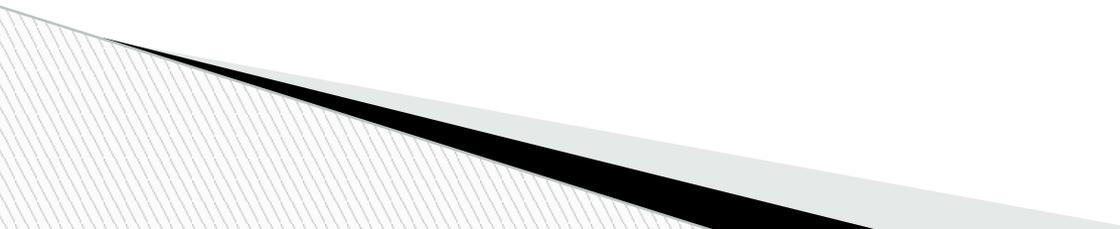


ТЭО и управление проектами

Тема №1

Лектор: доцент кафедры ЭНГП, к.э.н. Сайфуллина София Фаруковна

Тема 1. Основы управления проектами

- 1.1 Понятие проекта
 - 1.2 Цели проекта и критерии успешности
 - 1.3 Руководитель проекта
 - 1.4 Жизненный цикл проекта
 - 1.5 Заинтересованные лица (участники проекта)
 - 1.6 Стандарты управления проектами
- 

Понятие проекта

- ▣ **Проект** — усилие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или получение результатов с надлежащим качеством, в рамках ограничений по срокам и бюджету.
- ▣ **Проект** — это уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Проект — это временное предприятие, осуществляемое с целью создания уникального продукта или услуги

- ▣ **Проект экономический** – программа действий, мер по осуществлению конкретного социально-экономического замысла, например, по освоению добычи полезных ископаемых, обновлению производства, выпуску новых товаров.
- ▣ **Проект строительный, технический** – образ намеченного к созданию объекта, представленный в виде комплекса чертежей, схем, расчетов, обоснований, архитектурно-планировочной и сметной документации.

Основные признаки проекта

1. Наличие **цели (целей)**, по достижении которых проект будет закрыт.

2. **Уникальность продукта (результата)**, которая трактуется как неповторимость условий получения результата. Это означает, что результат каждого проекта является уникальным, даже если и подпадает под какую-либо широкую категорию. Например, строительство типового здания, тем не менее, является уникальным в совокупности своих условий – разные участники проекта, местоположение, цены на ресурсы и т.д.

3. **Ограниченность проекта во времени**. Этот признак означает, что каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения. Дата завершения может быть перенесена в ходе реализации проекта.

4. **Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта)**, создаваемой только на период его реализации. В рамках данной команды и будет сосредоточена ответственность за достижение установленных целей проекта. Очень многие отечественные предприятия очень формально подходят к формированию организационной структуры проекта, ограничиваясь только изданием соответствующего приказа. Они не определяют границы компетенции и ответственности своих штатных специалистов в рамках проекта, не определяют их роли в команде. В результате это порождает многочисленные конфликты в организации.

Отличия проектной деятельности от операционной

| Характеристики | Проекты | Операции |
|-----------------------|---|---|
| Длительность | Временны — имеют начало и окончание (даже если длительность проекта 1 год или 1 день) | Рутинная деятельность |
| Конечные цели | После достижения поставленных целей проект закрывается | После достижения поставленных целей ставятся новые цели и операции продолжаются |
| Результаты | Создаются уникальные продукты или услуги | Поддержка бизнеса |
| Постепенное уточнение | Постепенное уточнение проекта | Не обязательно постепенное уточнение |

Примеры проектов и операционной деятельности

- ▣ Строительство завода или жилого дома
- ▣ Освоение месторождения
- ▣ Создание нового бизнеса
- ▣ Модернизация производства и внедрение новых технологий
- ▣ Разработка и вывод на рынок новой продукции
- ▣ Открытие филиала компании
- ▣ Съёмки фильма
- ▣ Подготовка и проведение конференции
- ▣ Добыча и транспортировка нефти
- ▣ Работа производственного конвейера
- ▣ Продажа готовой продукции
- ▣ Текущая работа бухгалтерии
- ▣ Коммунальное обслуживание населения
- ▣ Работа городского транспорта

Проекты

Процессная
(операционная)
деятельность

Цели проекта — важнейший элемент управления проектом, от которого в итоге во многом зависит успешность проекта.

Цели проекта должны соответствовать требованиям **SMART**

- Specific — Специализированные,
- Mesurable — Измеримые,
- Actively Influencible — Актуальные,
- Realistic — Реалистичные,
- Time Limited — Ограниченные по времени.

Цели проекта (внедрение информационной системы управления взаимодействием с контрагентами)

- повысить эффективность взаимодействия с контрагентами;
- увеличить клиентскую базу компании;
- увеличить количество положительных отзывов потребителей и уменьшить количество жалоб.

Определены сроки проекта — 31 декабря и бюджет проекта — 1000000 рублей.

- проект должен быть завершен к 31 декабря;
- после завершения проекта 90% сотрудников используют информационную систему;
- система содержит актуальные данные;
- увеличить клиентскую базу компании на 20% за полгода использования системы;
- увеличить количество положительных отзывов потребителей на 10% и уменьшить количество жалоб на 10% за полгода использования системы.

SMART

Критерии успешности проекта

- Традиционные – в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией
 - Соответствие требованиям (ожиданиям) заказчика и пользователей
 - Соответствие ожиданиям других участников проекта
 - Сдача готового фильма в срок, в рамках выделенного бюджета
 - Получение определенной прибыли по результатам проката
 - Реализация определенного тиража на DVD
 - Получение положительных отзывов кинокритиков и высокого рейтинга зрительских оценок
 - Номинация на одну из престижных премий
- Критерии успешности проекта создания нового фильма

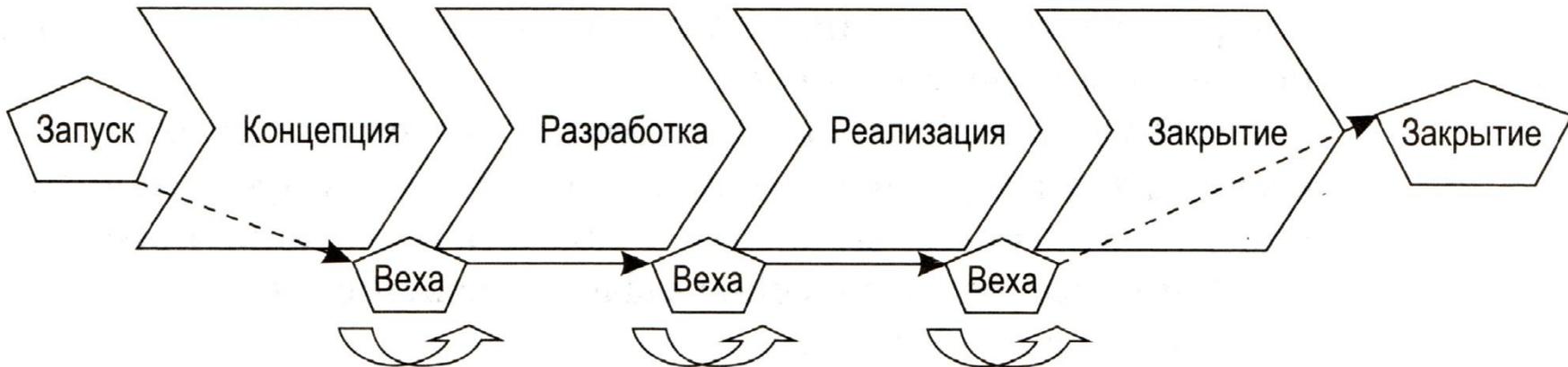
Основные понятия

- ▣ **Продукт проекта** – материальная или иная сущность, производимая в ходе проекта, создание и использование которой обеспечит в итоге достижение целей проекта
- ▣ **Задачи и работы проекта** – действия, выполняемые для создания продукта проекта
- ▣ **Содержание проекта** определяет работы, которые должны быть выполнены, чтобы создать и передать заказчику продукт проекта с необходимыми свойствами и функциональностью

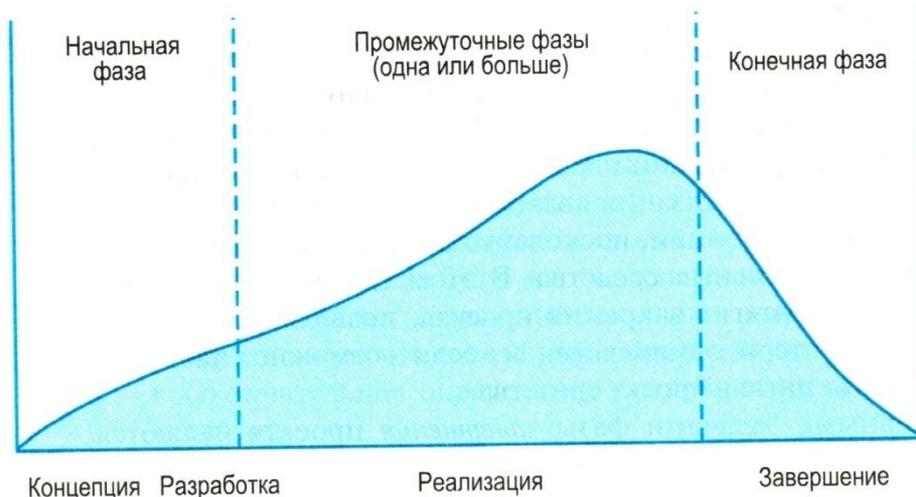
Жизненный цикл проекта

- ▣ **Жизненный цикл проекта** – полный набор (последовательность) фаз проекта от его начала до момента завершения, название и число которых определяются исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организаций, вовлеченных в проект.
- ▣ **Фаза проекта** – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из значимых промежуточных или окончательных результатов проекта.
- ▣ **Веха проекта** – значительное событие в проекте, часто обозначающее достижение значимого промежуточного результата и/или смену фазы проекта.

Типовой жизненный цикл проекта



Затраты



Жизненный цикл инвестиционно-строительного проекта



Фазы инвестиционного проекта

1. **Преинвестиционная фаза** предусматривает выполнение предварительных исследований, позволяющих без проведения детальных изысканий ориентировочно оценить объем капитальных вложений и определить возможность инвестирования в конкретный проект. В случае, если предварительные исследования дали положительный результат – разрабатывается **технико-экономическое обоснование** (изыскательские работы по сбору исходных данных, технологические и проектно-конструкторские разработки, проектный анализ).
2. **Инвестиционная фаза** наступает после подтверждения приемлемости экономических и финансовых условий проекта и утверждения ТЭО заказчиком. Включает: **проектирование** (разработка проектно-сметной документации на основе ТЭО) и **реализацию проекта** (комплекс мероприятий, связанных с выполнением строительно-монтажных и пусконаладочных работ в соответствии с утвержденным заказчиком техническим проектом и сдачей объекта в гарантийную эксплуатацию).
3. **Эксплуатационная фаза** – продолжается как минимум до тех пор, пока накопленная прибыль и амортизационные отчисления не окупят общие вложения в основные и оборотные фонды.

Жизненный цикл – период времени от начала работ по созданию изделия до его утилизации.

Этапы жизненного цикла:

Предпроектное исследование – формируется техническое задание на проектирование.

Проектно-конструкторская и технологическая разработка поэтапно принимаются решения по принципиальным, функциональным и др. схемам, уровню надежности, технологичности, выбору материалов, технологии изготовления.

Подготовка и освоение производства – принятые решения уточняются и дорабатываются в соответствии с возможностями производства и результатами испытаний опытных образцов.

Производство – продолжается уточнение конструкции и технологии, направленное на снижение себестоимости производства и уменьшение производственного брака.

Эксплуатация – совершенствуется изделие в следствие получения обратной связи (рекламации потребителя и др.)

Утилизация

Участники проекта

- ▣ **Участники и заинтересованные стороны проекта** – физические лица, группы лиц и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

Ключевые участники

Непосредственные участники

Внешние заинтересованные стороны проекта

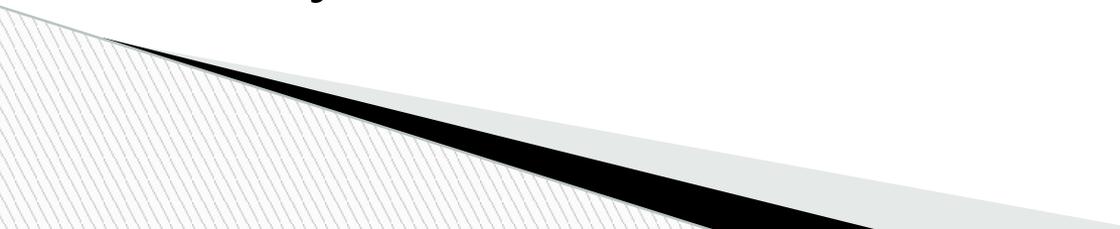
Основные заинтересованные стороны при инициации проекта

- ▣ **Инициатор** – организации или конкретное физическое лицо в организации, являющееся автором идеи проекта, подготовившим предложение по осуществлению проекта и его предварительное обоснование
- ▣ **Заказчик** – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижения его результатов, будущий владелец и пользователь результатов проекта
- ▣ **Инвестор** – сторона, осуществляющая инвестиции в проект

Основные заинтересованные стороны и участники реализации проекта

- ▣ **Исполняющая организация (подрядчик)** – предприятие, чьи сотрудники участвуют в исполнении проекта и несущие ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.
- ▣ **Проектировщик (генпроектировщик)** – юридическое лицо, выполняющее по контракту с генподрядчиком или непосредственно с заказчиком проектно-изыскательские работы и подготовку проектно-сметной документации по проекту.
- ▣ **Поставщики** – организации, осуществляющие материально-техническое обеспечение проекта, поставляющие на контрактной основе материалы, оборудование, транспортные средства и проч.

Шаги идентификации участников проекта

- Идентификация всех потенциальных участников проекта и значимой информации
 - Определение потенциального влияния на проект каждого участника
 - Определение, как ключевые участники проекта могут реагировать на различные ситуации
- 

Менеджер проекта поддерживает баланс интересов заказчика и исполнителей

Заказчик,
инвестор

- Достижение своих стратегических целей.
- Получение оптимальных результатов при минимальных затратах в кратчайшие сроки

Менеджер
проекта

- Создание системы управления проектом, позволяющей учесть и сбалансировать интересы ключевых участников проекта, организовать, координировать и контролировать исполнителей проекта

Исполнители,
поставщики

- Доставка своих услуг и продукции по лучшей цене и максимизация собственной прибыли.
- Развитие собственного бизнеса за счет формирования имиджа поставщика качественных услуг, получения нового опыта, заключения новых контрактов

Работа с заинтересованными лицами проекта

1 Определить природу их интересов или влияния на проект

2 Определить группы лиц, чьи интересы могут быть видоизменены или упрощены, и перечень мероприятий, позволяющих это сделать

3 Определить группы лиц, чьи интересы должны быть учтены (без возможности видоизменения или упрощения)

4 Определить «знак» влияния последних групп

5 Оценить необходимые действия по обеспечению усиления «позитивных» интересов и минимизации «негативных» и их затратность для бюджета проекта

6 Определить и запланировать эти действия

7 Осуществить и проконтролировать эти действия

8 Проводить постоянный мониторинг всех заинтересованных лиц и получать обратную связь

Работа с заинтересованными лицами проекта

| Имя индивидуума или название организации | Природа влияния | Знак влияния (положительный, отрицательный) | Мероприятия по усилению «+» или минимизации «-» | Комментарии, ответственный, бюджет управления |
|---|------------------------|--|--|---|
| Население близлежащей территории | Выступления, письма | Отрицательный | Работа с населением: беседы, помощь, подарки | Только на период строительства, отв. – менеджер по строительству, не более 10 тыс. у.е. |

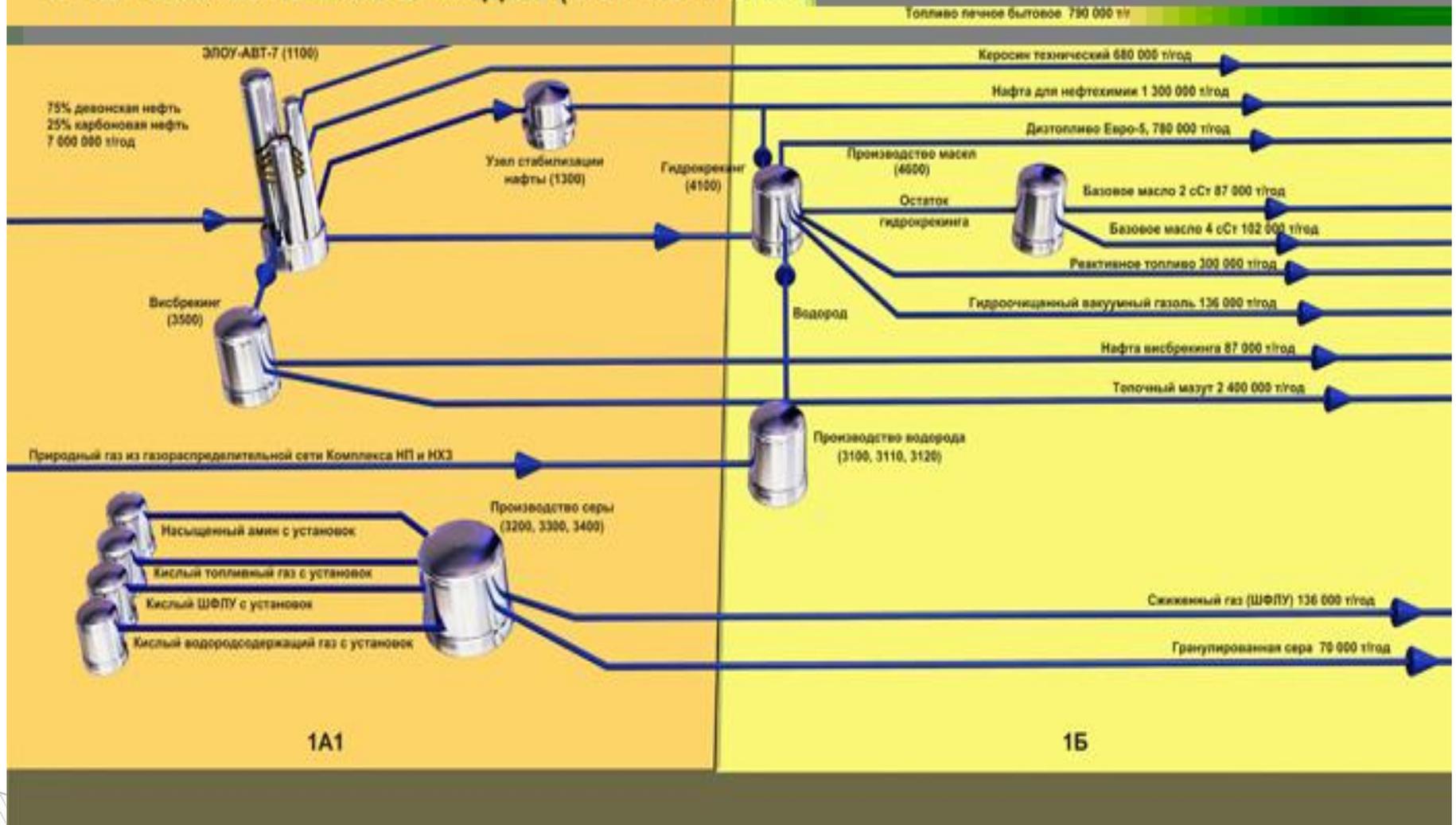
ОАО «ТАНЕКО»

- современное предприятие нефтеперерабатывающей отрасли России, имеющее **стратегическое значение** для развития экономики Республики Татарстан, входит в **Группу компаний «Татнефть»**.
- Реализация проекта строительства Комплекса НП и НХЗ в Нижнекамске была **инициирована в 2005** году с целью качественного укрепления отечественной нефтепереработки и формирования передовых мощностей по производству востребованных на рынке нефтепродуктов.
- **Инвестор проекта – ОАО «Татнефть»** – организовал финансирование за счёт собственных и заёмных средств. Кроме того, был использован механизм частно-государственного партнёрства при строительстве объектов внешней транспортной инфраструктуры Комплекса.

Участники проекта

- **Основным координатором проекта является компания «Татнефть»**, имеющая совместный с ОАО «ТАНЕКО» опыт организации финансирования, строительства и эксплуатации современных объектов нефтепереработки. Участие в строительстве Комплекса ОАО «Татнефть» рассматривает, как эффективную возможность дальнейшего развития вертикальной интеграции и диверсификации своих производств через наращивание объемов конечной, высоколиквидной продукции, что, в сочетании с нефтедобычей, сделает **бизнес** компании самодостаточным и защищённым от непредвиденных колебаний рыночной конъюнктуры.
- **Компанией по руководству Проектом** выступила корпорация **«Fluor»**. 10 сентября 2007 г. на совещании под председательством Премьер-министра Республики Татарстан Рустама Минниханова ОАО «Татнефть», ОАО «ТАНЕКО» и корпорация «Fluor» подписали соглашение на оказание предварительных услуг по руководству проектом, что позволило компании «Fluor» приступить к работам по проекту. 29 ноября основной контракт на оказание услуг по руководству Проектом между ОАО «Татнефть», ОАО «ТАНЕКО» и корпорацией «Fluor» вступил в силу.
- В качестве **консультанта по проекту и разработчика Расширенного Базового Проекта (FEED)** привлечена международная инжиниринговая компания в области нефтепереработки и нефтехимии **Foster Wheeler**.
- **Генеральным проектировщиком Комплекса** определен ведущий российский проектный институт **ОАО «ВНИПНефть»**.
- Юридическим консультантом проекта выбрана компания **«Allen & Overy Legal Services»**.
- Международным экологическим консультантом проекта выбрана компания **«ERM Eurasia Limited»**.
- Международным страховым консультантом решением Совета директоров назначена компания **ЗАО «Марш — страховые брокеры»**.
- Международным маркетинговым консультантом определена компания **«Booz Allen Hamilton»**.
- Налоговым консультантом Проекта является компания **«Energy Consulting»**.

БЛОК-СХЕМА КОМПЛЕКСА НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ И НЕФТЕХИМИЧЕСКИХ ЗАВОДОВ (этап 1А1 и этап 1Б)



«Fluor» - Компания по руководству проектом

- Корпорация «Fluor», основанная около 100 лет назад и имеющая Головной Офис в г. Даллас (штат Техас, США) является одним из крупнейших мировых подрядчиков **по инженерному проектированию, снабжению и строительству**, специализируясь на управлении крупномасштабными инвестиционными проектами в области нефтегазодобычи, транспортировки нефтепродуктов, перерабатывающей и нефтехимической индустрии. «Fluor» обеспечивает заказчикам **полный спектр возможностей**, включая наличие ресурсов по всему миру, самое современное и экономичное проектирование и строительство, полный комплекс инженерных услуг на протяжении всего проекта, начиная со стадии концептуального проектирования, снабжение во всемирном масштабе, большой опыт работы в нефтегазовой отрасли.
- «Fluor» осуществляет активную деятельность в бывшем Советском Союзе с 1971 года, сотрудничая с предприятиями и организациями нефтегазодобывающей, нефтеперерабатывающей, нефтехимической и других отраслей. «Fluor» участвовала в крупнейших проектах нефтегазовой промышленности, выступая в **роли проектировщика, отвечая за закупку оборудования и материалов и осуществляя управление выполнением строительных работ**.
- При выполнении проектов в России компания «Fluor» уделяет большое внимание использованию **передовых проектных решений, трансферу технологий**, широкому привлечению к работе местных подрядных организаций, проектных институтов и промышленных предприятий.

ОАО «ВНИПИнефть» – генеральный проектировщик

- Генеральным проектировщиком Комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов является ОАО «ВНИПИнефть» — ведущая инжиниринговая компания, более 70 лет успешно действующая в области проектирования нефтеперерабатывающих, химических и нефтехимических производств.
- ОАО «ВНИПИнефть» осуществляет инжиниринг для строительства «под ключ», представляет заказчикам услуги в организации финансирования, руководства проектом, разработке обоснований инвестиций, проведении базового и рабочего проектирования, комплектации оборудованием, организации строительства, монтажа, пуско-наладочных работ, осуществлении авторского надзора и экспертиз промышленной безопасности.
- ОАО «ВНИПИнефть» — проектировщик 40 нефтеперерабатывающих заводов и промышленных объектов в России, государствах СНГ, а также в Болгарии, Венгрии, Египте, Индии, Кубе, Польше, Турции, Эфиопии; с его участием построено более 300 нефтеперерабатывающих установок по отечественным и зарубежным технологиям.

Фирмы-лицензиары

- Компания «STRATCO-DuPont»
- Группа Топсе — Хальдор Топсе А/О
- Компания «Chevron Lummus Global»
- Компания «UOP Limited»
- Компания «Worley Parsons»
- Компания «Shell Global Solutions International B. V.» (Shell GSL)
- Компания «Axsens»
- Компания «LA SEDA DE BARCELONA»
- Компания «Basell»
- Компания «GE Energy»
- Компания «Foster Wheeler USA Corporation» (FWUSA)

Основные лицензиары процессов нефтепереработки

| Технологический процесс | Зарубежные технологии | Российские технологии |
|--------------------------|--|------------------------------|
| Каталитический крекинг | UOP, ABB Texaco, Shell, AXENS, Stone and Webster, Exxon Mobil | Ленгипронефтехим |
| Гидрокрекинг | ABB Lummus Global, AXENS | - |
| Коксование остатков | ABB Lummus Global, ConocoFililips, Foster Wheller | Институт Нефтехимпереработки |
| Висбрекинг | ABB Lummus Global, AXENS, Foster Wheller, Shell | Институт Нефтехимпереработки |
| Алкилирование | ABB Lummus Global, UOP | - |
| Изомеризация | AXENS, UOP, Sud Chemie | НПП нефтехим |
| Каталитический риформинг | AXENS, UOP | Ленгипронефтехим |
| Гидроочистка | UOP, AXENS, Haldor Topsoe, Shell, ABB Lummus Global, Exxon Mobil | ВНИИНП, ВНИПИнефть |

- **UOP Limited** является дочерней компанией, полностью принадлежащей UOP LLC (UOP). Компания UOP имеет 8 установок по производству катализаторов и адсорбентов и 11 основных офисов по всему миру, с персоналом более 3600 человек. Компания обслуживает клиентов более чем в 120 странах. Ежегодный доход компании - свыше \$1 млрд. Многие НПЗ по всему миру и большинство комплексов ароматики и производства синтетических моющих средств работают по технологиям UOP. UOP является мировым лидером в области лицензирования технологий по производству ароматических углеводородов и линейных алкилбензолов (ЛАБ). Технологии UOP характеризуются высокой надежностью и эффективностью.
- **Компания Foster Wheeler USA Corporation (FWUSA)** является первичным звеном компании мирового масштаба Foster Wheeler Limited. FWUSA лицензирует, проектирует и строит установки, работающие по технологиям переработки тяжелых остатков: замедленного коксования, сольвентной деасфальтизации и висбрекинга. Компания Foster Wheeler USA Corporation является мировым лидером на рынке технологии селективного замедленного коксования (SYDECSM), основу которой составляет процесс термической переработки, используемый в нефтепереработке для повышения качества тяжелых остатков путем его переработки в ценный продукт — моторное топливо. Данная технология используется более чем на 50 установках, действующих в разных странах мира.

Стандарты управления проектами

- [ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом](#)
- В декабре 2011 года Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии утвердило стандарт, в июле 2012 года он был опубликован и с 1 сентября 2012 года начал действовать на территории РФ.
- [PMBOK Guide](#)
- PMBOK Guide является американским национальным стандартом управления проектами. Он содержит сумму профессиональных знаний, позволяющих успешно достигать поставленные цели при реализации проектов в различных сферах деятельности.
- Администрирование работ по формированию Руководства к Своду знаний по управлению проектами осуществляет Институт управления проектами (Project Management Institute, Inc. – PMI).
- [ISO 10006-97](#)
- Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом, из целой серии стандартов рассматриваемого профиля, который был подготовлен техническим комитетом ИСО/ТК 176 «Управление качеством и обеспечение качества» всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).
- [BS 6079-1:2010](#)
- Стандарт разработан BSI group, национальным органом стандартизации Великобритании.
- BS 6079-1 должен помочь специалистам и организациям обеспечить эффективную и результативную реализацию проектов, а также наладить обучение на проектах и процесс постоянного совершенствования управления проектами в организации.
- [APM Body of Knowledge](#)
- Стандарт разработан и администрируется Ассоциацией управления проектами Великобритании (Association for Project Management - APM).
- Стандарт является ключевым компонентом системы Пять измерений профессионализма. Здесь представлены области, которые необходимо знать для успешного управления проектами. Стандарт представляет собой основу для сертификации, аккредитации и исследовательской деятельности. Стандарт состоит из 7 разделов и рассказывает о 52 областях знаний.
- [DIN 69901](#)
- Стандарт разработан Deutsches Institut für Normung, национальным органом стандартизации Германии и описывает основные положения, процессы, модель процессов, методы, данные, модель данных и термины управления проектами.
- [P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»](#)
- P2M — это система знаний, представленная в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий».
- Первая редакция P2M была опубликована в ноябре 2001 года Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), сейчас P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ).
- [PRINCE2 PProjects IN Controlled Environments 2](#)
- Структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами. Методология PRINCE2 включает в себя подходы к менеджменту, контролю и организации проектов.
- [OPM3®](#)
- Стандарт Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) описывает инструменты, с помощью которых организация может оценить зрелость управления проектами на предмет соответствия лучшим практикам в этой области.
- Стандарт был разработан и администрируется Институтом управления проектами (Project Management Institute - PMI, США).

Стандарты управления программами и портфелями

- **ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой**
- Разработка стандарта была начата в 2008 году АНО «Центр стандартизации управления проектами».
- Проект национального стандарта прошел процедуру разработки, публичного обсуждения, внесения корректировок и передачи финальных версий проектов в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт).
- В декабре 2011 года Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии утвердило стандарт, в июле 2012 года он был опубликован и с 1 сентября 2012 года начал действовать на территории РФ.
- **ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов**
- В декабре 2011 года Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии утвердило стандарт, в июле 2012 года он был опубликован и с 1 сентября 2012 года начал действовать на территории РФ.
- **The Standard For Portfolio management**
- Стандарт PMI по управлению портфелями проектов продолжает интегрированную линейку взаимосвязанных стандартов Института управления проектами PMI, в которую входят PMBOK Guide, The Standard For Program Management и OPM3.
- **P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»**
- Стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы.
- P2M — это система знаний, представленная в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий».
- Первая редакция P2M была опубликована в ноябре 2001 года Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), сейчас P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ).
- **Standard for Program Management**
- Стандарт разработан и администрируется Институтом управления проектами (Project Management Institute - PMI, США).
- Standard for Program Management—Third Edition дает детальное описание управления программами, и должен способствовать более эффективной и продуктивной коммуникации и координации между и внутри групп, осуществляющих управление проектами.
- С помощью стандарта менеджер программы сможет оценить различные факторы, связывающие проекты в одну программу и максимально эффективно распределить ресурсы между проектами. Стандарт предназначен для менеджеров проектов, программ и портфелей, а также для заинтересованных сторон и высшего руководства компаний.
- **Standard for Portfolio Management**
- Управление портфелем проектов – неотъемлемая часть общего стратегического плана организации. В то время как в фокусе внимания управления проектами и управления программами – «сделать работу правильно», целью управления портфелями является «сделать правильную работу». Standard for Portfolio Management — Third Edition содержит самую актуальную информацию по используемым практикам в сфере управления портфелем проекта.