

Управление портфелем проектов

Анна Старинская
Менеджер проектов,
Генеральный директор
консалтинговой компании
«Технологии Управления Спайдер
Украина»

Какие проблемы украинских компаний заставляют задуматься о системной организации управления портфелем проектов?

Приведем несколько примеров

IT-компания (разработчик программного обеспечения для автоматизации производства):

Видимая проблема: Хроническое опоздание по срокам проектов.

- Руководство приняло меры -инициировало внутренний проект по разработке системы штрафов.

Результат: опоздания сократились!

Но начались проблемы с качеством и уволилось несколько ведущих специалистов.

- **Реальные причины проблем**

- Нереалистичное планирование проектов (без учета загрузки)
- Борьба между двумя заместителями директора за право приоритетного использования общих ресурсов в подотчетных портфелях бизнес-направлений;
- Отсутствие общего контроля исполнения и использования специалистов по портфелю проектов компании.

Вывод: хрен редьки не слаще!

Производство

Производственная компания (изготовление крупных партий металлоконструкций под заказ):

Видимая проблема: Из-за постоянно увеличивающегося количества заказов сложно (а со временем невозможно) стало проследить за финансовыми потоками.

Принятые меры: увеличение штата финансистов

Производство

Результат: скорее обратный от ожидаемого - где находятся финансы и что с ними происходит стало отследить практически невозможно.

Реальные причины проблемы

- Хаотичное изменение приоритетов проектов, и, как следствие, кризисные ситуации из-за непредсказуемости поступления денег в проекты
- Отсутствие общей картины реалистичных прогнозов потребности в деньгах по портфелю исполняемых проектов;

Вывод: брать надо не числом, а умением!

Банковский бизнес

Средний банк в процессе стратегических изменений. Проекты – ребрендинг, новые банковские продукты, расширение сети филиалов.

Проблема:

А) Начинается выполнение новых проектов по принципу «как можно скорее» без учета ограниченности ресурсов банка, прежде всего человеческих. Результат – многозадачный режим загрузки исполнителей, увеличение продолжительности выполнения проектов, постоянно возникающие кризисные ситуации.

Б) хронический перерасход бюджета и выход за рамки сроков

Принятые меры: пересмотр методики планирования и выделения ресурсов – увеличение продолжительности рабочей недели и рабочего дня

Результат: ничего не изменилось.

По-прежнему

- Сроки «плывут»
- Бюджет перерасходуется.

Вывод: зри в корень!

На самом деле проблемы у всех этих компаний одни и те же!

Глобально:

отсутствие системного подхода к управлению проектами, как к ПОРТФЕЛЮ, в постоянно изменяющихся условиях украинского рынка

Как решить проблему?

Проблемы этих компаний были решены при
помощи внедрения

**базового уровня управления
портфелем проектов**

Основные принципы базового уровня управления портфелем проектов

- Портфель проектов состоит из структурированного набора компонент: **проектов, программ проектов и иных работ, портфелей бизнес-направлений** – то есть должна быть понятна и видна четкая иерархия всех процессов, происходящих в компании;
- **Каждая из составных частей портфеля выполняется в рамках формально зафиксированных и измеримых стратегических целей** – то есть должна существовать четкая взаимосвязь между тем, чего мы хотим добиться и тем, что мы для этого делаем;
- **За портфелем и за его компонентами закреплены и отвечают персонально ответственные** – работа не делается сама собой, ее делает люди, которые должны понимать, что входит в его зону ответственности, а что нет;

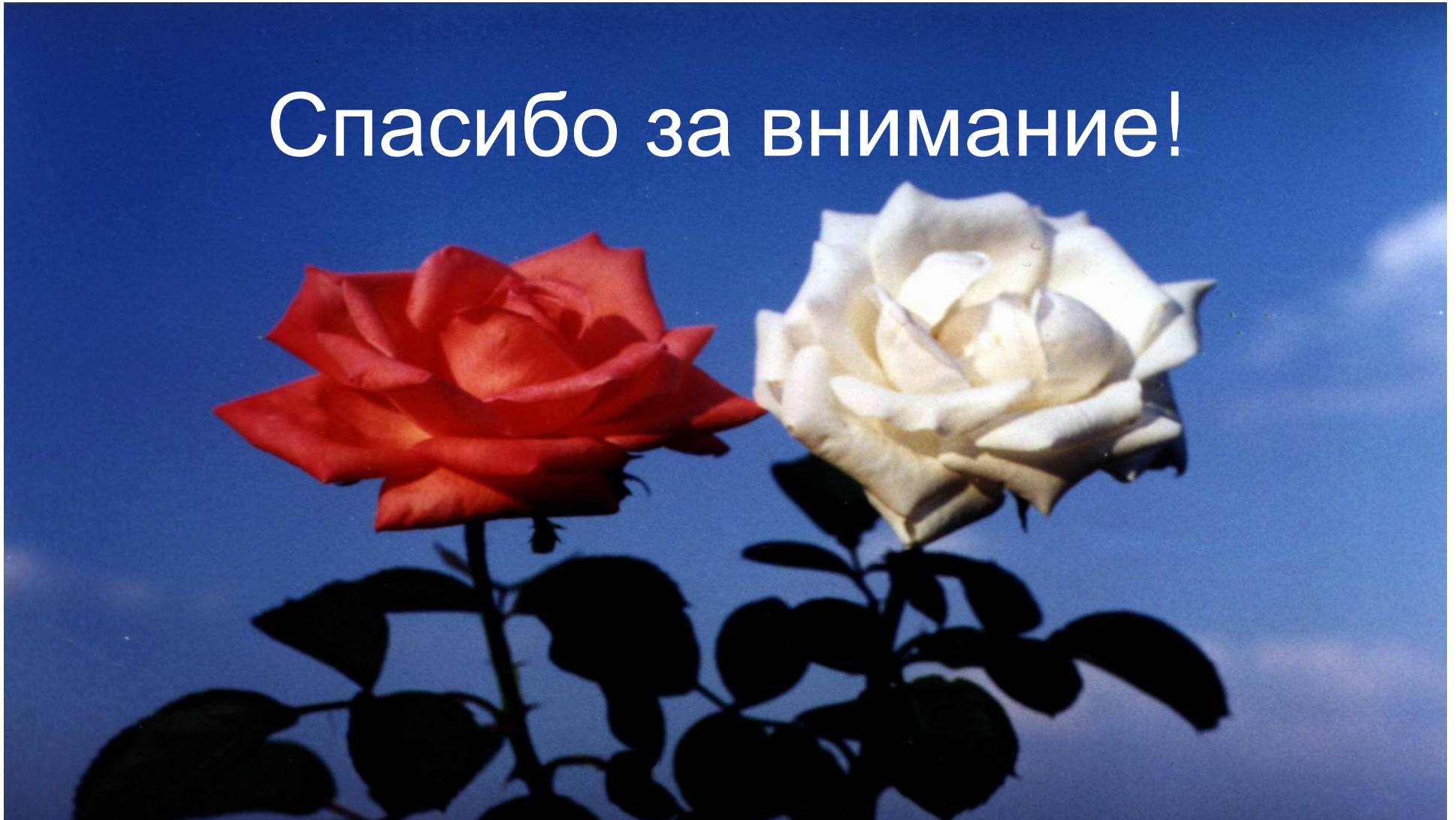
Основные принципы базового уровня управления портфелем проектов

- **Управление портфелем проектов подразумевает принятие важных решений – определение приоритетов, размещение ресурсов и направление инвестиций.** Иными словами, топ-управленцы должны быть компетентны и обладать обширной экспертной базой.
- **Стратегические решения по портфелю принимаются управляющим комитетом портфеля, в принятии решений по конкретному компоненту портфеля принимают участие все заинтересованные стороны.**
- **Все компоненты портфеля проектов формально измеримы и имеют приоритет – мы знаем, когда и что мы должны делать в каждый период времени, и знаем, как измеряется результат (то есть можем оценить эффективность нашей работы);**
- **Портфель для каждого временного периода имеет текущую редакцию – цели и процессы корректируются относительно друг друга в определенные промежутки времени.**

Основные принципы эффективной работы системы управления портфелем проектов

- **Портфель проектов соответствует инвестициям, которые сделала или планирует сделать организация – инициация проектов „на авось”, без четко определенного источника их финансирования (в деньгах и ресурсах) нанесет только вред. Причем эти инвестиции связаны с определенными стратегическими целями организации.**

Спасибо за внимание!



4 способа связаться с нами:

- **По телефону:** +38 (044) 537 74 18 (многоканальный)
- **Е-mail:** info@spiderproject.com.
- **Сайт:** www.spiderproject.com.
- **По почте:** 04107, г.Киев, ул. Багговутовская, 17/21