

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ, ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

Представлен системный анализ управления портфелем, программами и проектами. Выявлены факторы оперативного управления в ходе которого определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Обозначены ключевые факторы успеха управления при наличии четкого заранее определенного плана, с условиями минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

От системы эффективности работы менеджмента во многом зависит количественные и качественные показатели работы организации, уровень техники и технологии. В современных условиях особое значение приобретают вопросы создания новых организационных форм взаимосвязи различных управленческих структур. Перед менеджментом стоит задача создания и освоения систем целевого управления портфелем, программами и проектами[1,2].

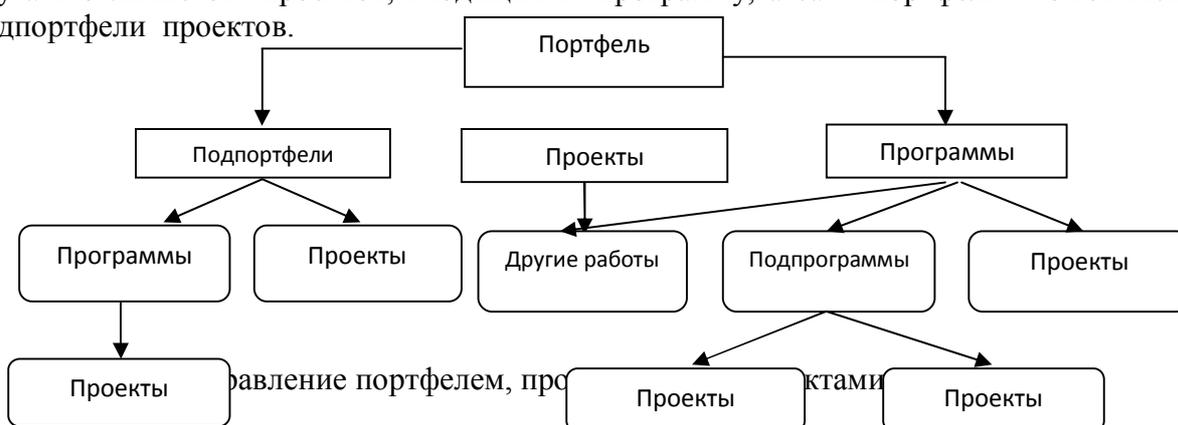
Программа - ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

Портфель - набор проектов, программ, портфелей и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения бизнес-целей организации.

Все компоненты портфеля должны иметь следующие характеристики:

- отражать существующие или потенциальные инвестиции компании;
- соответствовать целям и задачам компании;
- иметь такие отличительные особенности, которые позволяли бы группировать их для более эффективного управления и поддаваться количественному определению.

Элементы (компоненты) портфеля проектов — это составляющие портфеля: проекты, программы, подпортфели. Элементы портфеля могут быть независимы друг от друга в отличие от проектов, входящих в программу, а сам портфель может включать подпортфели проектов.



	Проект	Программа	Портфель
Успешность	Успех измеряется соответствием бюджету, временным ограничениям и	Успех измеряется в терминах рентабельности инвестиций (ROI), новыми	Успех измеряется в терминах совокупного результата составляющих

	доведению продукта до желаемого результата	способностями и получением выгод	портфеля
Объем/ Содержание	Для проектов характерен узкий масштаб с определёнными составляющими.	Для программ характерен широкий масштаб, которой может быть изменён.	Для портфелей характерна деловая область, которая изменяется со стратегическими целями.
Планирование	Менеджеры проекта проводят детализированное планирование для управления выполнения продукта проекта	Руководители программы проектов создают планы более высокого уровня, показывающие, как управлять проектами, для которых есть детализированные планы	Руководители портфеля проектов создают и поддерживают необходимый процесс и коммуникации относительно совокупного портфеля
Отношение руководителя к изменениям	Менеджер проекта старается свести изменения к минимуму	Руководитель программы проектов вынуждены ожидать изменения и даже принимать их	Руководители портфеля проектов постоянно отслеживают изменения в окружающей среде
Управление	Менеджеры проекта управляют техническим персоналом, специалистами	Руководители программы проектов управляет менеджерами проектов	Руководители портфеля проектов могут руководить штатом управления портфелем проекта
Контроль	Менеджеры проекта контролируют и управляют задачами и работой производства продуктов проектов	Руководители программы проектов контролируют проекты и текущую работу через структуры управления	Руководители портфеля проектов контролируют совокупную работу и оценивают показатели
Навыки	Управление процессами	Управление изменениями	Реализация выгод

Управление проектами это еще сочетание науки и искусства, которые используются в профессиональных сферах проекта, чтобы создать продукт, который бы удовлетворил миссию проекта, путем организации надежной команды проекта, эффективно сочетающей технические и управленческие методы, создает наибольшую ценность и демонстрирует эффективные результаты работы.

Область знаний и процессы управления проектами





Рассмотрим основные цели управления портфелями и программами проектов.

Целью управления программами является достижение стратегических выгод программы, а управление портфелями - достижение определённых бизнес-целей организации.

Характеристика управления портфелями, программами и проектами.

	Проект	Программа	Портфель
Содержание	Проекты имеют чётко определённые задачи. Содержание последовательно разрабатывается по ходу жизненного цикла проекта	Программы имеют гораздо более обширное содержание и предоставляют более существенные выгоды	Портфели имеют бизнес - содержание, которое может меняться при изменении стратегических целей организации

Изменения	Менеджеры проектов потенциально готовы к изменениям и внедряют процессы для управления и контроля за ними	Менеджер программы обязан быть готовым к потенциальным изменениям как внутри, так и извне программы, и к управлению ими	Менеджеры портфеля непрерывно отслеживают изменения всех факторов среды
Планирование	Менеджеры проектов осуществляют постепенную детализацию высокоуровневой информации путём разработки планов в ходе жизненного цикла проектов	Менеджер программы разрабатывает общий план программы и создаёт высокоуровневые планы, служащие руководством для детального планирования на уровне компонентов программы	Менеджер портфеля создает и поддерживает необходимые процессы и каналы коммуникаций, применяемые в портфеле
Управление	Менеджеры проектов управляют командами проектов для достижения целей проектов	Менеджеры программы управляют персоналом программы и менеджерами проектов, обеспечивая общее видение и лидерство	Менеджер портфеля может управлять командой управления портфелем или координировать ее работу
Успех	Успех - это соблюдение качества продукта и проекта, исполнение бюджета и расписания проекта, степень удовлетворения заказчика	Успех измеряется степенью соответствия потребностям и выгодам, ради которых инициировалась программа	Успех измеряется общими результатами исполнения всех компонентов портфеля
Мониторинг	Менеджеры проектов осуществляют мониторинг и контроль работ, направленных на достижение результатов проектов	Менеджеры программы осуществляют мониторинг текущего состояния компонентов программы для обеспечения достижения плановых целей, расписания, бюджета и выгод	Менеджер портфеля осуществляет мониторинг общих показателей выполнения и достижения результатов портфеля

		программы	
--	--	-----------	--

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Для этого руководитель (менеджер) программы:

➤ должен быть среднего или высшего звена, отвечающий за достижение стратегических выгод и целей программы, который:

- Иницирует проект в рамках программы;
- Координирует планы проектов в рамках программы;
- Контролирует исполнения проектов и интегрированное управление изменениями;
- Осуществляет общее руководство менеджерами проектов;
- Нередко выполняет функции спонсора по отношению к проектам программы.

➤ должен обладать знаниями, навыками и компетенцией руководителя программы:

- Лидерство;
- Качества политика;
- Технические знания;
- Стратегическое видение;
- Организаторские способности;
- Знание и понимание факторов окружающей среды менеджмент программ;
- Управление временем;
- Навыки эффективных коммуникаций;
- Общечеловеческие качества.

Проекты преобразовываются в программу, если есть:

- Взаимозависимость задач разных проектов;
- Общий результат (выгода, возможная только при объединении проектов в программу, преимущество);
- Общий заказчик, спонсор, потребитель, ресурс, технология;
- Общие для всех проектов ограничения в ресурсах;
- Централизованное управление рисками, влияющие на ряд проектов;
- Изменение общей организационной структуры.

Жизненный цикл организаций – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит пять основных стадий(фаз жизненного цикла программы):

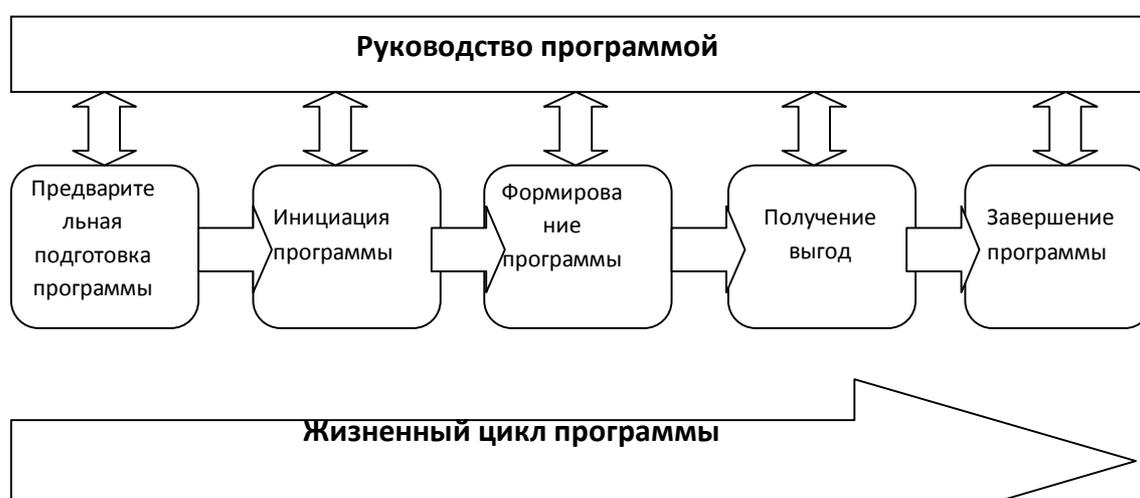
- Предварительная подготовка программы (Pre-Program Preparation);
- Инициация программы (Program Initiation);
- Формирование программы (Program Setup);
- Получение выгод (Deliver of Program Benefits);
- Завершение программы (Program Closure).
-

Задачи управления организацией на различных стадиях жизненного цикла:

Жизненный цикл программы			
Предварительная подготовка программы	Инициация программы	Формирование и получение выгод программы	Завершение программы
<p>На стадии создания организации руководитель должен:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках; 2. Собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов; 3. Взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию; 4. Принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников; 	<p>На стадии роста организации на первый план в деятельности руководителя выступают:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников; 2. Обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала; 3. Оптимизация соотношения 	<p>На стадии зрелости руководитель организации должен:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации; 2. Проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства; 3. Совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации; 4. Создать необходимые условия для поддержания и 	<p>На стадии упадка организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки; 2. Изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить имеющийся потенциал при минимальных потерях;

<p>5. Рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций и стимулов.</p>	<p>между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.</p>	<p>укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур.</p>	<p>3. Приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.</p>
---	---	--	---

Схема жизненного цикла программы и руководства программой:



Таким образом, обзор и системный анализ по завершению фазы программы позволяет органу управления программой (Program Board) или управляющему комитету принять обоснованное решение о: продолжении; продолжении с необходимыми изменениями; об остановке программы.

Литература

1. Сидняев Н.И., Горлов В.Н., Плеханов В.Ш. Теоретические аспекты агрегирования и оценки соответствия в смежных видах управления РОСАТОМА. Сборник докладов Всероссийской (заочной) научно-практической конференции «Инновации-наука-образование: вызовы современного общества», 25-26 мая 2011 г., филиал ГОУ ВПО «Дагестанский государственный технический университет», г. Дербент, 2011, -С. 178-2.
2. Сидняев Н.И., Горлов В.Н., Плеханов В.Ш. Управление проектами в сложных критических технологиях. Труды международной конференции «Инновационные технологии в гуманитарных науках», -Ульяновск: УлГУ, 2011, -С. 301-302.