

Управление программами проектов

Михаил Степанов, Директор Департамента реализации проектов SAP СНГ

08.04.2011



Портфели и Программы Проектов (определения)

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

Программа – ряд связанных друг с другом **проектов**, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступным при управлении ими по отдельности

Программа в общем случае состоит из **компонентов** (подпрограмм, проектов и других работ)

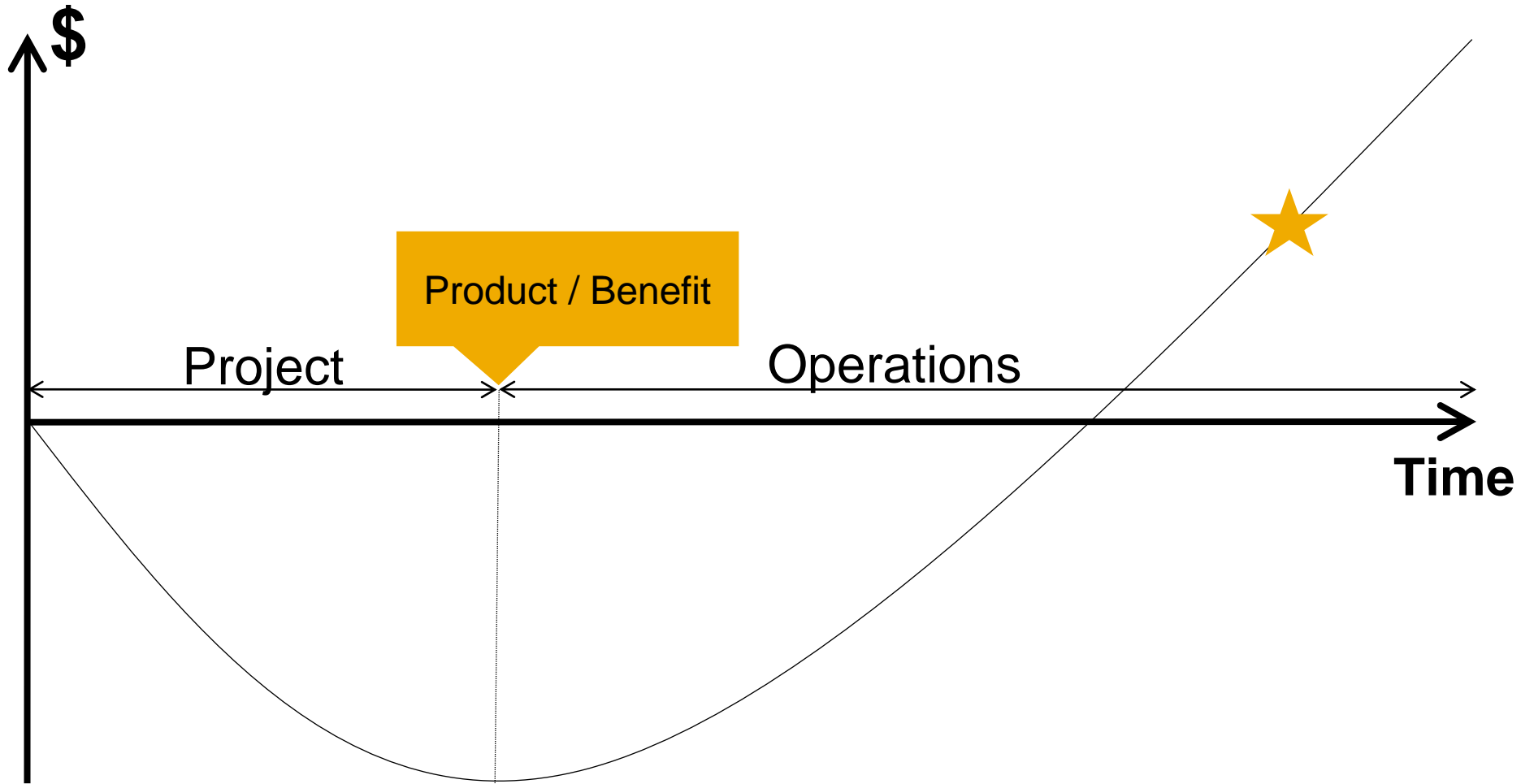
Архитектура программы – структура компонентов программы с установленными взаимосвязями между ними

Дорожная карта программы – последовательность реализации компонентов программы с учетом ее архитектуры

Различие в подходах

	ПРОЕКТ	ПРОГРАММА	ПОРТФЕЛЬ
УСПЕШНОСТЬ	Соблюдение сроков, бюджета, соответствие результата запланированному	Величина ROI, новые возможности, достигнутые выгоды	Выполнении стратегии организации (подразделения)
СОДЕРЖАНИЕ	Узкое, четко определенные цели	Широкое, изменяется в зависимости от ожидаемой выгоды	Зависит от стратегических целей
ПЛАНИРОВАНИЕ	Детальное – как достичь целей проекта	Высокоуровневое – общее направление проектов	Создание и поддержка процессов управления портфелем
ИЗМЕНЕНИЯ	Свести к минимуму	Ожидание и приемка	Постоянное отслеживание
ВЫГОДЫ	Уменьшение рисков	Оптимизация ресурсов	Способствовать росту
ФОКУС НА...	Процессы управления	Координация и коммуникации	Оптимизация инвестиций
КОНТАКТЫ С...	Руководители проектов и спонсоры	Лидеры бизнеса и внешние партнеры	Высшее руководство
НАВЫКИ	Управление процессами	Управление изменениями	Реализация выгод

Иллюстрация жизненного цикла программы



Примеры программ внедрения решений SAP

1. Комплексная трансформация

- Проект внедрения SAP – один из проектов комплексной программы реорганизации предприятия (функции, процесса, структуры ...)
- Новое решение создает возможности для трансформации
- Фокус на получение выгод

2. Глобальное развертывание типового решения

- Состоит из этапов разработки и развертывания типового решения
- Формируется глобальная платформа управления предприятием
- Фокус на унификацию

3. Непрерывное усовершенствование

- Портфель проектов модернизации и развития решения SAP на предприятии
- Баланс выгод и бюджета на основании потока заявок внутренних заказчиков
- Фокус на эффективность

Структура управления программой SAP

Взаимосвязанные процессы

Управление знаниями

Управление портфелем проектов

Жизненный цикл программы (Ключевые процессы)

Предварительная подготовка

Инициация

Формирование

Получение выгод

Завершение

Управление выгодами

Идентификация

Анализ

Планирование

Реализация

Подтверждение

Руководство программой

Фаза 1
Начальная
организация

Фаза 2
Определение
структуры
руководства

Фаза 3
Запуск
процессов
руководства
План аудитов
качества

Фаза 4
Реализация
компонент
Контроль
изменений

Фаза 5
Приемка
результатов

Управление заинтересованными сторонами

Идентификация

Планирование

Коммуникации

Управление
ожиданиями

Анализ
достижений

Поддерживающие процессы

Управление организационными изменениями

Управление развертыванием решений

Программа развертывания SAP ERP на базе шаблона

Разработка и согласование подхода к созданию корпоративного шаблона

Общие процессы и концептуальные требования

Определение шаблона

Реализация типового решения

Требования на доработку

Пилотное внедрение

Аудит результатов пилота

Запросы на оптимизацию

Обратная связь

Подпрограмма развертывания типового решения

Сопровождение и поддержка