

проектов; Регламент обеспечения качества проектов; Регламент внутрфирменного планирования и отчетности.

Тема 9. Информационная система управления проектами как инструмент реализации стратегий компании

Интегрированная система управления развитием

Интегрированная система управления развитием (ИСУР) компании осуществляет управление в целях повышения эффективности ее деятельности и включает (рис.9-01): систему стратегического управления (ССУ), систему производственного управления (СПУ) и систему стратегического развития (ССР).



Рис.9-01. Тема бизнес-процессов Интегрированной системы управления развитием компании.

ССР обеспечивает реализацию следующих бизнес-процессов (рис.9-01): инициирования, планирования и контроля проектов; детального планирования; исполнения и контроля проектов; завершения проектов; внедрения и контроля результатов проектов.

Например, основу организационной структуры ССР могут составлять: высший коллегиальный (законодательный) орган по стратегическому развитию компании — Совет по развитию; Департамент развития и Центр управления

проектами должны отвечать за планирование и контроль реализации принимаемых решений по развитию Компании, а Группа управляющих проектами отвечать за реализацию инициированных проектов развития.

Целевая организационная структура управления развитием

Укрупненная целевая организационная структура управления развитием такой компании приведена на рис.9-02.

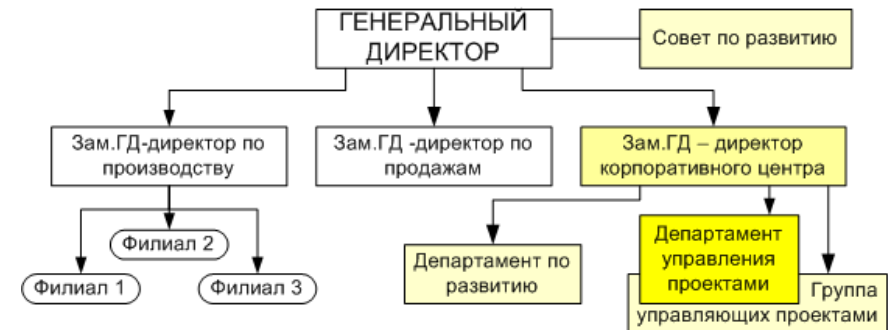


Рис.9-02. Место УП в организационной структуре компании.

Информационная система управления проектом (ИСУП) — аппаратно-программный комплекс, предназначенный для накопления, обработки, хранения, визуализации и анализа информации проектов. Отождествление ИСУП с управлением проектом — распространенная ошибка. Программный комплекс ИСУП — всего лишь инструмент управляющего проектом и команды управления проектом. И, что очень важно, это эффективный инструмент руководства организации, обеспечивающий контроль планирования и ведения проектов и позволяющий минимизировать управленческие ошибки при реализации проектов.

Рынок современного ПО управления проектами

Рынок современного программного обеспечения по управлению проектами представлен широким спектром продуктов, различающихся назначением и уровнем заложенных в них возможностей. Они представлены как несложными настольными приложениями, не поддерживающими сетевой работы, так и современными программными средствами, построенными на web-технологиях, поддерживающими многопользовательскую работу с данными проекта, и при помощи которых возможно построение целостной корпоративной системы управления проектами.

Не так давно программы управления проектами решали лишь задачу календарного планирования и имели ограниченные возможности ресурсного и

бюджетного планирования. Ситуация быстро меняется, и сейчас производители программного обеспечения предлагают широкий спектр программ, как универсальных, так и ориентированных на проекты определенного типа и обеспечивающих реальные потребности управляющих проектами.

Несмотря на то, что всякий проект по определению уникален, требования, предъявляемые управляющими проектами к программным средствам управления проектами, достаточно легко поддаются обобщению. Начнем, отвлекаясь от корпоративных потребностей, с потребностей планирования и ведения «одиночного» проекта. Программное средство управления таким проектом должно:

- Обеспечивать автоматизированное построение календарного плана любой сложности. То есть в зависимости от введенного перечня работ, определенных длительностей и установленных зависимостей между работами должен автоматически формироваться временной график (расписание) проекта с учетом разбиения на соответствующие этапы и подэтапы.
- Автоматически выделять работы критического пути. К работам критического пути относятся те работы, срыв сроков выполнения любой из которых приведет к срыву срока окончания проекта.
- Предусматривать отображение плана проекта, как в графическом виде, так и в табличной форме.
- Обеспечивать контроль и регистрацию движения денежных средств.
- Предусматривать возможность разработки и сохранения альтернативных планов проекта (это мощное средство минимизации рисков, связанных с ошибками планирования).
- Обеспечивать закрепление за работами проекта ресурсов различного вида и контроль уровня их загрузки.
- Обеспечивать настройку интерфейса программы, формирования необходимых форм отчетов и их автоматическую генерацию.
- Обеспечивать ведение электронного дела проекта: присоединение к работам и этапам проекта гиперссылок на соответствующие документы, сопровождающие процесс исполнения проекта.
- Обеспечивать защиту информации проекта от несанкционированного доступа.

Программное обеспечение, выбираемое в качестве основы корпоративной ИСУП, дополнительно должно обеспечивать:

- Управление портфелями проектов: анализ влияния инициации новых проектов на портфель проектов в целом.
- Разрешение ресурсных конфликтов, определение «общих» ресурсов, которые могут быть использованы во всех подразделениях компании.
- Управление внутривнутрипроектными зависимостями и зависимостями между всеми проектами организации.

- Поддержку географически распределенных сложных проектов с географически распределенными командами.
- Сохранение и анализ уже выполненных проектов для совершенствования бизнес-процессов организации.
- Идентификацию и категоризация рисков и проблем, которые могут возникнуть при реализации будущих проектов.
- Интеграция информации по проектам с внешними информационными системами и приложениями организации.
- Многократное использование планов и шаблонов успешно реализованных проектов.
- Сохранение больших объемов проектных данных и информации по всей компании.
- Возможность распределенного выполнения задач, характерных для управления проектами: расчет расписания, выравнивание ресурсов, отчетность по отдельным проектам, компании в целом и портфелям проектов.

Всем этим требованиям в полной мере удовлетворяет линейка программных продуктов фирм Primavera и Microsoft — бессменных лидеров на рынке программных средств управления сложными проектами.

Модуль «Управление проектом» является ключевым инструментом реализации стратегии развития компании и составляет основу системы стратегического развития (ССР), т.к. обеспечивает деятельность по планированию, руководству, координации трудовых, финансовых и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проектов развития Компании. С его помощью достигаются определенные руководством Компании цели, реализуются заданные состав и объемы работ, выполняются ограничения, накладываемые на их стоимость, время и качество.

Взаимодействие функций управления проектами с подсистемами интегрированной информационной системы

Одной из важных моделей, является проектная модель предприятия, которая используется в системе стратегического развития (ССР), реализуется с помощью методов управления проектами и тесно связана с функциональными подсистемами интегрированной системы предприятия. Наиболее тесное взаимодействие функций управления проектами с подсистемами интегрированной информационной системы предприятия приведено на рис.9-03.

Из этого рисунка видно, что наиболее важными функциями управления проектами являются функции управления командой проекта и контрактами, а наиболее важными среди подсистем является подсистема управления документами.

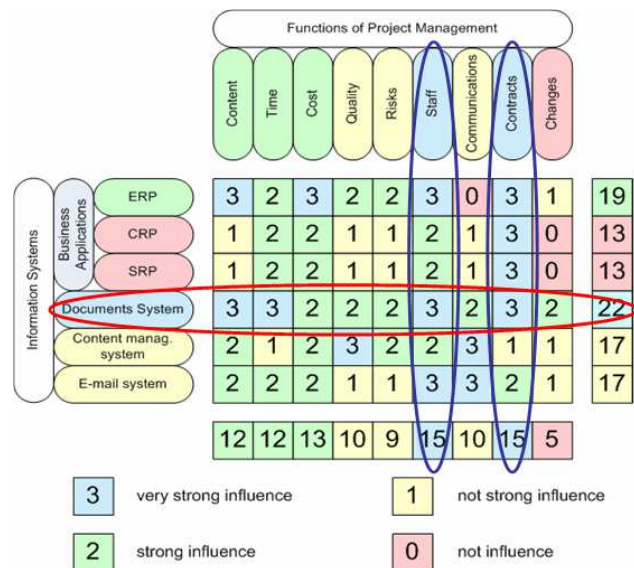


Рис.9-03. Взаимодействие подсистем интегрированной информационной системы предприятия и функций управления проектами.

Тема 10. Проектно-ориентированный бизнес

Проектно-ориентированный бизнес — это бизнес, результаты которого доставляются потребителю в виде реализованных проектов и программ, целью которых являются создание продуктов и представление разнообразных услуг. Здесь бизнес — это производственная система, на входе которой заказы, контракты, соглашения и договоры, каждый из них реализуется как программа или проект, и на выходе предоставляются заказчику вновь созданные продукты и услуги.

Компания, провозгласившая ориентацию на проектное управление, должна создать систему управления проектами, основанную на реализации системной модели управления проектами (рис.10-01)., которая содержит:

- *объект* управления (программы, портфели, проекты и контракты), на разных фазах жизненного цикла (концепция, разработка, реализация и завершение);
- *субъект* управления, включающий ключевых участников УП (инвестор, заказчик, генеральный подрядчик, генеральный подрядчик, исполнители) и команду УП (менеджер проекта и функциональные менеджеры);
- *процесс* управления, описывающий в соответствии с РМВоК функции УП (управление: интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, информационным