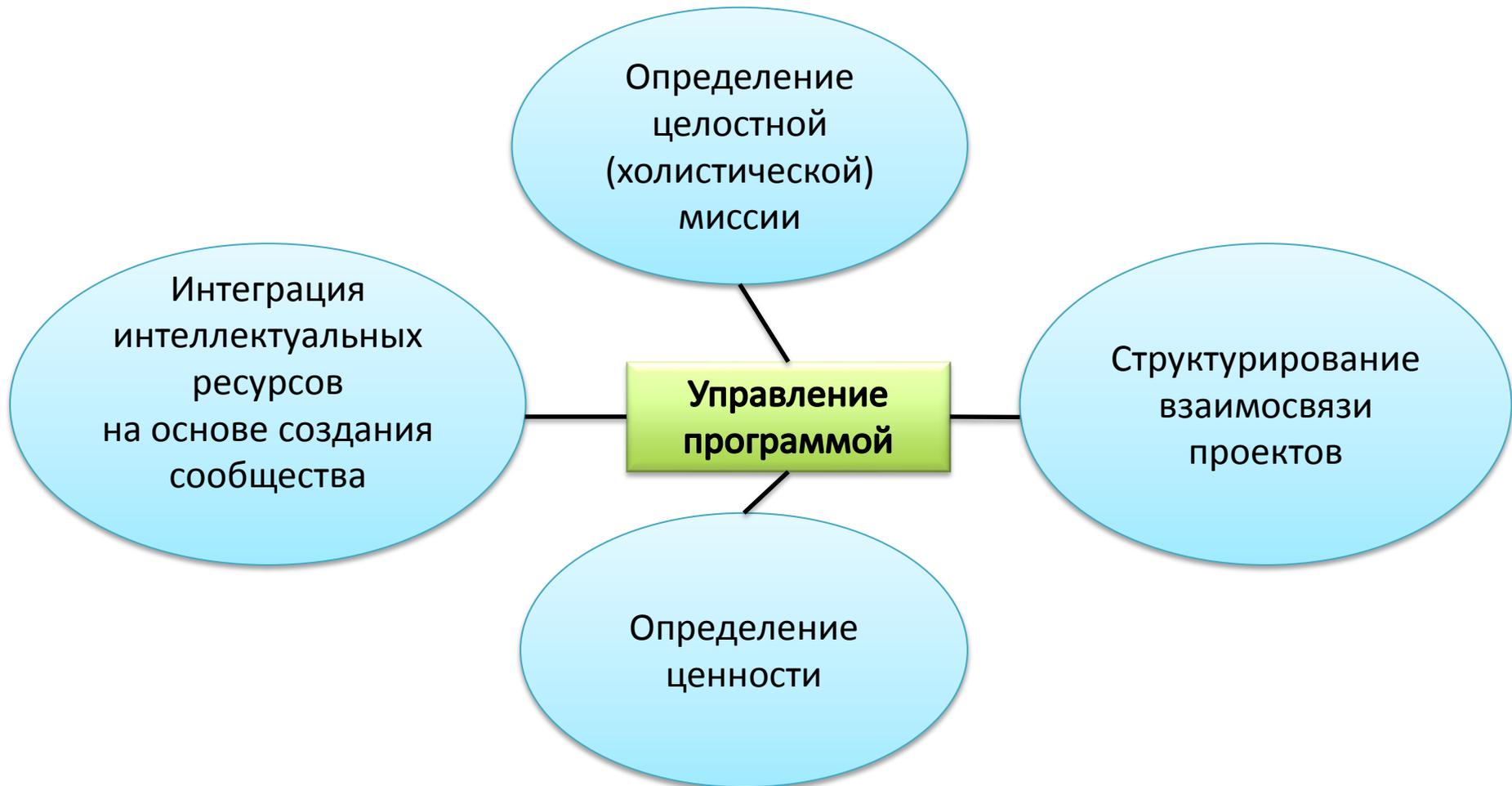
Типы программ

- Приоритетно-стратегические (целеориентированные)
- Проектно-надстроечные (портфельные)
- Вынужденные

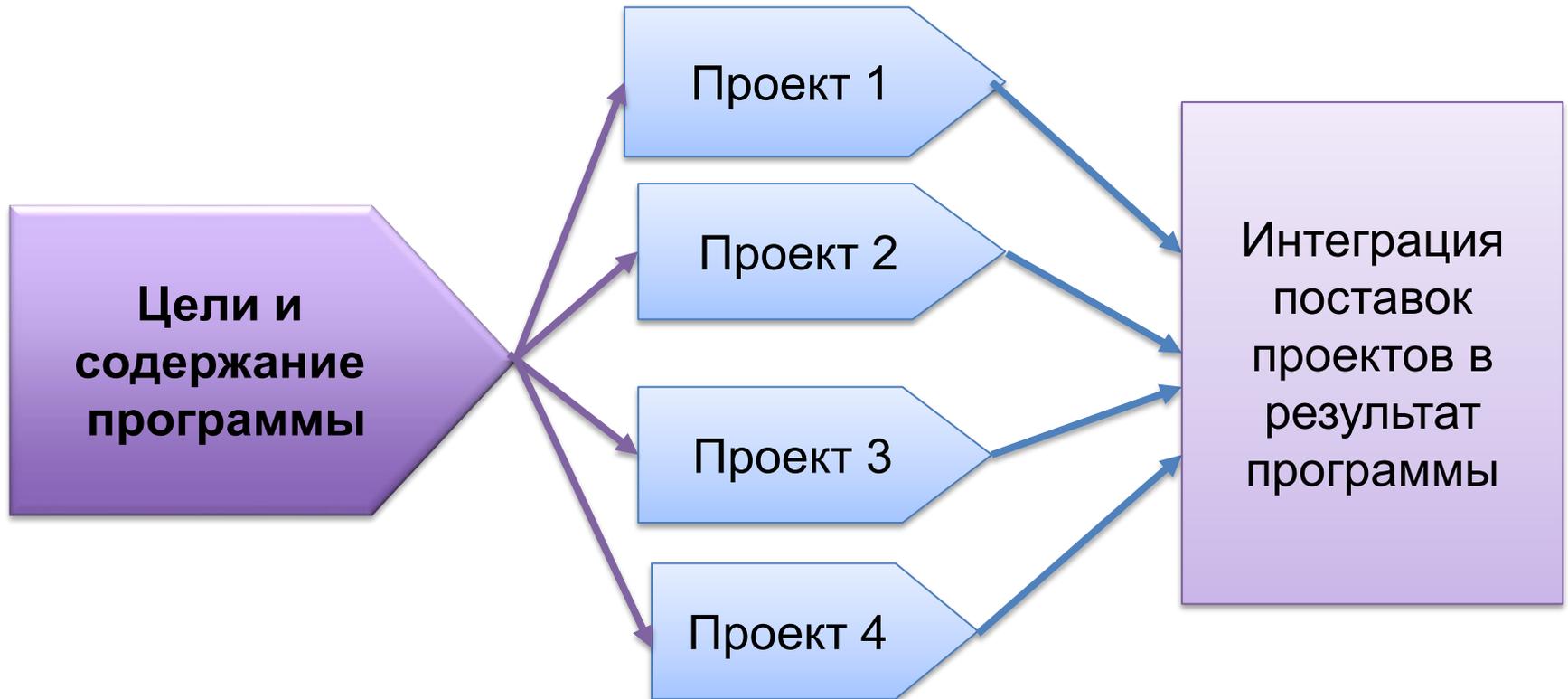
Структурный аспект программы



Управление программой: общий ВЗГЛЯД

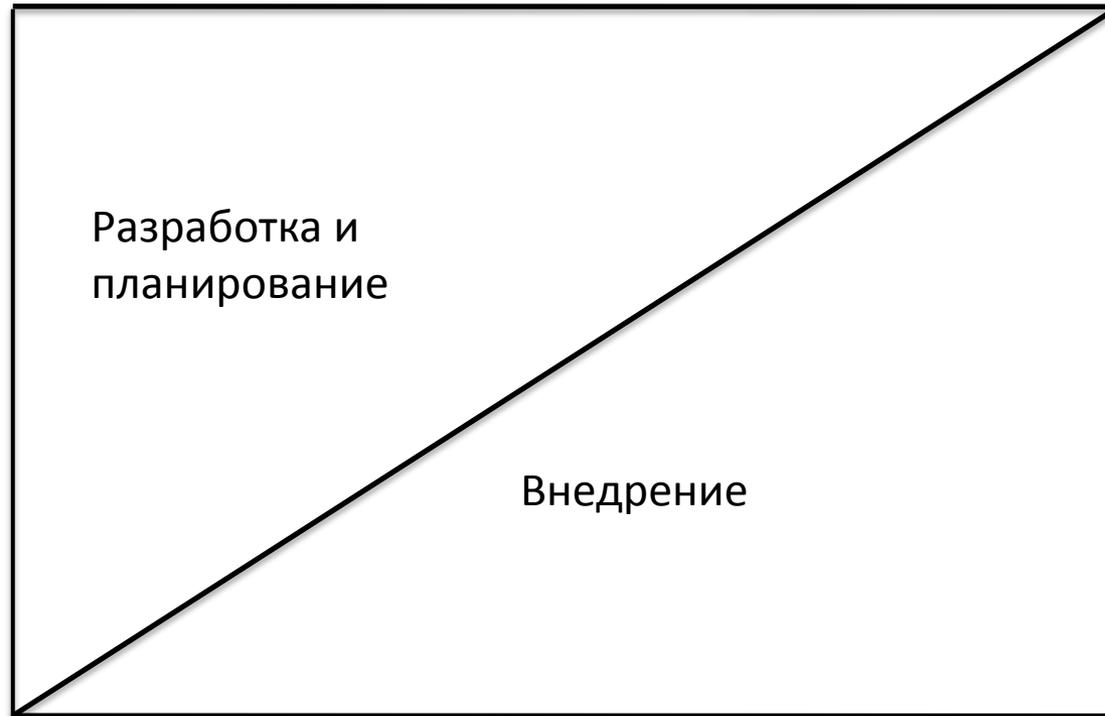


Архитектура программы



Разработка и внедрение: соотношение усилий на разных этапах управления программой

Усилия



Время

Управление программой

Управление программой – деятельность по определению направленности, скоординированной организации и выполнению комплекса проектов и трансформации их результатов в стратегические выгоды для бизнеса.

Управление программой обеспечивает передачу разработанных и поставляемых проектами решений в бизнес-операции, поддерживая тем самым их производительность и эффективность.

Функции управления программой

- Определение миссии, цели и результатов программы;
- Согласование целей и задач проектов;
- Вклад проектов в результаты программы;
- Координация обеспечения ресурсами и решение ресурсных конфликтов;
- Снижение риска за счет планирования резервов чрезвычайных обстоятельств;
- Решение проблем отклонений от плана (сроки, затраты, качество);
- Согласование изменений в управляющих структурах.

Управление Проектом

Особенности проекта



Типы проектов по целям и методам разработки

Методы работы хорошо определены	<i>НЕТ</i>	тип В <i>(знаем что, но не знаем как)</i>	Тип D <i>(не знаем что и не знаем как)</i>
	<i>ДА</i>	Тип А <i>(знаем что и знаем как)</i>	Тип С <i>(не знаем что, но знаем как)</i>
		ДА	НЕТ

Цели хорошо определены

Примеры проектов

Капитальное строительство

Аэрокосмические/оборонные

Информационные системы

Организационные изменения

Коммуникационные системы

События

Международное развитие

Культурно-массовые, развлекательные

Разработка продукта, услуги

НИОКР

Прочие

В чем отличие операционной деятельности от проектной деятельности?

Проектная деятельность

Уникальный продукт, услуга, сервис

Ограниченная во времени

Прекращается при достижении цели

VS

Операционная деятельность

Повторяющийся продукт, услуга, сервис

Длительная или неограниченная во времени

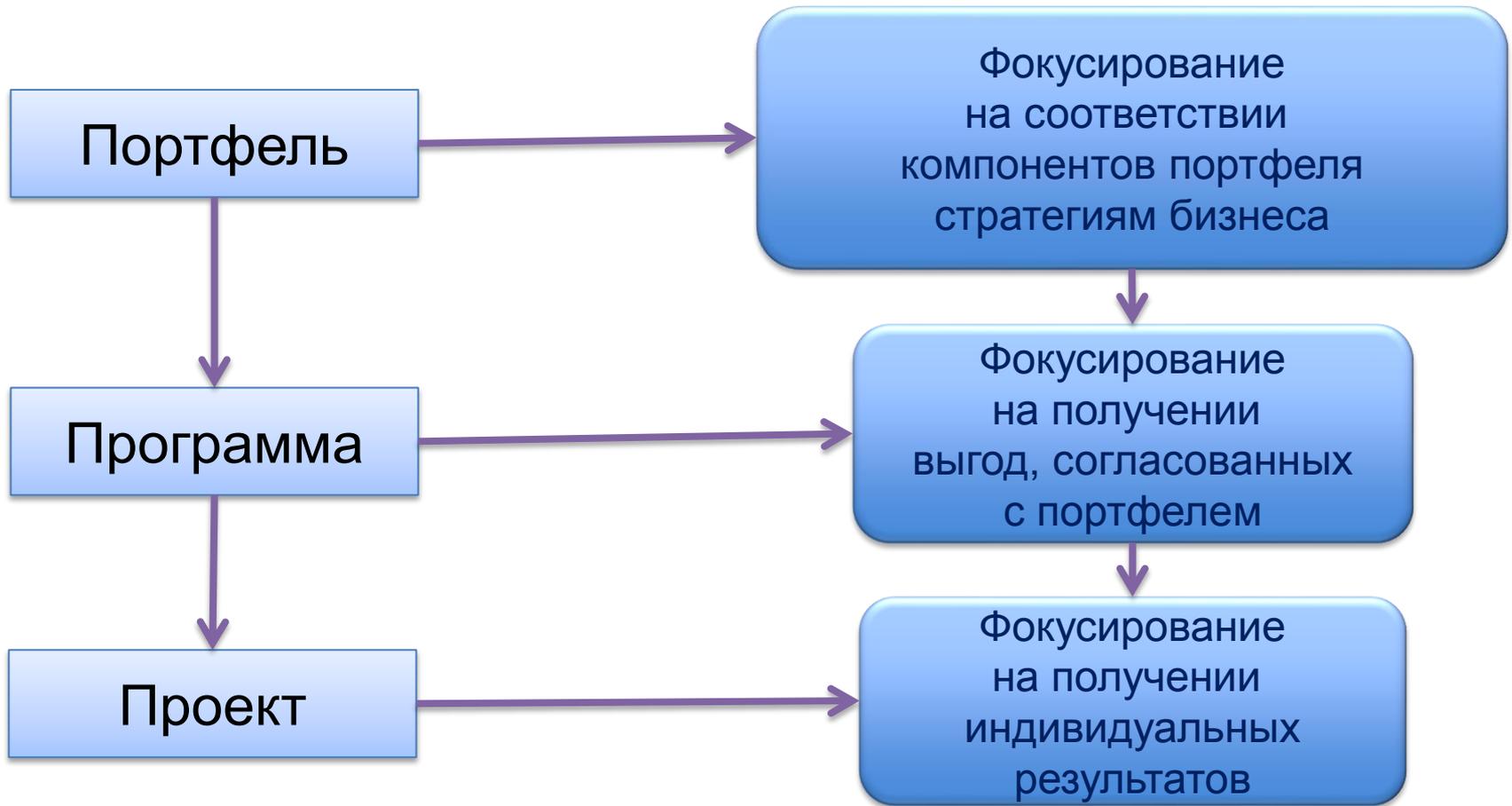
Возникают новые направления при достижении целей компании

Образует бизнес-окружение проектов

Управление проектами

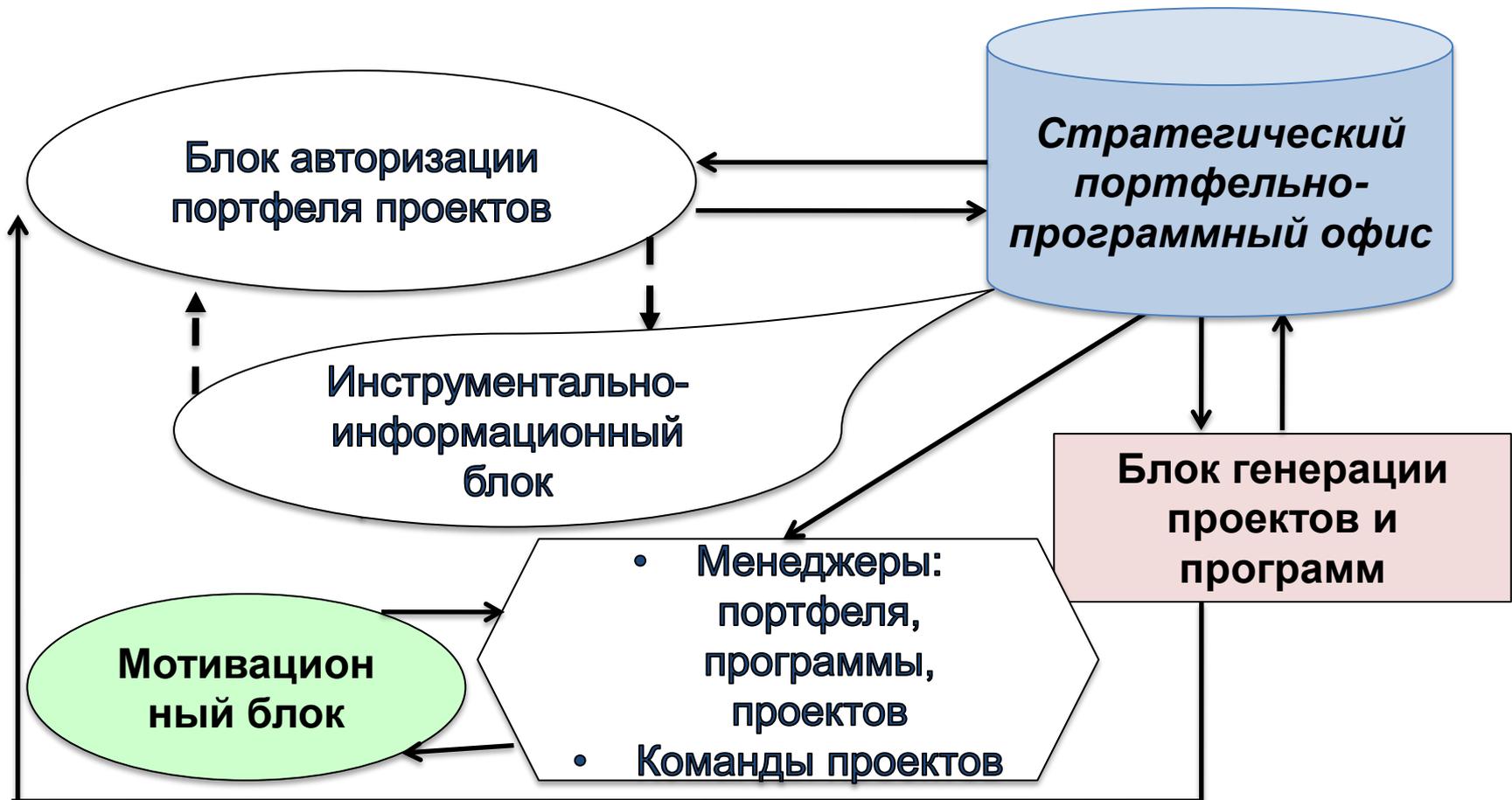
Управление проектами – приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Фокусирование портфеля, программы, проекта

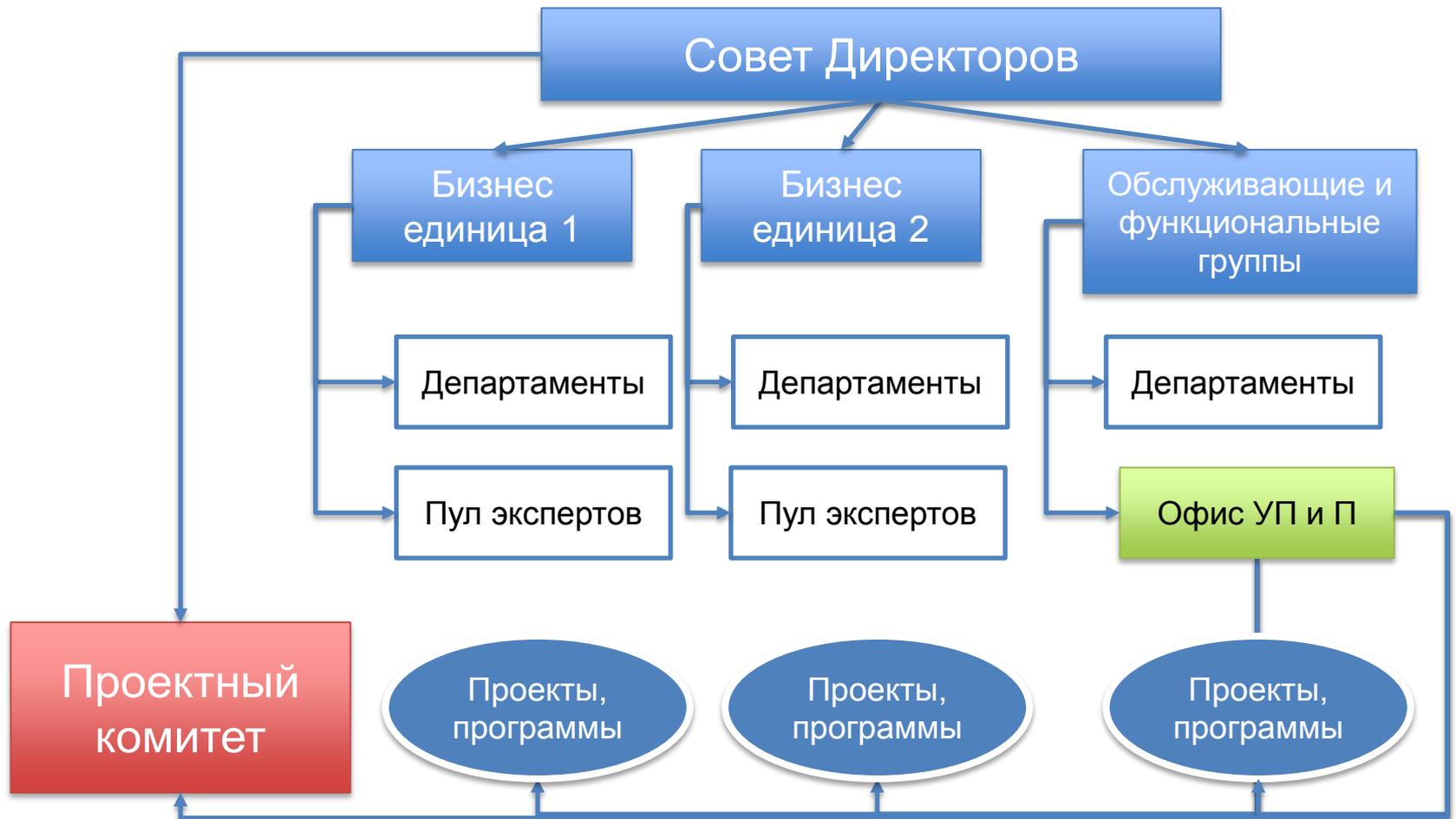


Организационный дизайн

Организационный дизайн системы управления проектами



Организация системы управления проектами



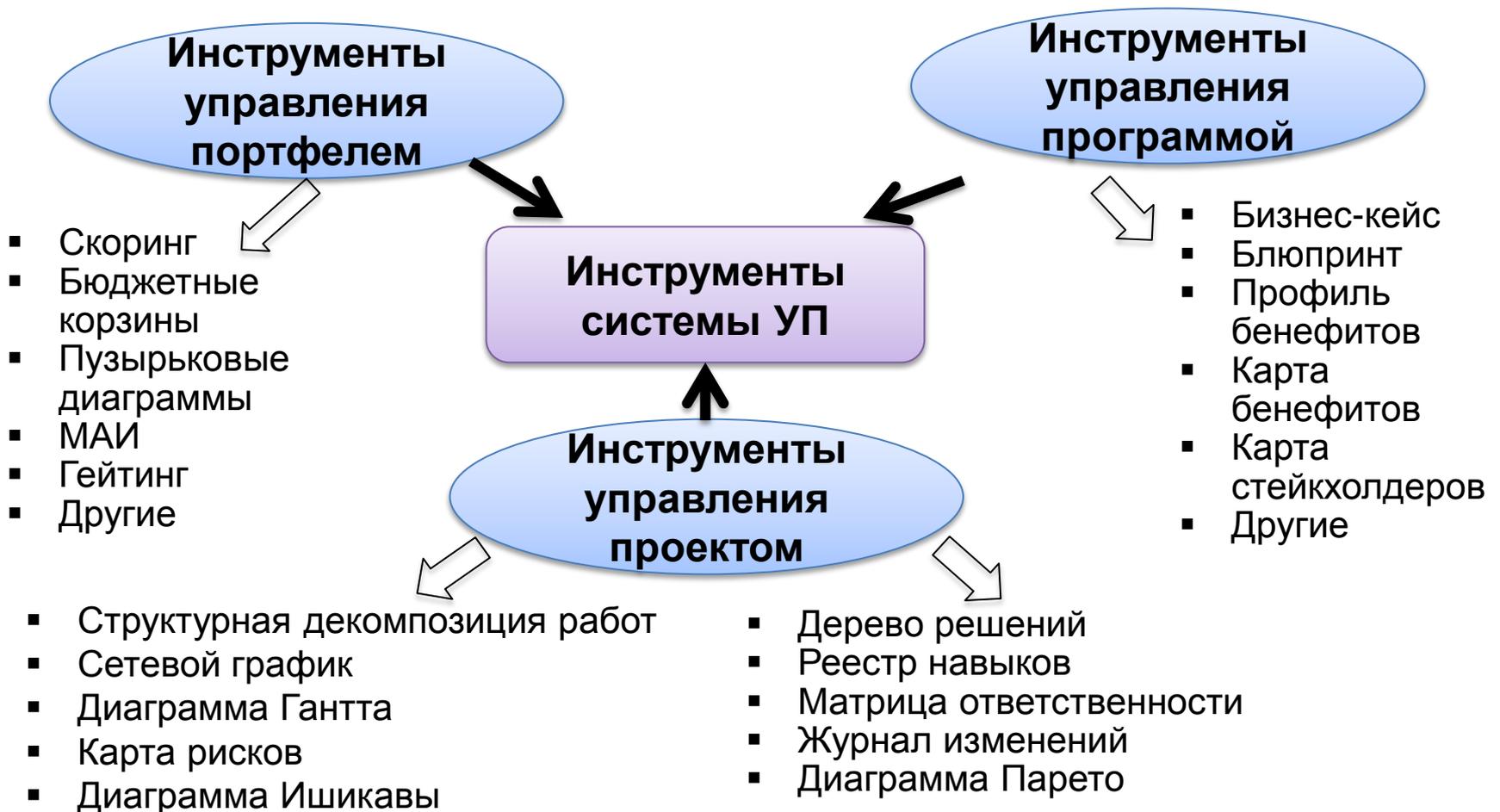
Методология: внутренние стандарты и регламенты

Разработка корпоративных регламентов и методологии УП



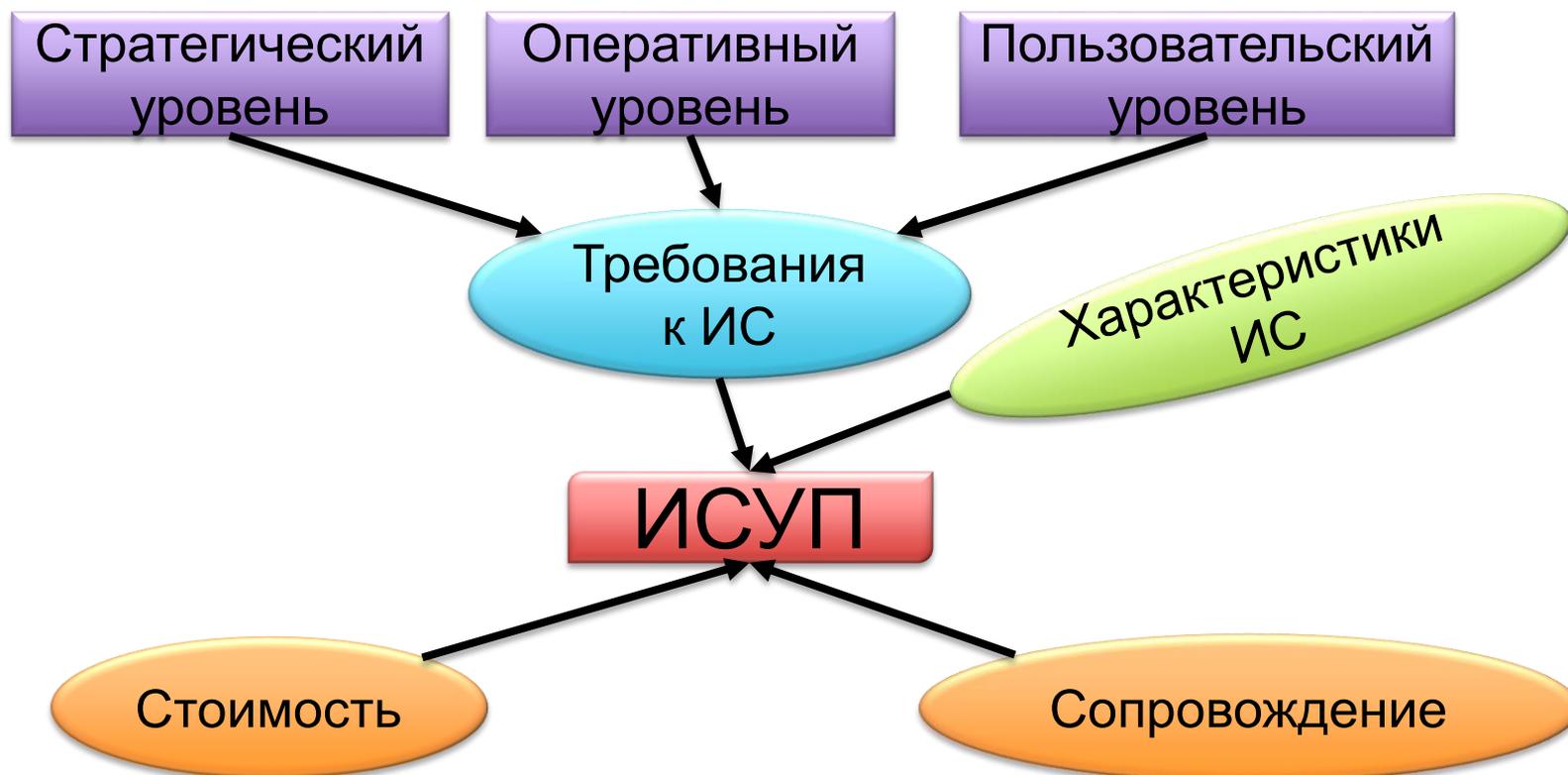
Информационная система и инструменты

Инструменты, используемые в системе управления проектами



- Структурная декомпозиция работ
- Сетевой график
- Диаграмма Гантта
- Карта рисков
- Диаграмма Ишикавы

Информационная система управления проектами(ИСУП)



Выводы

- В системе управления проектами можно выделить основные элементы: это - уровни, организационный дизайн, методология и информационная система;
- Выделяются три уровня в системе управления проектами: управление портфелем, управление программами, управление отдельными проектами;
- Организационный дизайн – комплекс ролей, должностей, команд, структурных подразделений, осуществляющих процессы управления проектами и их разработку;
- Методология – методические и нормативные материалы, определяющие понятия и процессы управления проектами в компании;
- Информационная система – программно-технический комплекс средств планирования, анализа, хранения информации, коммуникаций и других процедур, необходимых для функционирования системы управления проектами в компании.