



ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Под **организационной структурой управления** понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними.





Управление в организации

Управление проектами

связи между должностями и структурными подразделениями



связи между должностями и структурными подразделениями



Таким образом, организационная структура управления не может рассматриваться только как система административных вертикальных отношений между структурными единицами. **Организационная структура управления — это модель, отражающая систему полномочий, ответственности и коммуникаций, в рамках которой реализуется прохождение управленческих процессов между структурными единицами организации.**

Это означает, что задачи проектирования организационной структуры управления тесно связаны с задачами проектирования системы коммуникаций, с технологическим и финансовым решениями по проекту, а также с формированием организационной культуры, определяющей общие контуры неформальных связей между сотрудниками.



Организационная структура управления проектом является управляющей моделью в рамках подсистемы управления персоналом проекта, так как определяет состав человеческих ресурсов, необходимых для успешной реализации проекта, а также систему взаимодействия между ними. При решении проблем выбора, проектирования и формирования организационной структуры управления проектом часто возникают проблемы управления командой проекта, которые подчас выходят на первый план.

Понятие команды проекта подразумевает интенсивное взаимодействие между всеми или большей частью участников проекта. Однако во многих проектах создание команды проекта либо в принципе невозможно, либо нежелательно.

Таким образом, во всех проектах должна решаться проблема организационной структуры управления, но не во всех проектах должна создаваться команда проекта.

Следует различать понятия:

Команда управления проектом — это единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия.

Команда проекта — это совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность.

Команда — организационное решение, с помощью которого осуществляется интеграция деятельности специалистов исполнительского звена.

соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта

соответствие организационной структуры содержанию проекта

соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения



Помимо вечно популярного разделения по функциям, фирмы могут организовываться по:

- **товарным линейкам**
- **географическим областям**
- **производственным процессам**
- **типам покупателей**
- **организации дочерних предприятий**
- **часовым поясам**
- **элементам вертикальной или горизонтальной интеграции.**

Крупные фирмы нередко организуются с использованием разных методов на разных уровнях. Например, фирма может быть организована по крупным дочерним предприятиям на верхнем уровне; дочерние предприятия могут быть организованы по товарным группам, а товарные группы - по типам покупателей. Эти последние подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на товарные отделы, которые далее подразделяются на сектора, использующие определенные производственные процессы, а эти сектора - на операционные единицы, работающие в три смены.

Быстрый рост ориентированных на проекты организаций обусловлен следующими причинами:

Во-первых, условием успешной конкуренции является необходимость быстрой реакция и отзывчивость на требования рынка. С точки зрения конкурентоспособности становится неприемлемым разрабатывать новый товар или услугу с использованием традиционных методов, в соответствии с которыми потенциально новый товар передается из одного функционального подразделения в другое до тех пор, пока он не будет считаться подходящим для производства и дистрибуции.

Во-вторых, разработка новых товаров, процессов или услуг регулярно требует введения информации из разных областей специализированных знаний. Комплекс специализированных знаний, подходящий для разработки одного товара или услуг, редко подходит для разработки другого товара или услуги, поэтому команды специалистов, которые создаются для достижения конкретной цели и затем расформировываются, являются характерной особенностью всего процесса разработки.

В-третьих, быстрое расширение технологических возможностей практически в каждой области деятельности способствует дестабилизации существующей структуры организаций. Слияния, сокращения, реорганизации, новые маркетинговые каналы и прочие феномены требуют системного реагирования всей организации.

В-четвертых, преобразование нерутинных видов деятельности в проекты позволяет руководителю организации гарантировать подконтрольность происходящих процессов.



Независимо от того, осуществляет ли организация отдельные случайные проекты или же является полностью ориентированной на проекты и реализует их в большом количестве, в любой момент времени, когда инициируется проект, немедленно возникают три организационные проблемы.



В общем случае **функциональная форма**, как правило, оказывается наиболее предпочтительной для проектов, в которых основное внимание должно быть направлено на углубленное применение технологии, а не, к примеру, на минимизацию затрат, соблюдение конкретных сроков или обеспечение быстрой реакции на изменения. Кроме того, функциональная форма больше подходит проектам, которые требуют больших инвестиций в конкретную функциональную область.

Если фирма занимается многими сходными проектами (например, строительными), то **структурирование по проектам** оказывается предпочтительным. Та же форма обычно используется для разовых, уникальных задач, которые требуют четкого контроля и не подходят только какой-то одной функциональной области - например, разработка линейки новых товаров.

Когда проект требует интеграции вводимых ресурсов от нескольких функциональных областей и предполагает использование достаточно сложной технологии, но при этом не требует, чтобы все технические специалисты занимались проектом полный рабочий день, единственным подходящим решением оказывается **матричная организация**.

С точки зрения организации



- На сколько важно руководство проектом для успеха фирмы?
- Какой процент основной работы используется в проектах?
- Наличие и распределение ресурсов?

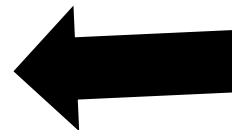
С точки зрения проекта

- * размер проекта;
- * стратегическая важность;
- * новизна и потребность в инновациях;
- * потребность в интеграции;
- * сложность среды за пределами проекта (количество посредников/зон взаимодействия/ «интерфейсов»);
- * ограничения по бюджету и по времени;
- * стабильность потребностей в ресурсах.

Независимая проектная команда

или

Матричная структура



Чем выше уровень вышеназванных семи факторов, тем большими автономией и полномочиями должны обладать проект-менеджер и проектная команда для успешного завершения проекта.

Если вариант выбора структуры проекта существует, то первая задача заключается в определении типа работы, которая должна быть выполнена. Для этого требуется начальный, эскизный план проекта.

1. Первым делом сформулируйте суть проекта с помощью заявления о целях, которое идентифицирует главные желаемые результаты проекта.
2. Определите основные задачи, ассоциируемые с каждой целью, и те единицы материнской организации, которые будут служить функциональными «домами» для этих типов задач.
3. Определите последовательность этих задач и разделите их на пакеты рабочих заданий.
4. Определите, какие организационные единицы требуются для выполнения пакетов рабочих заданий и какие единицы будут особенно тесно сотрудничать друг с другом.
5. Составьте список специальных характеристик или предположений, ассоциируемых с проектом, - например, уровень сложности необходимой технологии, вероятная продолжительность и масштаб проекта, потенциальные проблемы и разногласия между задействованными функциональными единицами - и все, что может казаться полезным, включая прошлый опыт материнской фирмы по использованию разных форм организации проектов.
6. С учетом всего вышеизложенного и с полным пониманием плюсов и минусов каждой структурной формы выберите подходящую структуру.



Существует сильная зависимость между структурой управления проектом, культурой компании и успехом проекта.

Культура организации, или корпоративная культура, обозначает систему общих норм, убеждений, ценностей и допущений, которые объединяют людей, создавая, таким образом, общие понятия. Это система традиций и устоев, в которых проявляются ценности и убеждения компании.

Исследование предполагает, что существует 10 основных характеристик, которые в совокупности описывают сущность культуры организации:

1. Принадлежность к организации - до какой степени работник отождествляет себя с организацией и ощущает свою принадлежность именно к ней, а не к области профессиональной деятельности в целом.
2. Акцент на команду - в какой степени организация работы обращена на группы, а не на отдельных работников.
3. На что ориентировано управление - в какой степени в управленческих решениях учитывается то, какое влияние оказывают результаты работ на персонал.
4. Структурная интеграция - в какой степени отделы организации нацелены на работу в скоординированном режиме.
5. Контроль - до какой степени принято использовать установленные правила, политику и непосредственное руководство для контроля над работниками.
6. Толерантность к риску - в какой мере поощряются активность работника отсутствие страха перед новым и стремление к риску.

7. Критерии поощрения - в какой степени материальные и моральные стимулы, такие как продвижение по службе и повышение зарплаты, привязаны к результатам работы исполнителей, а не к таким факторам, как стаж работы или фаворитизм, к другим факторам, не имеющим ничего общего с реальной работой.
8. Толерантность к конфликтам - в какой степени работников поощряют открыто высказывать критику и идти на конфликты.
9. Ориентация на средства или цели - в какой степени менеджмент ориентирован на результаты труда, а не на методы и процессы, использованные для достижения результатов.
10. Готовность реагировать на внешнюю среду - в какой степени организация отслеживает изменения во внешней среде и реагирует на них.

Организационная культура выполняет несколько важных функций.

1. формирует в работниках чувство принадлежности к организации. Чем четче выражены идеи и ценности, тем более настоятельно люди отождествляют себя со своей организацией и чувствуют себя ее неотъемлемой частью.
2. помогает регламентировать систему управления в организации. Культура позволяет установить полномочия и объяснить, почему тот или иной человек имеет определенные полномочия и почему эти полномочия необходимо признавать.
3. разъясняет и укрепляет нормы поведения, которые охватывают широкий диапазон поведения: от стиля одежды и продолжительности рабочего дня, с одной стороны, до права оспаривать решения начальства и возможности сотрудничать с другими отделами - с другой.
4. помогает поддерживать общественный порядок в организации. Обычаи, нормы и идеалы, подкрепленные культурой организации, обеспечивают стабильность и предсказуемость поведения, необходимые для эффективной организации.

Функциональная структура обычно используется, когда из-за характера самого проекта одна функциональная область играет доминирующую роль в завершении проекта или особо заинтересована в успехе проекта.

Преимущества:

1. Неизменность.
2. Гибкость.
3. Тщательная экспертиза.
4. Легкий постпроектный переход.

Недостатки:

1. Недостаток концентрации.
2. Слабая интеграция.
3. Медлительность.
4. Слабая мотивация.
5. Слабая ответственность за результаты проекта.

Проектная структура принципиально противоположная функциональной структуре управления проектом - организация, структурированная по проектам. В организации проектного типа независимые проектные команды действуют как отдельные единицы независимо от остальной части организации.

Преимущества:

1. Простота.
2. Быстрота.
3. Сплоченность.
4. Многофункциональная интеграция.
5. Централизация власти.
6. Коммуникации становятся более быстрыми и точными.

Недостатки:

1. Высокие затраты на содержание штата проекта.
2. Внутренняя борьба.
3. Ограниченность технологической экспертизы.
4. Трудный постпроектный переход.

Матричная структура - гибридная организационная форма, в которой горизонтальная структура руководства проектом «накладывается» на нормальную функциональную иерархию. В матричной системе обычно существуют два канала управления: управление через функциональных менеджеров (начальников отделов) и через проектных менеджеров.

Слабая матрица - эта форма сходна с функциональным подходом, за исключением того, что существует официально назначенный управляющий проектом, ответственный за координацию проектных действий. Функциональные управляющие отвечают за управление своим сегментом. Управляющий проектом в основном действует как помощник, который составляет графики и контрольные списки, собирает информацию по состоянию работы и облегчает завершение проекта.

Сбалансированная матрица - это классическая матрица, в которой управляющий проектом отвечает за определение того, что нужно сделать, а функциональные управляющие - за то, как это будет сделано.

Сильная матрица - эта форма направлена на то, чтобы создавать «ощутимое присутствие» проектной команды в пределах матричной окружающей среды.

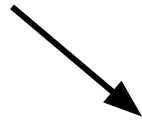
Преимущества:

1. Эффективность.
2. Сильный упор на проекте.
3. Более легкий постпроектный переход.
4. Гибкость.
5. Быстрое реагирование на требования заказчика.

Недостатки:

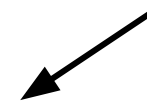
1. Дисфункциональный конфликт.
2. Конфликты.
3. Стресс.
4. Замедление.

Факторы влияния внешней среды



компании используют в своей деятельности проектный метод управления

Факторы влияния внутреннего окружения



Даже в крупных проектно-ориентированных компаниях могут появляться трудности, связанные с координированием всех проектных ресурсов организации, определением и разработкой единой методологии управления проектами, централизованным мониторингом всех процессов и обучением сотрудников.



Проектный офис — функциональное подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления проектами компании.

Целью их работы является помощь, поддержка и контроль реализации портфеля проектов компании. Кроме того, проектный офис представляет собой центр компетенции, в котором накапливаются знания и опыт управления проектами в компании.



Организация и развитие офиса управления проектами

располагает соответствующей нормативно-регламентной базой процессов управления проектами, методологией проектного управления

имеет библиотеку шаблонов документов, необходимых для унификации проектной документации

использует необходимые инструменты автоматизации в виде специализированной информационной системы

состоит из квалифицированных специалистов, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами организации



Организация проектного офиса позволяет:

1

- унифицировать управленческие процедуры и повысить уровень зрелости корпоративной системы управления проектами

2

- своевременно информировать руководство о ходе выполнения проектов, тем самым обеспечив контроль реализуемых проектов

3

- снизить непроизводительную нагрузку на ключевых специалистов организации, связанную с планированием, отчетностью и другими операциями

формирование и поддержка работы проектного офиса является сложной задачей, которая может успешно решаться только при высоком уровне зрелости компании в области управления проектами. В общем случае проектный офис является элементом корпоративной системы управления проектами компании (КСУП)

Для того чтобы проектный офис был способен эффективно выполнять возложенные на него функции, он должен обладать компетенциями в следующих областях:

- Помощь проектным менеджерам и команде управления проектом.
- Помощь руководителям портфеля проектов.
- Помощь в развитии корпоративной системы управления проектами.



Помощь проектным менеджерам и команде управления проектом

- Помощь в планировании: сроков, бюджета и ресурсов проекта, мероприятий и работ, необходимых для обеспечения качества результатов проекта.
- Помощь в осуществлении контроля: контроль над выполнением графика работ по проекту, выявление отклонений в проекте и принятие решений о необходимости внесения изменений.
- Консультация проектных менеджеров по вопросам заполнения проектной документации.

Помощь руководителям портфеля проектов

- Распределение проектов относительно финансовых возможностей компании.
- Решение ресурсных конфликтов между проектами.
- Ведение корпоративного реестра рисков компании и управление стратегическими рисками.
- Анализ эффективности реализации портфеля проектов по областям: финансирования проектов, планирования сроков проектов портфеля, управления контрактами, использования корпоративных ресурсов компании, управления качеством и рисками проекта.

Помощь в развитии корпоративной системы управления проектами

- Обучение проектных менеджеров и членов проектных команд.
- Разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, проектного регламента, шаблонов документов.
- Разработка информационной системы управления проектами.
- Помощь в развитии системы менеджмента качества компании.

В целом, можно говорить о том, что полноценный офис управления проектами выполняет два больших блока задач: **поддержку и развитие методологии управления проектами** и **администрирование и управление проектами**. В зависимости от специфики деятельности организации состав и объем таких задач может быть разным.

Ключевые функции проектного офиса:

- контроль соблюдения методологии
- отчетность
- администрирование проектов и координация ресурсов

Наибольший объем функций проектный офис имеет в матричных структурах

Разработка и поддержка корпоративной методологии управления проектами.

Для разработки корпоративной методологии компании часто прибегают к услугам внешних консультантов, тогда как существующий проектный офис организации только сопровождает и обновляет ее. Существуют и случаи, когда проектный офис делает все самостоятельно. У этих двух подходов есть как свои плюсы, так и минусы.

- Разработка методологии с помощью внешнего консультанта обойдется дороже, зато будет выполнена быстрее, так как будет выполнена профессионалами, имеющими большой опыт подобной работы.
- Разработка своими силами дешевле, но требует привлечения в проектный офис квалифицированных специалистов-методологов или повышения квалификации существующих.

Компромиссным вариантом может стать разработка методологии совместно с внешним консалтингом, тогда консультанты ставят задачи и курируют работу, а ее основной объем выполняют сотрудники организации. Это снижает затраты и не создает внутри компании избыточной компетенции.

Контроль соблюдения корпоративной методологии УП. Осуществление контроля требует хорошего понимания методологии, а также знания инструментария управления проектами, именно поэтому эту функцию имеет смысл отнести к компетенции проектного офиса. Наличие проектного офиса позволяет установить эффективный контроль над проектами и всеми заинтересованными в них сотрудниками.

- Проектный офис не вносит изменения в проекты компании, а делает анализ эффективности реализации проектов и предоставляет его руководству.
- На основании данного отчета руководство может принимать обоснованные решения по портфелю проектов.
- После получения контрольного отчета и выявления ошибок руководителям проектов и другим их участникам могут потребоваться помощь и разъяснения, а это также должно входить в задачи проектного офиса.

Администрирование проектов. С усложнением корпоративной методологии становится много «бумажной работы», и в этом случае важно передать сопровождение проекта специальному администратору. Такое сопровождение, может включать:

- актуализацию плана-графика проекта
- ведение архива проектных документов
- координацию исполнителей в рамках плана
- утвержденного руководителем проекта, подготовку регулярной отчетности и т.п.

Иногда такие администраторы работают в функциональных подразделениях, но лучше собрать их в едином проектном офисе. Тем самым будет гораздо легче обеспечить администрирование проектов в соответствии с корпоративной методологией управления проектами компании.

Координация ресурсов. При планировании проектов и их распределением между руководителями проектов неизбежно возникают конфликты из-за ресурсов. В таких случаях руководители проектов вынуждены обращаться за консультацией к тому, кто может этот конфликт разрешить. Эта функция, которую обычно называют координацией ресурсов, в небольших компаниях входит в круг обязанностей генерального директора, а в более крупных передается на уровень среднего менеджмента, а именно в офис управления проектами. *Проектный офис формирует «корпоративный пул» ресурсов персонала, который может быть привлечен к участию в проектах. Сам проектный офис, как правило, не уполномочен назначать ресурсы на проекты, однако он может осуществлять информационную поддержку в принятии решений, так как обладает достоверными данными о распределении ресурсов.*

Управление портфелем проектов. В этом случае офис управления проектами самостоятельно отбирает проекты к реализации и постоянно контролирует уровень их рентабельности, оперативно перераспределяя ресурсы между проектами. В целом, можно говорить о том, что зона ответственности и масштаб деятельности проектного офиса определяется в зависимости от уровня зрелости компании и степени ее проектной ориентации. *Офису управления проектами необходимо регулярно собирать, анализировать и предоставлять информацию руководству компании о реализуемых проектах, потребностях в ресурсах, соответствия проектов стратегическим целям компании.*

Проектный офис находится в непосредственном подчинении высшего руководства и работает по его требованиям в интересах компании в целом. Другие подразделения компании хотя и не находятся в подчинении офиса, обязаны следовать его указаниям в части стандарта управления проектами компании и следовать его рекомендациям по управлению конкретными проектами.



Организация и развитие офиса управления проектами

Проектная диагностика. В результате диагностики определяется, нужен ли компании полноценный проектный офис, каким образом он позволит компании достичь лучших результатов.

Разработка концепции и структуры проектного офиса. На основе полученных результатов диагностики разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая соответствует стратегии, целям и задачам компании.

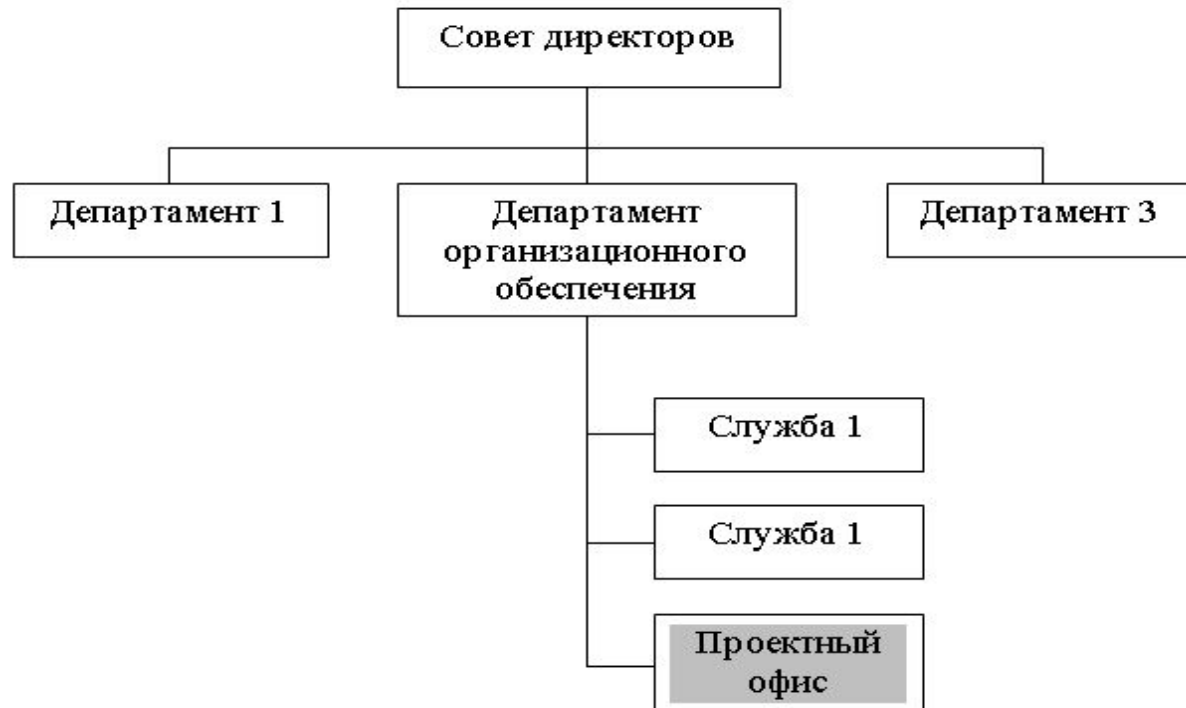
Определение стандартов и методологии проектного офиса. В зависимости от стратегии и долгосрочных целей компании определяются необходимые методы и инструменты проектной деятельности.

Планирование организации проектного офиса. Организация проектного офиса — это тоже проект и при планировании необходимо определить объем работ, рассчитать ресурсы, определить этапы и контрольные точки, учесть риски.

Подбор и обучение проектного персонала. Проектная команда может состоять из специалистов компании, персонала, привлеченного на аутсорсинг, удаленных экспертов.

«Проектная канцелярия»

Одна из важнейших функций офиса управления проектами — сбор отчетности по текущим проектам и контроль за соблюдением регламента. При этом главной задачей проектного офиса является предоставление руководству своевременной и точной информации о статусе проектов, а все решения по проектам принимает руководитель, являющийся заказчиком этой отчетности.



В больших компаниях такие «проектные канцелярии» могут создаваться в каждом крупном подразделении, выполняющем проекты, или же создается единый проектный офис, услугами которого пользуются все подразделения. Такой вариант является более предпочтительным, так как:

- во-первых, обеспечивается высокая степень унификации проектной отчетности и системы управления проектами
- во-вторых, отчеты поступают сразу руководству, что гарантирует получение более точной информации о состоянии дел в проектах

«Центр ответственности за текущие проекты»

Этот тип проектного офиса подразумевает, что руководители проектов являются его сотрудниками и, таким образом, офис отвечает за реализацию проектов. Такие офисы управления проектами существуют в компаниях с большим количеством внешних проектов, когда каждый проект соответствует договору с клиентом.

Проектный офис выполняет посредническую функцию между производством и отделом продаж и осуществляет контроль исполнения договорных обязательств.



«Центр прибыли»

Проектный офис с функциями управления портфелем транслирует стратегию компании в портфель проектов и обеспечивает максимальную рентабельность инвестиций. В этом случае офис становится «над» всеми подразделениями, являясь посредником между ними и высшим органом управления.



В практике российских компаний встречаются несколько вариантов организации таких проектных офисов. Достаточно распространенный вариант — это создание ОУП из двух отделов: первый занимается стратегическим управлением проектами, а второй является «канцелярией» или же администрирует текущие проекты и управляет ими.

Программа - совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

В национальном стандарте ГОСТ Р 54871—2011 отражены требования к управлению программой. В частности, в настоящем стандарте применены термины:

контрольное событие программы - существенное событие программы, отражающее получение измеримых результатов программы или получение запланированных выгод.

корректирующее действие - действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану программы.

ограничение программы - сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения программы и/или возможность получения выгод программы.

предупреждающее действие - действие, предпринятое для снижения вероятности и/или последствий отрицательных рисков программы.

расписание программы (календарный план программы) - документ, содержащий плановые даты исполнения работ, и контрольных событий программы.

управление программой - централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации (извлечения) выгод программы

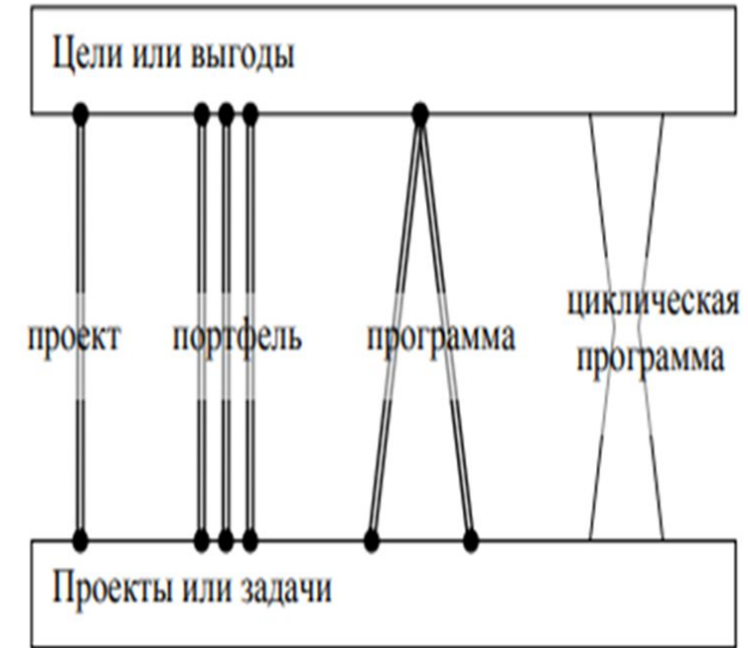
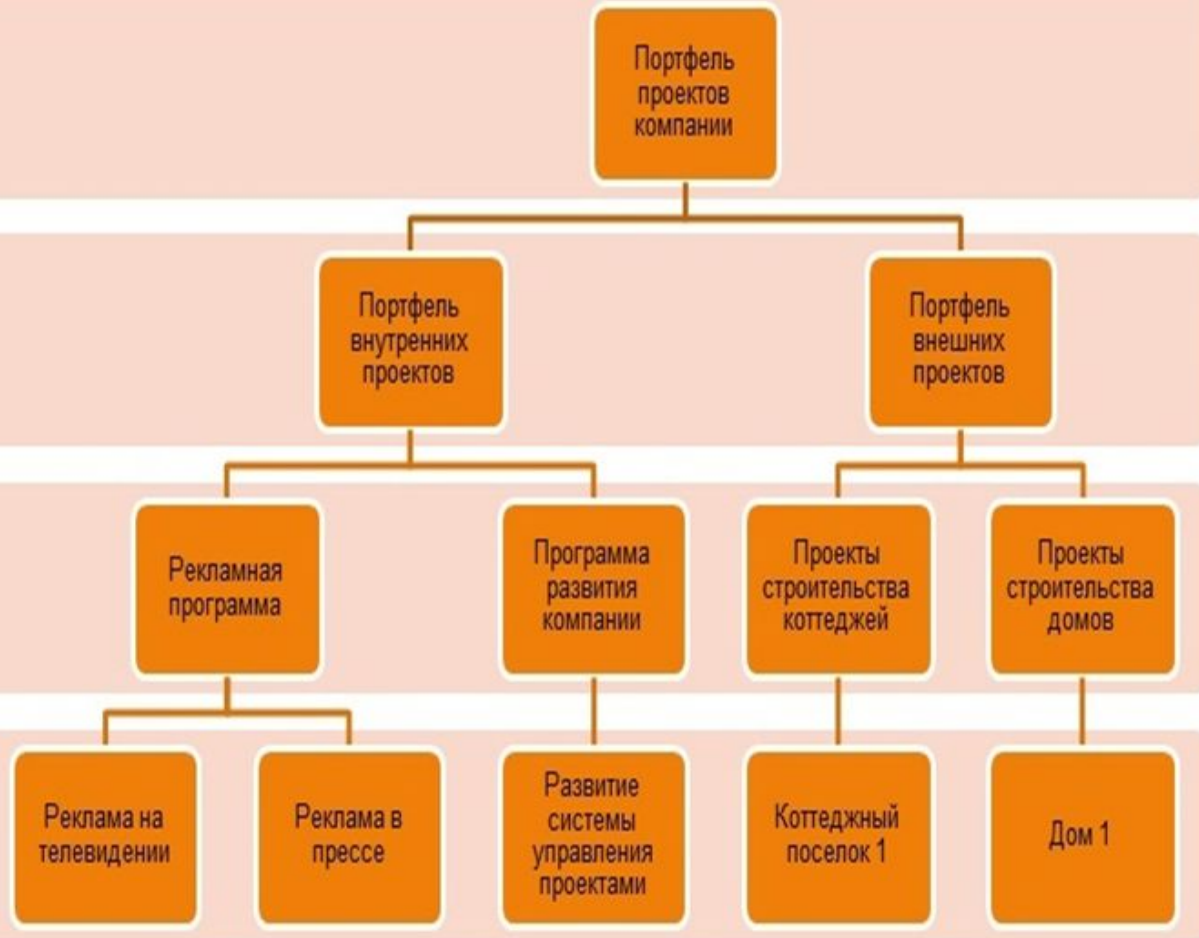


Общий портфель проектов

Портфели проектов

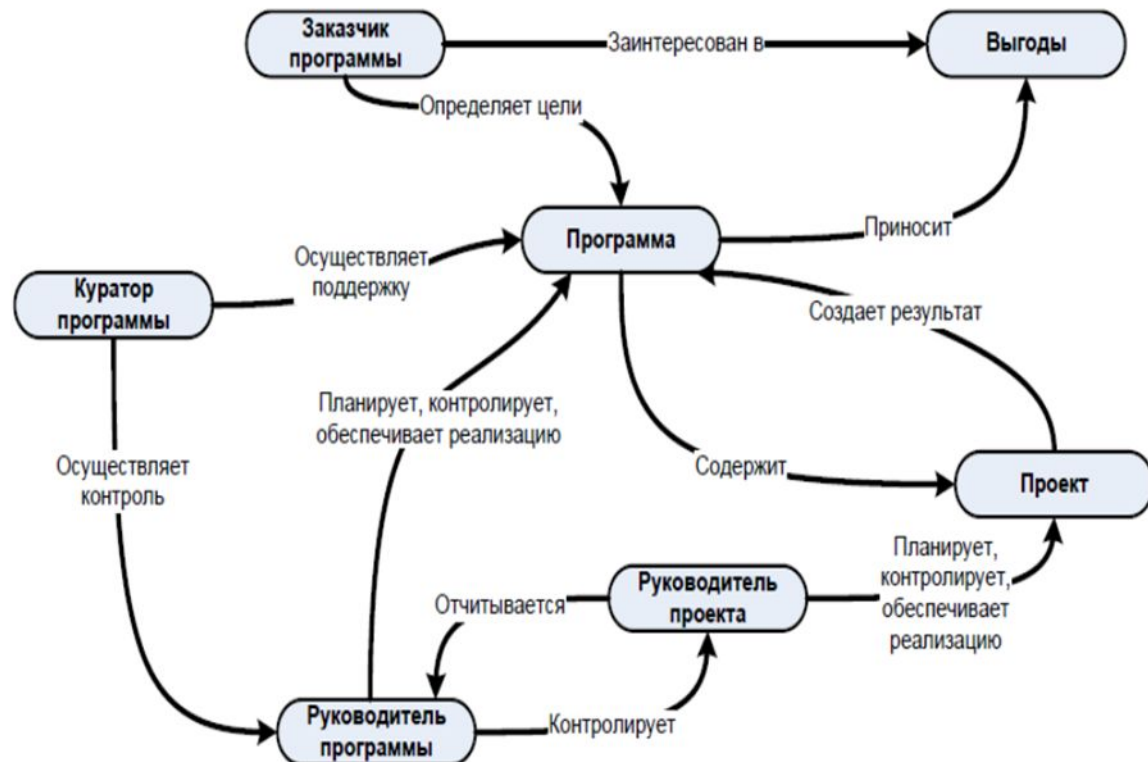
Программы

Проекты



Ролевая (организационная) структура управления программами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждой программе должны быть определены следующие роли:

Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь



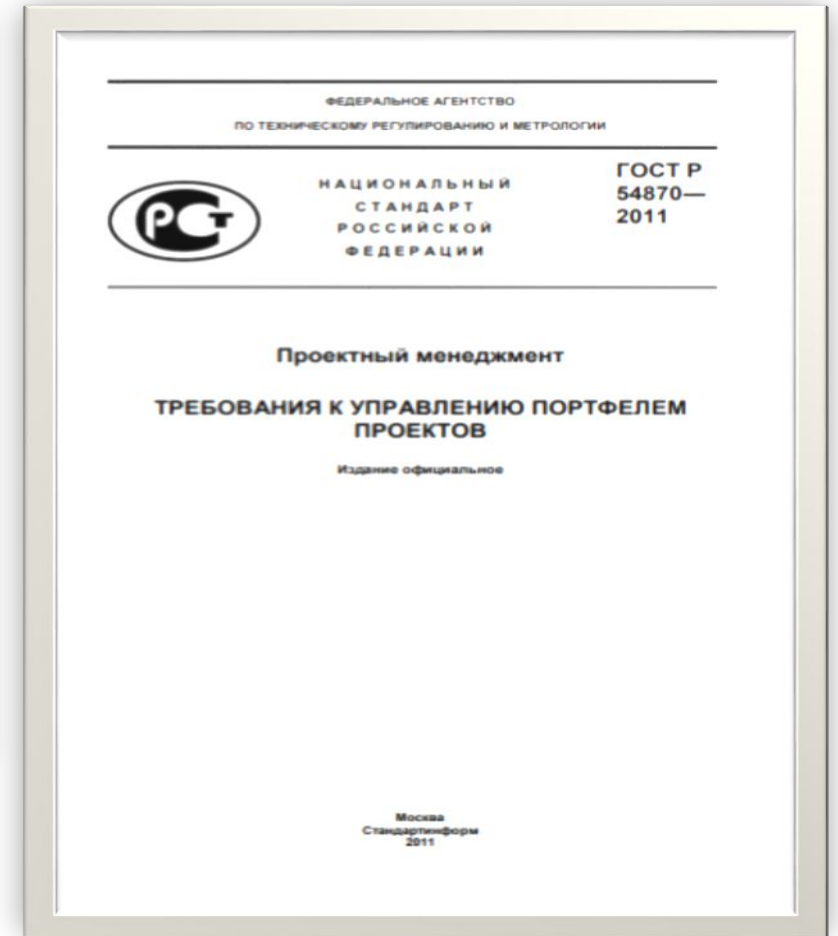
- **заказчик программы** – физическое или юридическое лицо, определяющее цели программы, заинтересованное в получении выгод от реализации программы;
- **руководитель программы** – лицо, осуществляющее управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод программы;
- **куратор программы** — лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;
- **руководитель проекта программы** — лицо, осуществляющее управление отдельным проектом, входящим в программу, и ответственное за результаты этого проекта.



Стандарт ГОСТ Р 54870—2011



Портфель проектов – это набор проектов или программ, которые выполняются в рамках портфеля и группируются вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей организации



Задачи портфельного управления проектами:

- обеспечение инновационной деятельности компании;
- обеспечение развития компании;
- обеспечение операционной деятельности компании;
- повышение эффективности работы компании;
- повышение эффективности распределения бюджетов по группам проектов.

Преимущества управление портфелем проектов

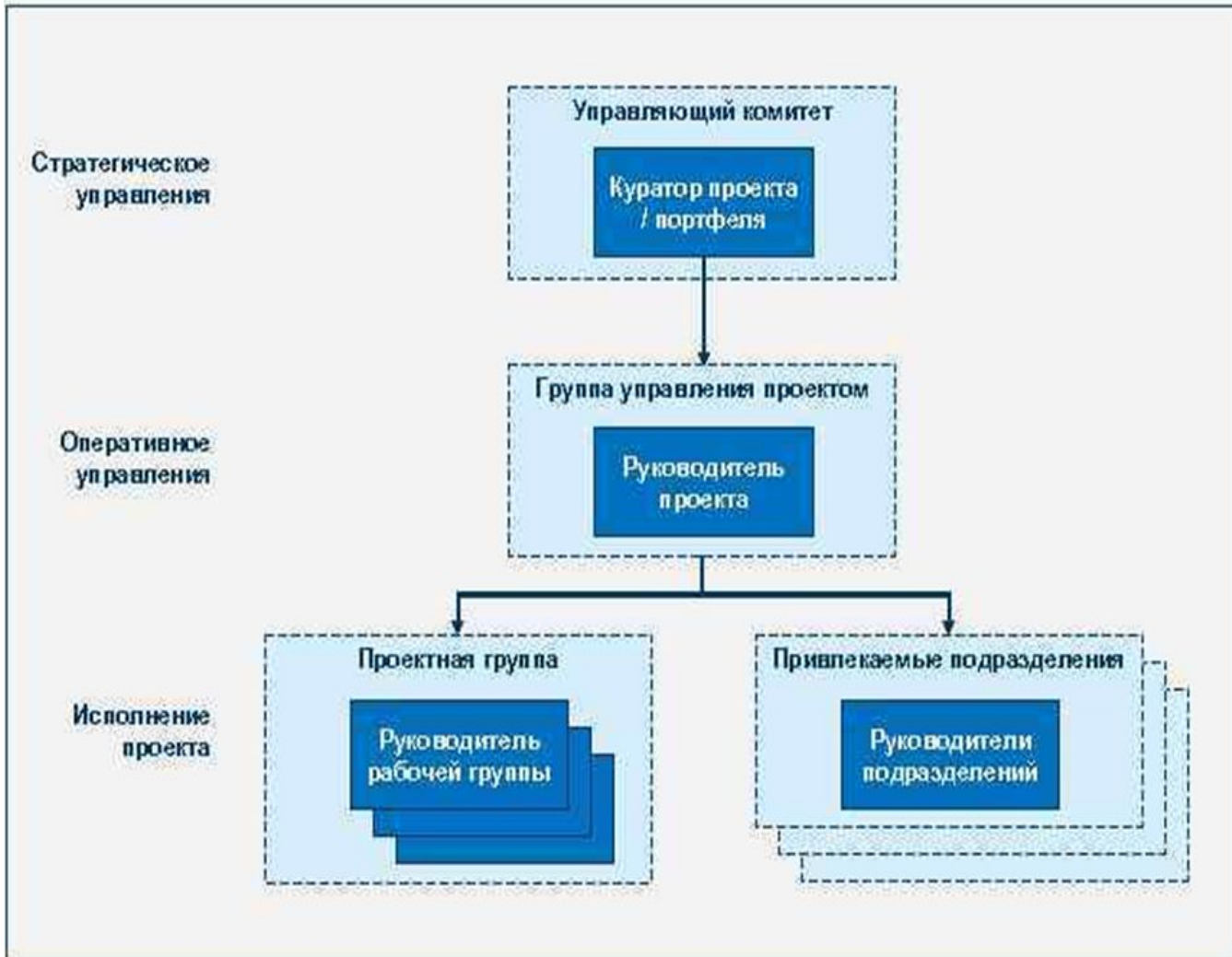
- определение наиболее выгодных для компании путей развития, с учетом финансовых ограничений, принятых политик и правил;
- четкость в реализации стратегических планов и достижении стратегических целей;
- сокращение расхода ресурсов компании на ненужные проекты;
- повышение эффективности использования ресурсов на имеющихся проектах.



- 1. создающие ценности:** стратегические проекты или проекты в масштабе предприятия;
- 2. операционные проекты:** приводят к повышению эффективности организации и соответствуют основным нуждам функциональных подразделений;
- 3. обеспечивающие соответствие:** обязательные проекты, необходимые для поддержания внутренних нормативов и стандартов.



Схема организационной структуры управления портфелем проектов.



- **комитет управления портфелем проектов** – коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов;
- **руководитель портфеля** – лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов;
- **офис управления портфелем проектов** – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов.

ГРУППА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ ОБЯЗАНА:



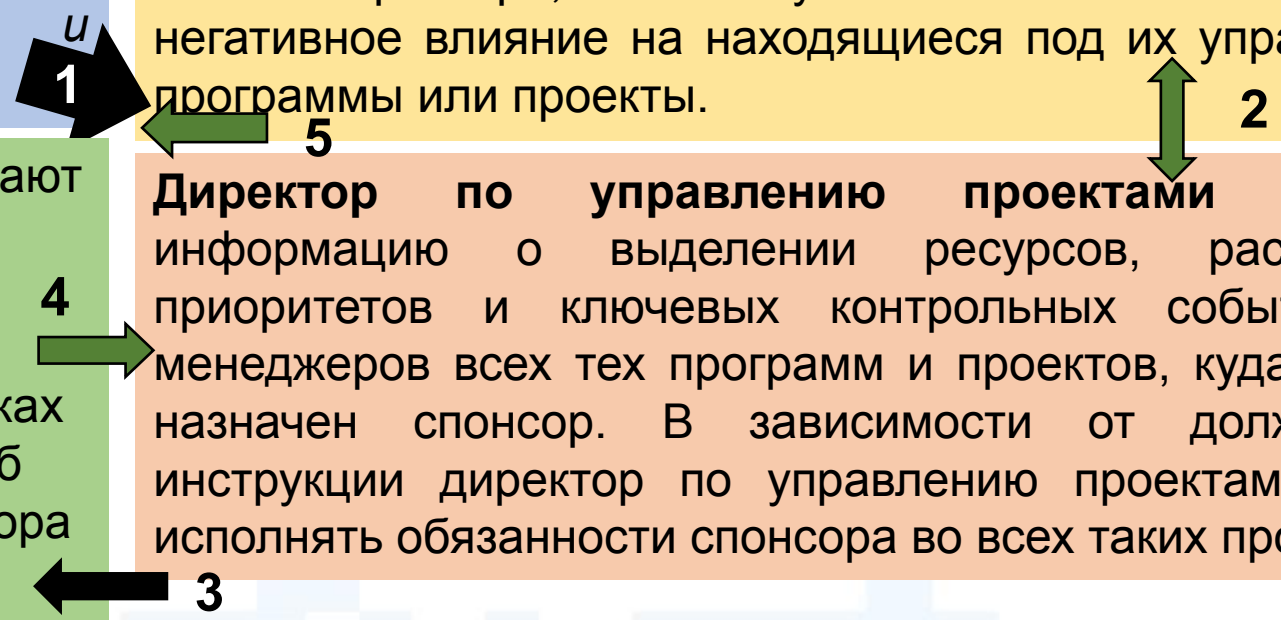
- 1. Утверждать план управления портфелем** проектов как при первоначальной реализации, так и при последующем внесении в этот процесс значительных изменений.
- 2. Активно участвовать в практической реализации управления портфелями проектов**, а именно:
 - объединять в портфели находящиеся в ведении группы 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, когда этого требуют крупные события или значительные изменения в проектах либо их окружении;
 - утверждать включение новых проектов в портфели и пересматривать приоритеты проектов;
 - доводить информацию о текущих приоритетах проектов до их спонсоров, а через спонсоров - до менеджеров программ и проектов, а также до соответствующих функциональных руководителей.
- 3. 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.
- 4. Выявлять** благоприятные возможности совершенствования управления портфелями проектов и **формулировать рекомендации** по такому совершенствованию, равно как и по улучшению других процессов, систем и инструментов управления проектами.

Группа управления портфелями проектов обеспечивает стратегическое руководство всеми программами и проектами, входящими в портфели проектов. Устанавливает приоритеты проектов, распределение ресурсов, утверждает главное расписание портфеля (целевые даты ключевых контрольных событий для каждой программы и каждого проекта). *Эта информация передается спонсорам проектов и директору по управлению проектами.*

Менеджеры проектов и программ получают стратегические указания. Они должны отражать все стратегические изменения распределения ресурсов, приоритетов и расписаний в планах, расписаниях и оценках своих проектов, а также информировать об этом влияния своего спонсора или директора по управлению проектами.

Спонсоры информируют директора по управлению проектами, соответствующих менеджеров программ и проектов и функциональных руководителей обо всех изменениях в выделении ресурсов и о смещении приоритетов проектов. Спонсоры также доводят до сведения соответствующих менеджеров остальную уместную информацию (как внутреннюю, так и приходящую извне) политического, экономического, технического и иного характера, способную оказать позитивное или негативное влияние на находящиеся под их управлением программы или проекты.

Директор по управлению проектами доводит информацию о выделении ресурсов, расстановке приоритетов и ключевых контрольных событиях до менеджеров всех тех программ и проектов, куда не был назначен спонсор. В зависимости от должностной инструкции директор по управлению проектами может исполнять обязанности спонсора во всех таких проектах.



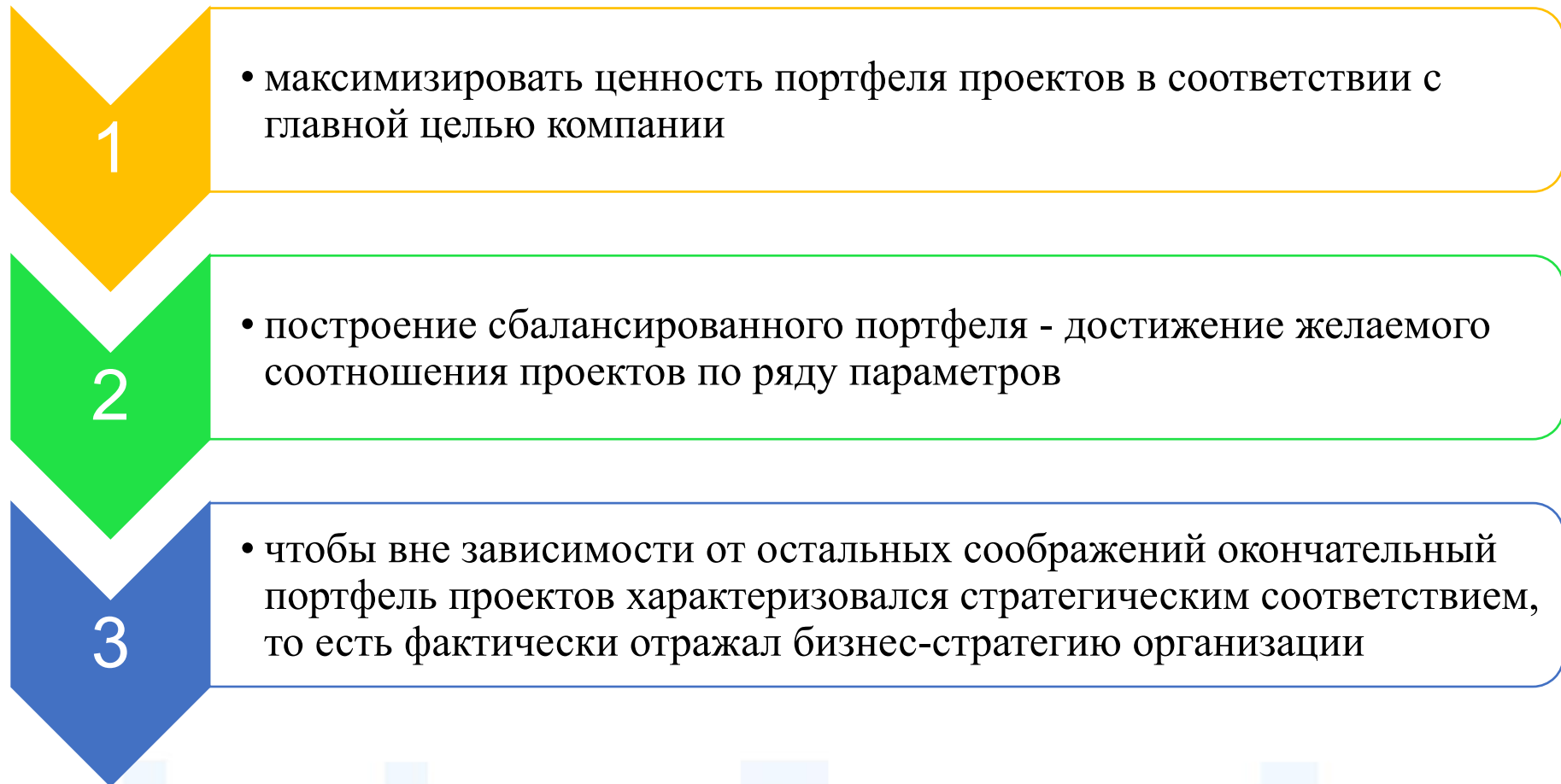
Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей организации путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений.



Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь



Цели управления портфелем проектов



1. **Максимизация важности.** Основная задача большинства фирм – распределить ресурсы таким образом, чтобы максимизировать ценность портфеля проектов в соответствии с главной целью компании (каковой может быть, например, долговременная рентабельность, возврат на инвестиции).

2. **Достижение баланса.** Имеется в виду построение сбалансированного портфеля - достижение желаемого соотношения проектов по ряду параметров.

3. **Достижение стратегического соответствия.** Главная идея заключается в том, чтобы вне зависимости от остальных соображений окончательный портфель проектов отражал бизнес-стратегию организации.

4. **Селекция проектов и формирование портфеля,** который способен обеспечить достижение как тактических, так и стратегических целей организации.

5. **Балансирование портфеля,** то есть достижение равновесия между краткосрочными и долгосрочными проектами, между рисками проектов и возможными доходами от их реализации, разработка новых товаров и улучшение старых и так далее.

6. **Мониторинг процессов планирования и выполнения выбранных проектов.** Принятие решений относительно выделения ограниченных ресурсов, обеспечение всех проектов необходимыми ресурсами в адекватном количестве при одновременном обеспечении эффективного использования ресурсов.

7. **Анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей её повышения.** Принятие решений о введении в портфель новых проектов или о закрытии убыточных или мало эффективных проектов.

8. **Сравнение возможностей** новых проектов между собой и по отношению к проектам, уже включенным в портфель, а также оценка их взаимовлияния.

9. **Согласование требований этих проектов с другой деятельностью,** не имеющей отношения к проектам как таковым

10. **Обеспечение стабильного и эффективного механизма управления проектами.**

11. **Предоставление информации и рекомендаций** руководителям всех уровней для принятия ими решений



Управление портфелем проектов представляет совокупность следующих процессов:

а) группа процессов обеспечения управления портфелем:

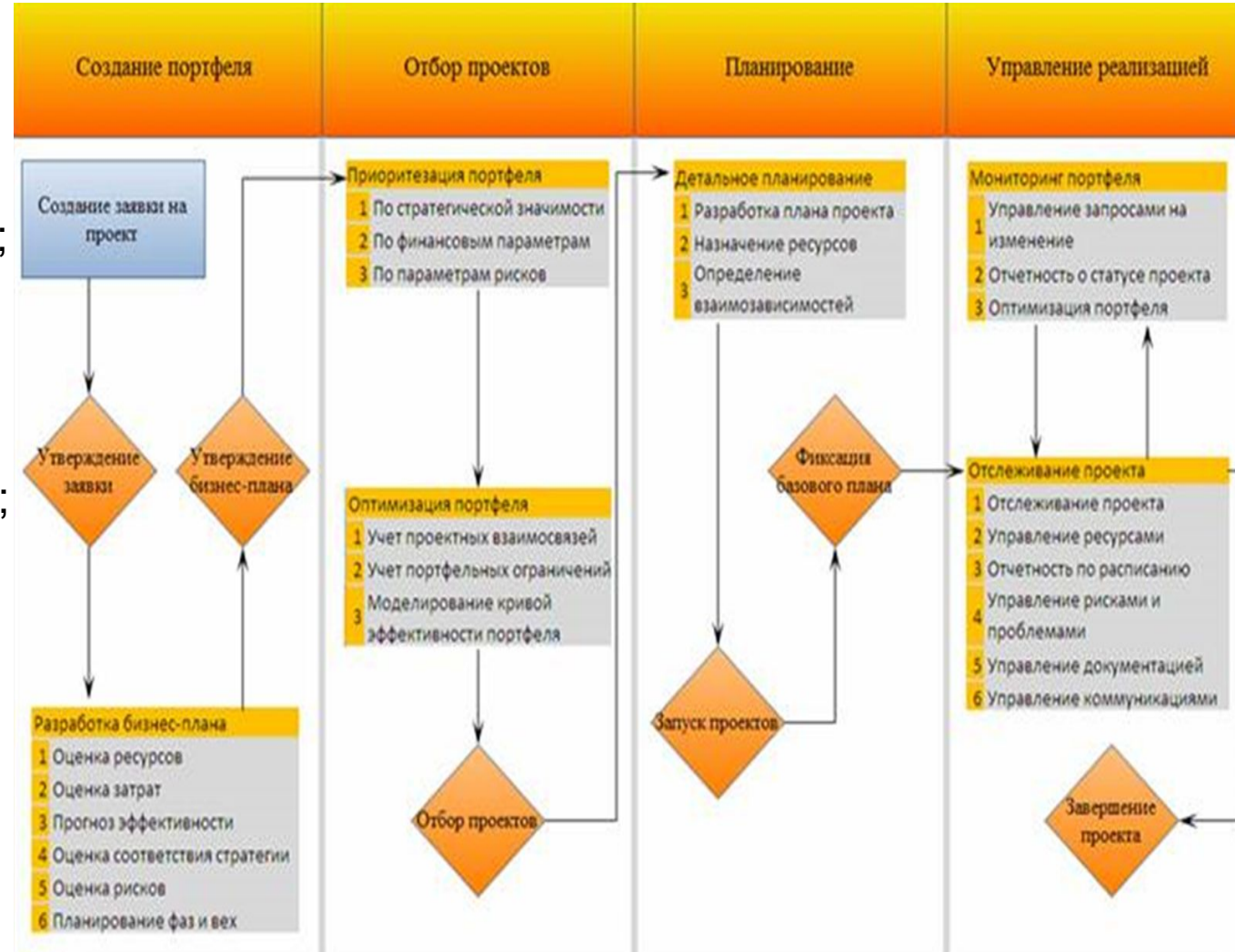
- 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
- 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;

б) группа процессов формирования портфеля проектов:

- 1) процесс идентификации компонентов портфеля;
- 2) процесс оценки компонентов портфеля;
- 3) процесс расстановки приоритетов;
- 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;
- 5) процесс авторизации портфеля проектов;

в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

- 1) процесс контроля реализации портфеля проектов;
- 2) процесс управления изменениями.





Цели и этапы управления портфелем проектов.

Управление портфелем проектов включает в себя следующие 12 этапов

Определение портфелей проектов, которые необходимо сформировать в организации.

Определение категорий проектов в портфелях, основанное на критериях, неизменных для всей организации.

Идентификация и распределение всех текущих и предлагаемых проектов по категориям и программам.

Подтверждение того, что все проекты соответствуют стратегическим целям организации.

Определение степени важности проектов в программах и портфелях.

Разработка главного расписания проекта.


Формирование и ведение банка данных ключевых ресурсов.

Выделение доступных ресурсов в программы и проекты из портфелей.

Сравнение объемов финансовых потребностей с доступными средствами.

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.

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.



Регулярный пересмотр приоритетов, перераспределение ресурсов, календарное перепланирование всех программ и проектов в портфелях.

Инвентаризации портфеля - создание реестра проектов, где для каждой программы или каждого проекта должны быть указаны

- серийный номер или иной идентификационный код проекта/программы;
- полное имя менеджера проекта/программы и доля времени, которое он уделяет проекту/программе;
- назначенный спонсор (если таковой имеется);
- заказчик или клиент;
- стоимость проекта в долларах или иной валюте (сумма по контрактам, инвестиционные затраты или другая денежная мера стоимости проекта);
- категория проекта и указание на то, является этот проект большим или малым;
- ключевые трудозатраты (человеко-месяцы, человеко-годы);
- возможная подверженность убыткам в долларах или иной валюте (штрафы, потеря рынка, результат конкуренции, выплаты по гарантийным обязательствам и т.д.);
- наиболее важные риски (экономические, природные, политические, конкурентные, технологические);
- ключевые даты начала, прохождения контрольных событий и завершения (заключения и завершения исполнения контракта, аренды, выполнения и т.д.);
- взаимосвязанные проекты (строительство основных производственных мощностей, НИОКР, другие контракты);
- идентификационный код программы (в случае, если проект является частью программы);
- идентификационный код портфеля, куда входит данный проект;
- идентификационный код инстанции, утвердившей проект. Даты представления на рассмотрение высшему руководству и разрешения на выполнение;
- другая относящаяся к проекту информация.

Перегрузка проектами. Если слишком много проектов начали исполнять без тщательного планирования ресурсов, все эти работы, скорее всего, будут выполнены с задержкой. Если методы формального управления проектами и процедуры планирования отсутствуют, перегрузка может произойти без ведома высшего руководства.

Основные обязанности высшего руководства в данном аспекте могут быть сформулированы следующим образом:

- установить критерии, определяющие категории и размеры проектов;
- потребовать составления и ведения реестра проектов;
- установить и при необходимости пересматривать приоритеты программ и проектов.

Расстановка и управление приоритетами проектов

Факторы, влияющие на приоритеты проекта:

- 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;
- 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;
- влияние на конкретную линейку продуктов;
- политический риск и риск ограниченности точки зрения при рассмотрении проектов.

- **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.

Оптимизации портфеля – это повышение управляемости и привлекательности проектов и портфеля в целом за счет изменения параметров проектов, входящих в портфель. Для достижения цели необходимо разработать управленческие рекомендации по трансформации проектов.

Примеры решений по трансформации проектов

- Выполнять проект без изменений** (проект, не нуждающийся в изменении, выполняется согласно ожиданиям и в согласовании с другими проектами)
- Сконцентрировать проект на более узких целях** (оздоровление, снижение рисков, повышение управляемости)
- Переориентировать проект на новые или дополнительные цели** (повышение привлекательности проекта, улучшение балансировки портфеля)
- Изменить набор результатов, отвечающих первоначальным целям** (трансформация ожидаемых результатов – на более продуктивные и экономичные решения)
- Реорганизовать команду проекта и операционное управление** (снижение рисков, рост управляемости)
- Приостановка/завершение проекта при достижении определенных результатов** (снижение рисков, рост реализации)
- Досрочно завершить проект**, заархивировать его результаты (результаты не могут быть трансформированы и не нужны бизнесу – экономия финансирования при досрочном завершении)

Балансировка портфеля проектов – это приближение фактического распределения инвестиций к рекомендованным в ППУ (выработка таких решений по трансформации, чтобы распределение бюджетов по группам изменилось должным образом).

Для определения необходимости в балансировке строится круговая диаграмма фактического распределения инвестиций и накладывается на диаграмму ожидаемых инвестиции в ППУ. Определяются отклонения и высчитывается показатель сбалансированности портфеля. Задача изменить распределение бюджетов там, где расхождения достаточно велики. Нужно выделить проекты, которые дают наибольшие отклонения по распределению бюджетов и сформировать предложения по их трансформации.





МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ

