

Садчиков И. А.

Тема 3.

Управление портфелями проектов

К лекции 14.01. 2017 г.

Вопросы к обсуждению

- Процесс управления портфелями проектов
- Управление ресурсами в проектах.
- Системы управления проектами на базе сетевых моделей.
- **Обязанности:** *группы управления портфелями проектов*
- менеджера проекта,
- функционального лидера проекта,
- инженера проекта,
- администратора по контрактам,
- контролера и бухгалтера проекта,
- координатора по производству,
- менеджера по вводу в эксплуатацию (внедрению),
- менеджера проекта по планированию, управлению и контролю.

Процесс управления портфелями проектов

- 1. Определение портфелей проектов, которые необходимо сформировать в организации.
- 2. Определение категорий проектов в портфелях, основанное на критериях, неизменных для всей организации.
- 3. Идентификация и распределение всех текущих и предлагаемых проектов по категориям и программам.
- 4. Подтверждение того, что все проекты, соответствуют стратегическим целям организации.
- 5. Определение степени важности проектов в программах и портфелях (расстановка приоритетов).
- 6. Разработка главного расписания проекта.

Продолжение (Процесс управления портфелями проектов)

7. Формирование и ведение банка данных ключевых ресурсов.
8. Выделение доступных ресурсов в программы и проекты из портфелей.
9. Сравнение объемов финансовых потребностей (особенно в "живых деньгах") с доступными средствами.
10. Принятие решений о том, каким способом нужно реагировать на недостаток денег или дефицит других ключевых ресурсов, и чем руководствоваться при утверждении списка финансируемых проектов и приоритетов.
11. Планирование, утверждение и управление каждой программой и каждым проектом с использованием процессов управления проектами организации, а также вспомогательных систем и инструментов в каждой категории проектов.
12. Регулярный пересмотр приоритетов, перераспределение ресурсов, календарное перепланирование всех программ и проектов в портфелях.

Общие правила отбора проектов

- Рассел Д. Арчибальд излагает пять общих правил отбора проектов, соблюдение которых позволяет улучшить результаты отбора:
- 1) четко и откровенно определите для себя, что важно учитывать при отборе проектов;
- 2) определите в явной форме процедуры отбора проектов, а впоследствии придерживайтесь их;
- 3) будьте готовы отстаивать свои решения;
- 4) сформируйте команду отбора проектов, члены которой будут представлять интересы различных заинтересованных сторон.
- 5) вовлекайте ключевой персонал, занятый в проектах, в процесс отбора.

Факторы, влияющие на приоритеты проектов

- дата завершения или поставки и ее отдаленность;
- риск штрафных санкций;
- важность заказчика для организации;
- конкурентный риск; технический риск;
- риск, обусловленный органами государственного регулирования;
- риск для здоровья и ответственность за безопасность продукта;
- политический риск;
- спонсорство проекта;
- окупаемость (прибыль на инвестированный капитал);
- величина затрат, вложений и/или прибыли, а также сопряженный с ними риск;
- влияние на другие проекты;
- влияние на ассоциированные и дочерние организации.

Модели приоритетов проектов

Полезным представляется деление проектов на три класса:

- **приоритетные проекты** - те, которые имеют преимущество перед другими;
- **нормальные проекты** - те, которые финансируются и находятся в активном состоянии, но формально не имеют повышенного приоритета;
- **фоновые проекты** - те, которые ожидают появления фондов или освобождения ресурсов.

Рассел Д. Арчибальд описывает использование модели с четырьмя сетками приоритетов, имеющих общую вертикальную ось, где отображается объем инвестиций (малый, средний, большой), и четыре отдельных горизонтальных оси, соответствующих четырем областям, для которых также определяются значения (низкое, среднее, высокое):

- финансовые выгоды;
- нематериальные выгоды;
- технические выгоды;
- соответствие бизнес-целям.

Все проекты размещаются на отведенных для них местах на каждой из четырех сеток, после чего определяется интегральный приоритет для каждого проекта.

Управление ресурсами в проектах включает следующие аспекты:

- оценка и прогнозирование требований к ресурсам по функциональным задачам каждого проекта и суммирование этих требований по всем проектам. Для этого необходимо, чтобы планы и расписания операций проектов находились во взаимосвязи с оценками требований к ресурсам и информацией о фактических расходах;
- своевременное и аффективное приобретение, обеспечение и распределение ресурсов;
- планирование работы с учетом ограничений имеющихся ресурсов;
- контроль использования ресурсов для успешного выполнения работы в соответствии с планом проекта.

Системы управления проектами на базе сетевых моделей

- Широкое распространение получили сетевые модели планирования проектов:
- PERT (метод оценки и анализа программ),
- CPM (метод критического пути),
- PDM (метод диаграмм предшествования).
- При СП события представляются графически :
- в CPM и PERT - линиями или стрелками между событиями. При этом стрелки указывают направления зависимостей;
- в PDM - геометрическими фигурами, обычно прямоугольниками.

В CPM-планах события обозначаются пронумерованными малыми кружками, в PERT-планах – описываются и кодируются. Поэтому CPM-планы часто называются "операционно-ориентированными", а PERT-планы - "событийно-ориентированными".

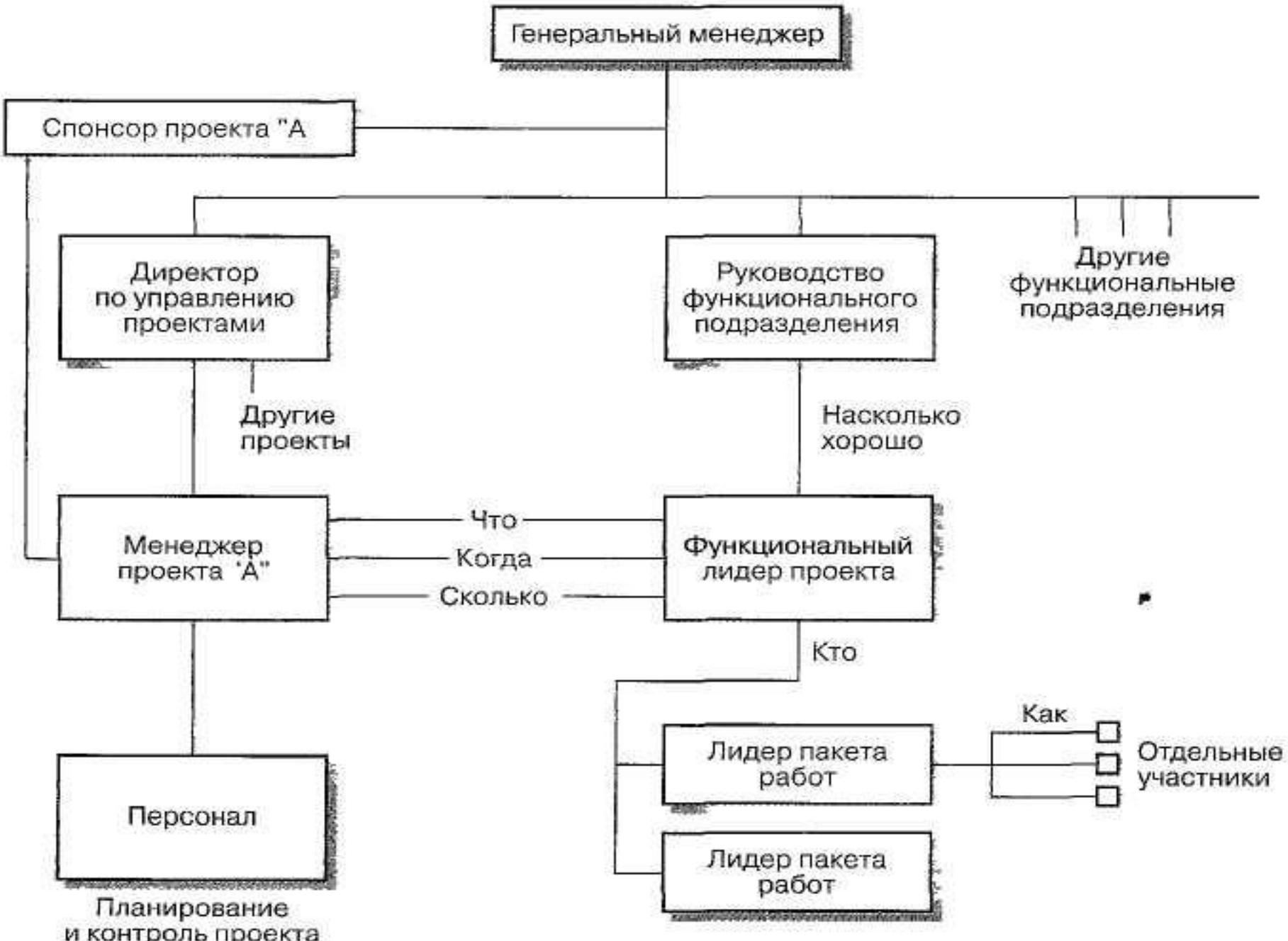
Выгоды при управлении проектами на базе сетевых моделей:

- повышение качества планирования, а также календарная привязка операций и прогнозирования ресурсных требований;
- выделение из общей совокупности повторяющихся операций (моделей) планирования, которые можно использовать в разных проектах, тем самым упрощая процесс планирования;
- возможность изменения расписаний операций в соответствии со взаимосвязями проектов и ресурсных ограничений, согласно разработанным правилам приоритетов;
- Возможность использования компьютеров для получения информации, необходимой для управления проектами.

Обязанности группы управления портфелями проектов

- утверждать план управления портфелем проектов - как при первоначальной реализации, так и при внесении в процесс значительных изменений;
- активно участвовать в практической реализации управления портфелями проектов:
- объединять в портфели находящиеся в ведении группы проекты и программы и проверять их соответствие стратегическим целям организации;
- устанавливать относительные приоритеты проектов в каждом портфеле через заранее определенное время, а также в случае крупных событий или значительных изменений в проектах либо их окружении;
- утверждать включение новых проектов в портфели и сразу вслед за этим пересматривать приоритеты существующих проектов;
- доводить информацию о текущих приоритетах проектов до их спонсоров, а через спонсоров - до менеджеров программ и проектов, а также до соответствующих функциональных руководителей;
- рекомендовать высшему руководителю и другим старшим менеджерам изыскивать дополнительные финансовые и другие ресурсы, когда их требуют планирование и исполнение проектов, необходимых для достижения стратегических целей организации в ограниченный срок;
- выявлять благоприятные возможности совершенствования управления портфелями проектов и формулировать рекомендации по такому совершенствованию.

Взаимоотношения между ключевыми должностями с объединяющей ответственностью



Обязанности менеджера проекта:

- являться генеральным менеджером для данного проекта в том, что касается ответственности и отчетности за окончательные прибыли/потери по проекту, а также его выполнения в срок;
- объединение усилий всех лиц в проекте;
- планировать и направлять работы по проекту таким образом, чтобы он был выполнен в срок, в рамках бюджета и в соответствии с требуемым качеством;
- нести основную ответственность за общее состояние проекта в течение всех фаз его жизненного цикла, ставя целью получение желаемых результатов в рамках утвержденных бюджета и расписания.

Обязанности функционального лидера проекта

- На этом сотруднике сосредоточены все операции, выполняемые по проекту, на который он назначен, в рамках функциональной специализации. Его обязанности не учитывают линии субординации в подразделении, а ориентированы в первую очередь на обеспечение максимальной поддержки проекта. В круг задач ФЛП входят активное планирование и контроль усилий, предпринимаемых функциональным подразделением в рамках проекта. По сути, данное лицо является "мини-менеджером" проекта на уровне своего функционального подразделения.
- Разновидности должности ФЛП *инженер, контролер, бухгалтер проекта; инженер по стоимости, администратор по контрактам, агент по поставкам и снабжению проекта; производственный координатор, директор по вводу в эксплуатацию проекта.*

Обязанности инженера проекта:

- Отвечает за техническую целостность проекта, соблюдение графика выполнения всех инженерно-технических фаз проекта. Ниже перечислены его основные обязанности:
- убедиться в том, что технические требования заказчика правильно поняты и что компания способна выполнить их при имеющемся уровне технического оснащения и подготовки;
- определить эти требования до всех подсистем в функциональных подразделениях и службах, чтобы они могли разработать календарные планы, прогнозировать затраты и выполнять работы;
- убедиться в том, что определенные таким образом инженерно-технические работы выполняются в соответствии с календарным планом и выделенными ресурсами;
- обеспечить необходимое для выполнения целей проекта техническое руководство;
- проводить регулярные совещания по анализу проекта для того, чтобы обеспечить достижение технических целей;
- выступать в качестве советника по техническим вопросам для менеджера проекта и других функциональных подразделений (по указанию менеджера проекта).

Обязанности администратора по контрактам

- *Администрирование контрактов* - специализированная управленческая функция, необходимая для эффективного управления теми проектами, которые выполняются по контракту с заказчиком. Эта деятельность связана с правовыми аспектами и имеет своей целью защиту компании от непредвиденных рисков - как до заключения контракта, так и во время выполнения проекта.
- Директор по администрированию контрактов имеет полномочия проводить аудит контрактной документации проекта и определять требования к ведению отчетности, которые позволят своевременно раскрывать операционные и контрактные проблемы, возникающие в отдельных проектах. Директор по администрированию контрактов также может обеспечить проведение экспертной оценки для разрешения контрактных проблем, лежащих вне компетенции администратора по контрактам какого-либо проекта.

Обязанности контролера проекта

- В общих чертах ему предстоит;
- выполнять от имени менеджера проекта делегированные ему функции планирования, контроля проекта, ведения отчетности, оценки таким образом, чтобы цели проекта достигались в соответствии с календарными планами и в рамках намеченных затрат;
- оказывать содействие менеджеру проекта в достижении ясного представления обо всех требуемых по контракту работах с тем, чтобы можно было понять и своевременно оценить их статус для принятия корректирующих действий.

Обязанности бухгалтера проекта:

- выработать процедуры использования системы финансовой отчетности и системы бухгалтерского учета компании, чтобы гарантировать должный уровень учета всех затрат по проекту и представление отчетности по ним;
- устанавливать список объектов учета затрат по проекту и присваивать номер каждой задаче или элементу работ, которые подлежат контролю;
- готовить для всех работ по проекту оценки затрат, основанные на оценках использования человеческих и других ресурсов, предоставленных контролером проекта;
- получать, анализировать и интерпретировать отчеты о использовании ресурсов. Предоставлять менеджеру проекта, контролеру проекта и другим менеджерам соответствующие отчеты для принятия ими управляющие решения;
- удостовериваться, что фиксируемая и предоставляемая различными подразделениями информация верна и что в работе соблюдаются все установленные процедуры;
- выявлять текущие и прогнозируемые отклонения от бюджета и норм расхода ресурсов, а также иные финансовые проблемы. Уведомлять об этих проблемах менеджера проекта;
- вместе с менеджером проекта и контролером проекта готовить отчеты по выполнению контрактов - в целях внутреннего управления и для передачи высшему руководству.

Обязанности координатора по производству :

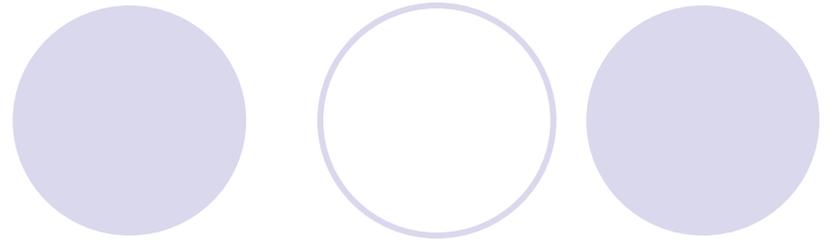
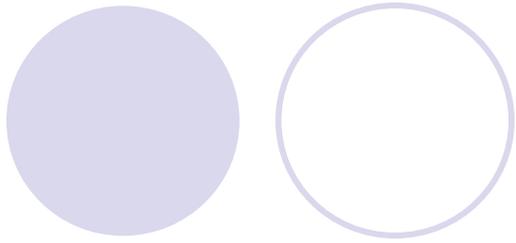
- Общие обязанности - планирование, выполнение, отслеживание и координирование производственных процессов в рамках проекта.
- Специальные обязанности координатора по производству:
 - до передачи в производственные подразделения изучать все инженерно-технические документы, чтобы удостовериться, что они полны, технологичны;
 - принимать участие в разработке укрупненных календарных планов проекта на фазах подготовки предложения, проведения переговоров и выполнения проекта, уделяя особое внимание требованиям к инженерно-техническим документам к оборудованию и т.д.;
 - Отслеживать затраты по проектам, удостоверяться в соответствии их запланированным, готовить оценку стоимости производственных операций до их завершения;
 - разрабатывать подробные календарные планы, координируя действия производственных подразделений и служб, решающих задачи инженерно-технического сопровождения продукта, планирования материалов, снабжения, складирования, сборки и т.д.;
 - утверждать все разрешения на отгрузку продукции по соответствующим проектам;
 - обеспечивать взаимодействие менеджера проекта с производственными подразделениями, отслеживать ход производственных работ по проектам, нести ответственность за соответствие хода производственных работ планам;
 - излагать рекомендации по применению корректирующих действий в производственных подразделениях для предотвращения сбоев в выполнении плана. Получать от менеджера проекта разрешения на дополнительные производственные затраты;
 - анализировать все инженерно-технические документы и уведомления о технических изменениях, оказывающих влияние на ход исполнения соответствующих проектов.

Обязанности менеджера по вводу в эксплуатацию (внедрению):

- Несет всю ответственность за строительство объекта, монтаж, тестирование, техническую поддержку в течение оговоренного периода и передачу заказчику "под ключ" всего введенного в эксплуатацию оборудования и соответствующей документации. Специальные обязанности:
- участвовать в разработке укрупненных календарных планов проекта, уделяя особое внимание разработке графиков поставок оборудования, распределению человеческих ресурсов и специальным потребностям в оборудовании для тестирования;
- оценивать затраты по вводу продукта в эксплуатацию с точки зрения соответствия требованиям контракта;
- разрабатывать детальные календарные планы по всем операциям внедрения или руководить такой разработкой. Координировать графики поставок оборудования производственными отделами и субподрядчиками с графиками получения, инспектирования и тестирования, а также с процедурами приемки заказчиком;
- обеспечивать связь менеджера проекта с подразделениями инсталляции (монтажа) и внедрения, внимательно отслеживать все операции по вводу в эксплуатацию и нести ответственность за соблюдение календарного плана. Готовить отчеты о ходе операций по вводу в эксплуатацию;
- принимать меры и давать рекомендации по корректирующим действиям при внедрении, чтобы преодолеть отставания по расписанию. Получать одобрение менеджера проекта на выделение дополнительных средств на операции ввода в эксплуатацию;
- координировать запросы на разъяснения по поводу характера вносимых в контракт изменений и степени их влияния на ввод конечного продукта в эксплуатацию.

Обязанности менеджера проекта по планированию, управлению и контролю

- Эффективное управление проектом требует четкого планирования, составления расписаний (календарных планов), оценки трудозатрат, формирования бюджета, авторизации работ, мониторинга проекта, ведения отчетности, применения методов и процедур контроля. Менеджер проекта должен не только иметь в своем распоряжении подобные методы и процедуры, но также:
 - хорошо понимать и использовать эти методы и процедуры на практике;
 - выполнять основную работу по планированию на уровне главного расписания (укрупненное о календарного плана) проекта и руководить деятельностью сотрудников, которые выполняют детализированное планирование и осуществляют контроль над ходом работ;
 - установить и поддерживать эффективный контроль выполнения работ;
 - следить за тем, чтобы все планы и расписания были адекватны и введены в действие;
 - убедиться, что функции планирования и контроля, указанные в различных должностных инструкциях), выполняются должным образом.



Благодарю за внимание.