

Управление проектами

Лекционные занятия 3

Организация управления портфелем проектов.

Рекомендации менеджерам проектов.

Организация проектной деятельности в системе государственного управления.

Управление портфелем проектов

Жизненный цикл управления портфелем проектов



Основной целью этапа создания портфеля проектов является формирование пула проектов, которые потенциально затем могут быть инициированы и приняты к реализации. На данном этапе осуществляется сбор проектных (инвестиционных) инициатив и заявок без учета финансовых и иных ограничений компании.

В разных компаниях этап может быть организован по-разному в зависимости от масштаба компании и объема проектных заявок. В основном, все это сводится к двух-шаговой структуре:

1. Сначала проектная идея прорабатывается укрупненно (в разных компаниях могут использоваться различные формы « Проектная заявка, Инвестиционная заявка, Запрос на реализацию проекта и т.д.). Цель этой проработки - получение оценки того, насколько данная идея удовлетворяет стратегическим целям Компании и является ли реализация данной идеи целесообразной и актуальной.
2. После согласования и утверждения проектной идеи (инвестиционной заявки) проводятся технологические, экономические и иные изыскания/расчеты (в форме ТЭО, Бизнес-плана и т.д.). Целью данных расчетов является оценка того, насколько эффекты от реализации данной идеи соответствуют вложениям в ее реализацию.

Управление портфелем проектов

Этап отбора портфеля проектов

Целью этапа является отбор проектов в портфель с учетом финансовых и иных ограничений портфеля. Т.е. на данной фазе из полученного на фазе создания пула потенциальных проектов создается тот портфель, который будет принят к реализации.

1. Ранжирование (приоритизация) проектов. Т.к. в условиях ограниченности финансовых ресурсов для Компании крайне важно реализовывать наиболее эффективные и стратегически значимые проекты, то на первом этапе необходимо выстроить проекты в порядке убывания их значимости для того, чтобы на следующем этапе производить отбор.

Ранжирование может производиться по различным критериям. В рыночно-ориентированных компаниях в основном ранжирование опирается на экономические и инвестиционные показатели (NPV, срок окупаемости и т.д.).

В компаниях, владеющих инфраструктурой и капитальными объектами, часто в ранжировании участвуют технологические показатели « т.е. проекты приоритизируются по их технологической эффективности.

В компаниях, которые помимо экономической эффективности, несут на себе нагрузку в виде социальных и государственных обязательств (естественные монополии, госкомпании), в ранжировании могут участвовать показатели социальной эффективности и другие, более специфичные, показатели.

На данном этапе наиболее силен субъективный фактор - включаются лоббистские силы, которые пытаются доказать руководству, что их проекты самые эффективные и нужные для компании.

Для того чтобы максимально уйти от данного субъективного фактора, необходимо разрабатывать соответствующие методики, в которых были бы прописаны показатели и принципы, на основании которых осуществляется ранжирование.

2. Отбор проектов. После того как проекты проранжированы, начинается этап отбора « какие принять к реализации, а какие нет. Наиболее приоритетные отбираются в первую очередь, наименее » в последнюю.

При этом вариантов решений может быть много « например, если у компании не хватает средств на реализацию каких-то проектов, она может привлечь эти деньги с рынка и реализовать больше проектов, что увеличит совокупную эффективность портфеля.

Управление портфелем проектов

Этап планирования портфеля проектов

На этапе осуществляются:

- запуск проектов (назначение менеджеров проектов, формирование организационных структур)
- допланирование (детализация всех видов планов относительно приведенных в бизнес-плане до степени, необходимой для успешной реализации проекта)
- выделение ресурсов (выделение конкретных людей, производственных мощностей и т.д.)

Спецификой данной фазы относительно фаз инициации и планирования отдельных проектов является то, что при планировании портфеля проектов должны учитываться разделяемые ресурсы (т.е. те ресурсы, которые будут потребляться несколькими проектами) » и ресурсные конфликты должны разрешаться уже на этой фазе.

Этап управления реализацией

На этапе выполняются следующие задачи:

- мониторинг выполнения проектов в портфеле, анализ отклонений при реализации проектов и их влияния на связанные проекты и портфель в целом;
- координация ресурсов. В ходе реализации некоторые проекты могут приостанавливаться, а их ресурсы перебрасываться на другие, более приоритетные проекты.

Организация управления проектом

Как правило, в одной и той же организации могут сосуществовать разные виды структур управления проектами.

Так для уникального и важного проекта может быть создан виртуальный проектный офис и полностью выделены необходимые сотрудники, для нескольких других достаточно серьезных проектов может быть использована матричная структура, а для малых и рутинных проектов выбрана форма координатора проекта.

Проектная структура

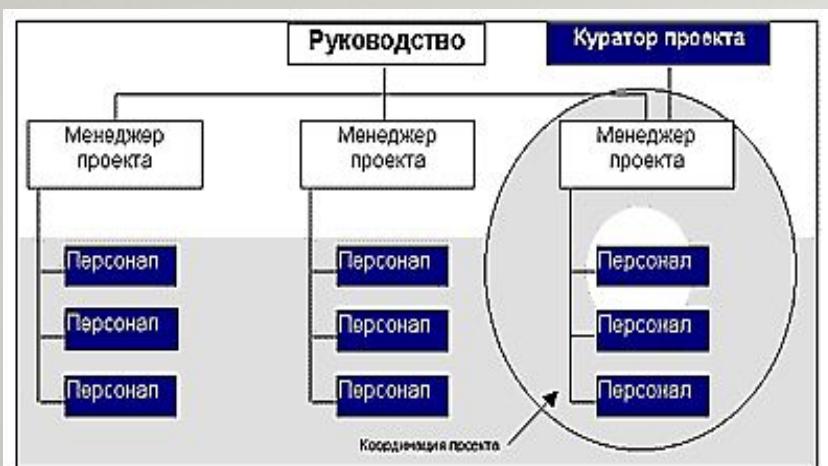


Рис.2. Проектная структура управления

У каждого члена команды проекта один непосредственный руководитель, но подразделения организованы по проектному принципу: команды управления проектами образуют собственные подразделения возглавляемые менеджерами соответствующих проектов.

Такие структуры обычно используются проектно-ориентированными организациями, выполняющими проекты для других, — например, консалтинговыми компаниями.

Сотрудники функциональных подразделений, входящие в команду проекта, временно покидают свои подразделения и переходят в подчинение к менеджеру проекта на период его реализации. Другой случай — создание специальной компании для управления единственным проектом (управляющей компании), время жизни которой совпадает со сроком реализации проекта. Обычно такие компании создаются для очень крупных системных, проектов.

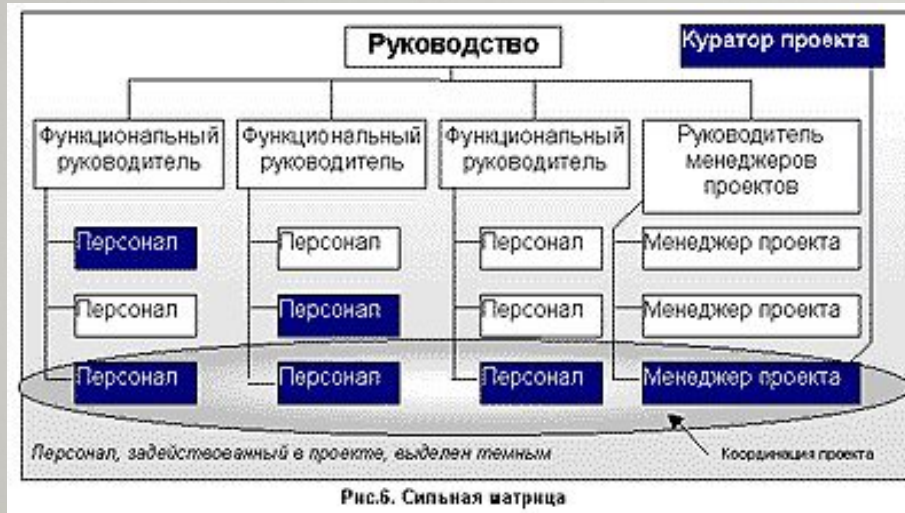
Проектная структура

В проектной структуре у менеджера проекта полные полномочия. Члены команд проектов покидают свои функциональные отделы и переходят в подчинение к менеджерам проектов в проектно-ориентированные подразделения. Тем самым достигается полная координация работы команды проекта.

Однако у такой структуры имеются и серьезные недостатки.

1. Не все сотрудники команды проекта загружены работой по проекту на 100%. В то же время, их обязанности в функциональных подразделениях ложатся на плечи других, приходится набирать дополнительный персонал, и в результате ресурсы организации используются не эффективно.
2. После завершения проекта возникают проблемы с трудоустройством персонала проектных подразделений: их места в функциональных подразделениях могут быть заняты.
3. Специалисты вырываются из своей профессиональной среды, что препятствует их профессиональному росту.
4. Проектные структуры наиболее приспособлены для управления проектами, уникальными для организации, сложными, имеющими большое значение или большой бюджет.

Сильная матричная структура



В сильной матричной структуре присутствует позиция менеджера проекта, наделенного полномочиями напрямую отдавать распоряжения и требовать отчетности от сотрудников функциональных подразделений, входящих в состав команды управления проектом. Менеджеры проектов в такой структуре не входят в функциональные подразделения, если не считать таковым проектный офис (отдел управления проектами, службу управления проектами, аналитический центр — названия могут быть разными). Члены команды управления проектом не выводятся из состава своих функциональных подразделений, но «откомандировываются» в команду проекта. С этого момента эти сотрудники обязаны своевременно и качественно выполнять задания менеджера проекта, причем качество их работы контролируется и руководителем соответствующего функционального подразделения

Достоинства сильной матричной структуры — четкое видение целей, возможность оперативного управления ресурсами менеджерами проектов, быстрое реагирование на изменения. При этом ресурсы используются лучше, чем в проектной структуре, поскольку сотрудники остаются в своей профессиональной среде, не простаивают при неполной загрузке в проекте, не испытывают трудностей с трудоустройством при окончании (или прекращении) исполнения проекта. В сильной матричной структуре достигается хорошая координация работы подразделений, можно организовать прямое распределение информации по проекту к непосредственным исполнителям и от них — к менеджеру проекта. В такой структуре обеспечивается преемственность и обучение персонала, создается хорошая поддержка проектов в организации

Сильная матричная структура

Однако имеются и недостатки — дополнительные затраты из-за увеличенного управленческого персонала (кроме функциональных и проектные руководители), из-за двойного подчинения персонал труднее контролировать, возникает конкуренция за ресурсы между проектами, а значит, и между их менеджерами, что может приводить к дополнительным конфликтам.

Процедуры управления и потоки информации усложняются.

Матричная структура приспособлена к устойчивой работе, но может пойти вразнос при перегрузках — когда согласованные сроки выделения сотрудников под проекты нарушаются, возникают конфликты авторитетов и т. д.

Факторы влияющие на выбор схемы управления проектом

1. *Неопределенность.* Если проект носит рутинный характер, то вполне подходит функциональная структура; если неопределенность средняя, то лучше использовать слабую матрицу; для проектов с сильной неопределенностью лучше использовать сильную матрицу или проектную структуру управления.
2. *Технология.* Если используется известная стандартная технология, то подойдут и функциональная структура, и слабая матрица. Если технология сложная, то лучше использовать сильную матрицу, а для новых технологий подойдет проектная структура.
3. *Длительность.* Для коротких проектов подойдет и функциональная структура, для проектов средней длительности лучше использовать матричную, для длительных проектов — проектную.
4. *Число участников.* Для проектов с небольшим числом участников можно использовать функциональную или слабую матричную структуру, для среднего числа участников — сильную матрицу, для проектов с большим числом участников — проектную структуру.

Факторы влияющие на выбор схемы управления проектом

5. *Важность.* Оцените важность проекта для вашей организации. Для проектов малой важности можно использовать функциональную структуру, средней — матричную, а для действительно важных проектов — проектную.

6. *Взаимосвязи.* Если проект в основном охватывает лишь одно функциональное подразделение, то он легко реализуется в функциональной структуре. Если в проекте задействовано несколько подразделений, лучше использовать матричную, а для проектов с сильными взаимосвязями в организации лучше создать проектный офис.

7. *Критичность сроков.* Если сроки реализации проекта не являются критичными, то подойдет функциональная структура, при критичных сроках — проектная, если же критичность сроков средняя, то матричная

Рекомендации по организации управления проектом

1. Начинающий руководитель проектов, как правило, вырастает из хорошего исполнителя, и данный поведенческий подход сохраняется в его привычках и модели поведения. Такой менеджер проектов продолжает активно вмешиваться в задачи проекта и даже самостоятельно выполняет часть из них.

Данная ситуация может выглядеть не критичной для небольших компаний, которые делают 10-15 проектов в год. Когда же мы выходим на уровень портфеля проектов, который содержит 100-120 проектов в год, то руководителю проектов приходится управлять 3-4 проектами одновременно. Очевидно, чтобы эффективно управлять несколькими проектами одновременно, менеджеру проекта необходимо «вытащить» себя из системы и начать фокусировать своё внимание на управлении проектными командами, которые выполняют задачи по проектам.

Итак, если вы начинающий руководитель проектов, то вам необходимо как можно раньше перестать самостоятельно выполнять задачи по проекту. Вместо этого ваш фокус должен быть направлен целиком и полностью на формирование, мотивацию, кристаллизацию и управление проектной командой.

2. Начинающего менеджера проекта, как правило, заботят только то, успеет ли он выполнить проект в срок, не превысит ли он бюджет и примет ли заказчик его работу. При этом руководитель проекта забывает о том, что у заказчика есть определенные бизнес-цели, ради которых создается продукт проекта. Как правило, эти цели связаны с прибылью, которую заказчик хочет получить от реализации данного проекта. Практика показывает, что чем тщательнее менеджер проекта вникает в суть бизнес-потребностей заказчика, тем более успешным оказывается проект.

Поэтому начинающему крайне необходимо очень скрупулёзно интервьюировать заказчика на предмет бизнес-целей, которые он перед собой ставит для того, чтобы сфокусировать все усилия команды на достижении данных целей.

Рекомендации по организации управления проектом

3. Очень распространенная ошибка начинающего руководителя проекта состоит в том, что он фокусируется исключительно на требованиях заказчика, забывая о том, что помимо заказчика требования к проекту предъявляют все заинтересованные стороны проекта. Эта ошибка приводит к тому, что требования ключевых лиц проекта не учитываются и на приемке проекта менеджера проекта ждет серьезное испытание.

Чтобы избежать риска провала проекта, необходимо собирать требования не только с заказчика проекта, но и со всех заинтересованных сторон проекта.

4. **Иерархическая Структура Работ (Work Breakdown Structure)** проекта является сердцем и ядром методологии PMI PMBOK.

Если вы управляете проектами в соответствии с данным стандартом, то вы должны использовать данный инструмент, так как он позволяет путем декомпозиции представить основные результаты проекта, которые должны быть произведены в рамках проекта.

Большинство начинающих руководителей проекта не используют данный полезнейший артефакт, а между тем он сильно облегчает жизнь менеджеру проекта при разработке расписания и бюджета проекта.

Рекомендации по организации управления проектом

Начинающий руководитель проектов почему-то считает, что закладывать достаточные резервы по срокам и затратам в проект означает обманывать себя и заказчика.

Резервы на проект возникают вследствие процесса управления рисками и должны составлять не менее 15-20% от общей длительности и бюджета проектов.

Матрица ответственности (RACI-матрица) – это эффективный инструмент управления коммуникациями внутри команды проекта.

Используя данную матрицу можно очень четко прописать, кто и за что отвечает в проекте, чтобы в будущем избежать неожиданностей в ходе исполнения проекта.

Данная матрица пришла в управление проектами из операционного управления и в крупных компаниях используется на верхнем уровне предприятия.

Для того, чтобы успешно пройти приёмку и сдать продукт заказчику, необходимо на стадии планирования договориться с заказчиком о тех характеристиках, которые должен иметь конечный продукт проекта.

Подобные характеристики называются **метриками качества**.

Это набор характеристики, которые необходимо закрепить в техническом задании, чтобы всем участникам проекта было понятно, каких именно результатов ожидает заказчик.

Метрики качества могут быть выражены в самых разных параметрах, таких как: размер, ширина, высота, цвет, быстрдействие, частота отказов и проч. В зависимости от конкретной отрасли метрики качества могут быть разные.

Начинающий руководитель проекта как правило забывает детально прописывать метрики качества, руководствуясь тем, что ему кажется очевидным те или иные вещи.

Если вы только начинаете управлять проектами, вам необходимо как можно тщательнее прописывать в ТЗ метрики качества, чтобы снизить риски неудачи проекта и максимально сгладить процесс приемки проекта.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Эффективно управлять проектом в одиночку – крайне сложная задача. В любом проекте есть куча работы, которая требует участия нескольких человек с различным опытом, знаниями и навыками.

Помните, что в одиночку вам не справиться с управлением проектом. Более того, никто не просит вас нести это бремя. Управление проектами — это командная работа, поэтому вместо того, чтобы работать по ночам и тащить всё на себе, сформируйте небольшую команду из 2-3 человек для успешного управления проектом.

Не пытайтесь взвалить все проблемы проекта на себя. Вместо этого привлеките в проект надежных помощников и с помощью командой работы вы преодолете все трудности.

Не бойтесь диктовать свои условия заказчику вашего проекта. Он должен понимать, что успех проекта – это ваша совместная ответственность.

Смело диктуйте свои условия заказчику проекта. Если они действительно помогут повысить эффективность реализации проекта, то заказчик с радостью их примет.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Каждый дополнительный член команды снижает её производительность
Только начинающие руководители проектов думают, что чем больше людей в команде проекта, тем быстрее проект будет закончен. На практике каждый дополнительный участник проектной команды снижает общую производительность всей команды в целом.

За счет чего это происходит? Помните формулу количества коммуникаций? Она равна $N*(N-1)/2$, где N-количество участников команды.

Соответственно вводя нового сотрудника в уже сложившуюся команду, вы замедляете общую производительность за счет того, что количество коммуникаций возрастает. Новый сотрудник задает вопросы, ему требуется обучение, ввод в курс дел и так далее.

Наиболее оптимальное количество участников проектной команды для среднего ИТ-проекта составляет порядка 10-15 человек.

Не «раздувайте» вашу проектную команду без необходимости. Помните, что каждый новый сотрудник снижает общую производительность команды.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Каждая новая методология снижает эффективность

Часто приходится наблюдать, как многие компании пытаются внедрить у себя всевозможные методологии управления проектами и разработки программного обеспечения.

Они одновременно внедряют процессы по PMBOK, Agile, CMMI и проч. и полагают, что это даст прирост эффективности.

На практике каждая дополнительная методология снижает эффективность управления проектами в силу того, что сотрудники теряются в многочисленных запутанных процессах из различных методологий и за всем этим многообразием перестают осознавать свою главную цель – делать проекты быстро, качественно и дешево.

Откажитесь от большого числа методологий. Выберите одну подходящую вашему проекту схему работы и придерживайтесь её до конца проекта. Помните, что каждая дополнительная методология снижает эффективность вашей команды.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Сократите продолжительность совещаний по проекту

Чтобы повысить эффективность процесса управления проектом, вы должны сократить продолжительность совещаний и рабочих групп по проекту. Для того чтобы этого добиться, вам необходимо уменьшить число участников каждой рабочей группы.

Зовите на совещания только тех сотрудников, которые действительно там необходимы для принятия решений по данному вопросу. Удалите с рабочей группы всех людей, которые не принимают решения, и вы увидите, как повысится производительность ваших совещаний.

Количество участников одной рабочей группы должно состоять не более чем из 7 человек. Если вы видите, что количество участников превышает семь человек, – дробите совещание на более мелкие встречи для того, чтобы повысить результативность данных собраний.

Также необходимо заранее высылать повестку рабочей группы, а после её окончания не забывать отправлять протокол с принятыми решениями всем участникам.

Удалите с совещаний всех лишних людей и оставьте только тех, кого действительно касается данный вопрос. Количество участников рабочей группы должно составлять не более 7 человек. Иначе совещания перестают быть продуктивными.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Проект должен иметь два срока сдачи

Для повышения продуктивности работы проектной команды, у каждого проекта должно быть два срока сдачи – планируемый и желаемый.

Планируемый срок сдачи – это срок, к которому необходимо завершить проект в соответствии с договоренностями с заказчиком и подписанным контрактом.

Желаемый срок сдачи – это та дата, завершить проект к которой, можно только приложив сверх усилия.

Ваша проектная команда должна знать обе даты и стремиться успеть к желаемому сроку сдачи проекта.

Использование такого метода позволяет значительно повысить эффективность реализации любого проекта. При этом ключевым моментом данного метода является то, что желаемая дата должна быть реальна и достижима.

Чтобы повысить эффективность процесса управления вашими проектами, используйте две даты сдачи проекта – планируемую и желаемую.

Рекомендации по организации управления проектом

(Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»)

Работа руководителя проекта заканчивается до начала работ по проекту

Работа менеджера проекта сходна работе военачальника, который до начала сражения распределяет маневры танковых подразделений, обеспечивает поддержку с воздуха, распоряжается о порядке и сроке подвоза боеприпасов на позиции, высчитывает правильный момент для начала сражения и выполняет прочие задачи, необходимые для победы в решающем сражении.

Однако успех битвы будет на 99% процентов зависеть от того, насколько правильно он проведет подготовительную работу по планированию операции.

Финальный урок. Успешность любого проекта зависит во многом от того, насколько эффективно менеджер проекта работает на этапе инициации и планирования проекта.

Организация проектного управления в органах власти РФ

Распоряжение Минэкономразвития России от
14.04.2014 N 26Р-АУ "Об утверждении
Методических рекомендаций по внедрению
проектного управления в органах
исполнительной власти"

Организация проектного управления в органах власти РФ

Основными целями внедрения проектного управления являются:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

- Целостность - внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;
- Простота - внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;
- Гибкость - внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

Организация проектного управления в органах власти РФ

В системе управления органа исполнительной власти выделяется 4 уровня управления проектами: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни.

Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

- **стратегический уровень** - планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;
- **тактический уровень** - планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- **оперативный уровень** - планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- **операционный уровень** - планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

По способу достижения целей органа исполнительной власти выделяются:

- процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);
- проектно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Организация проектного управления в органах власти РФ

Целью управления проектами является обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

Горизонт детального планирования - от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля - не реже 1 раза в месяц.

В случае, если длительность проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

Организация проектного управления в органах власти РФ

Вся деятельность органа исполнительной власти декомпозируется на **Проекты и Процессы**.

Проекты классифицируются на **приоритетные, внутренние и внешние**.

К **приоритетным проектам** относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей органа исполнительной власти, находящиеся под непосредственным контролем руководителя органа исполнительной власти.

К **внутренним проектам** относятся проекты подразделений органа исполнительной власти, находящиеся под контролем заместителя руководителя органа исполнительной власти или руководителя структурного подразделения.

К **внешним проектам** относятся проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольные органу исполнительной власти, или в которых орган исполнительной власти принимает участие.

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти« устанавливают подходы, принципы и порядок внедрения проектной системы управления только в отношении приоритетных и внутренних проектов.

Порядок управления внешними проектами устанавливается нормативными методическими документами органа исполнительной власти и организации, ответственной за реализацию внешнего проекта

Организация проектного управления в органах власти РФ

ОПИСАНИЕ ТИПОВЫХ ФУНКЦИЙ ПРОЕКТНЫХ РОЛЕЙ

Проектный комитет:

- рассмотрение и согласование нормативных методических документов, связанных с проектным управлением <Органа исполнительной власти>;
- рассмотрение и согласование нормативных методических документов по вопросам деятельности <Проектного Комитета> для последующего их утверждения в установленном <Органом исполнительной власти> порядке;
- рассмотрение и утверждение инициации и закрытия проектов <Органа исполнительной власти>, рассмотрение финансовых вопросов по проектам;
- осуществление контроля за ходом исполнения проектов <Органа исполнительной власти>;
- рассмотрение рисков и проблем, эскалируемых на <Проектный Комитет>.

Проектный офис:

- разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению в <Органе исполнительной власти>;
- планирование деятельности <Органа исполнительной власти> в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;
- методическая поддержка разработки и экспертиза Паспортов проектов, Планов-графиков проектов, Отчетов по проекту;
- контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;
- аудит итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;
- внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов;
- организация работы <Проектного комитета> <Органа исполнительной власти>, подготовка материалов и проведение <Проектного комитета>;
- внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами <органа исполнительной власти>;
- координация обучения проектному управлению в <Органе исполнительной власти>.

Организация проектного управления в органах власти РФ

ОПИСАНИЕ ТИПОВЫХ ФУНКЦИЙ ПРОЕКТНЫХ РОЛЕЙ

Руководитель органа исполнительной власти:

- утверждение приоритетных целей <Органа исполнительной власти>;
- руководство <Проектным комитетом>.

Заказчик проекта:

- формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения проекта;
- согласование запросов на изменения проекте;
- подготовка предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;
- приемка результатов работ, включая промежуточные результаты.

Директор проекта:

- согласование Паспорта проекта, Плана-графика проекта, Отчетов по проекту;
- верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;
- разрешение рисков и проблем, выходящих за рамки компетенции руководителя проекта;
- отчетность перед руководителем <Органа исполнительной власти> и/или <Проектным комитетом> о ходе реализации проекта;
- утверждение изменений по проекту, не влияющих на сроки и содержание контрольных событий проекта;
- согласование значений КПЭ для участников проекта.

Руководитель проекта:

- руководство процессами планирования, исполнения, управления изменениями, контроля и завершения проекта;
- достижение целей и результатов проекта;
- оперативное управление проектом;
- организация работ по планированию и реализации проекта;
- контроль хода реализации проекта;
- организация работы команды проекта;
- распределение задач между исполнителями;
- утверждение отчетов о статусе проекта, включая прогноз исполнения контрольных событий;
- подготовка и согласование запросов на изменение проектной документации;
- подготовка предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта

Организация проектного управления в органах власти РФ

ОПИСАНИЕ ТИПОВЫХ ФУНКЦИЙ ПРОЕКТНЫХ РОЛЕЙ

Координатор проекта:

- методологическая поддержка участников приоритетного проекта;
- согласование Паспорта проекта, Плана-графика проекта в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;
- согласование отчетов по проекту в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;
- эскалация рисков и проблем приоритетного проекта на уровень <Проектного комитета> <Органа исполнительной власти> при отсутствии единой позиции с руководством проекта.

Руководитель блока мероприятий в рамках выделенного блока мероприятий:

- обеспечение достижения целей и результатов по блоку мероприятий;
- организация работы исполнителей по блоку мероприятий;
- согласование отчетов исполнителей по блоку мероприятий;
- подготовка предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.

Администратор проекта:

- организация сбора отчетности, подготовка отчетности для руководства;
- подготовка и протоколирование совещаний по проекту;
- подготовка первой версии проектной документации и согласование проектной документации с заинтересованными сторонами проекта;
- корректировка проектной документации по утвержденным запросам на изменения;
- ведение архива проекта;
- помощь руководителю проекта в решении отдельных задач.

Исполнители проекта:

- выполнение мероприятий по проекту;
- отчетность по выполненным контрольным событиям, в том числе прогноз исполнения контрольных событий;
- эскалация рисков и проблем на уровень руководителя блока работ, руководителя проекта (при необходимости).

Функциональные руководители подразделений, участвующих в проектах:

- согласование требований к полученным результатам;
- использование результатов, полученных в рамках выполнения проектов;
- назначение должностных лиц подразделений для участия в проектах в качестве исполнителей

Организация проектного управления в органах власти РФ

ОПИСАНИЕ ТИПОВЫХ ФУНКЦИЙ ПРОЕКТНЫХ РОЛЕЙ

Функциональный администратор:

- администрирование пользователей и прав доступа;
- наполнение справочников, классификаторов и словарей и иные содержательные изменения информационной системы;
- консультирование и обучение пользователей;
- решение проблем, связанных с функционалом ИСУП;
- введение в действие и поддержку документов по использованию ИСУП пользователями;
- развитие отдельных модулей ИСУП.

Технический администратор:

- обеспечение бесперебойного функционирования ИСУП (серверной и клиентской части);
- установка клиентской части на рабочих местах пользователей;
- резервное копирование;
- профилактические работы на серверах и рабочих станциях;
- установку обновлений программного обеспечения;
- выполнение выгрузок информации;
- введение в действие и поддержку документов по техническому обеспечению деятельности ИСУП;
- исправление возникающих ошибок в функционировании ИСУП;
- иные технические задачи.

Специалисты, обеспечивающие реализацию обучающих модулей:

- обеспечение разработки учебных программ и необходимых материалов;
- организации и проведения обучения участников проектной деятельности;
- организацию и проведение оценки уровня полученных знаний.