

**Очная онлайн-магистратура  
НИУ ВШЭ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПРОЕКТАМИ**



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

**Тема:** «Особенности управления проектом, программой и портфелем проектов»

**Цителадзе Давид Джемалович**

доцент кафедры венчурного менеджмента  
НИУ ВШЭ — Нижний Новгород  
к.э.н., MBA

**23 июня (19:00 – 20:00)**

**2023**

<https://studyonline.hse.ru/management>



## Давид Д. Цителадзе

к.э.н., MBA, IPMA


[dtsiteladze@hse.ru](mailto:dtsiteladze@hse.ru)

Лучший преподаватель  
НИУ ВШЭ – 2021, 2022

<https://www.hse.ru/staff/tsiteladze>

### □ Практический опыт в организациях

#### ▪ Предпринимательский опыт с 1994г.

- **Управленческий консалтинг.** *Партнер и дистрибьютор компаний: Advanta, Alan-IT, ООО «СТУ»*
- Оптовая и дистрибьюторская деятельность товаров FMCG
- Производство FMCG под STM
- Розничная торговля
- Издание журнала для инвесторов в технологические проекты 
- BTL – маркетинговое агентство
- Операции с недвижимостью
- Ветеринарная фармацевтика и лабораторная диагностика. Дизайн и запуск новых продуктов.
- Развитие инновационной инфраструктуры в **наукоградах Московской области** (Пушино, Черноголовка)

1

2

#### ▪ Академический опыт с 2005 г.

- Кафедра венчурного менеджмента **НИУ ВШЭ**, с 2005 по н.в. (лучший преподаватель 2021, 2022 гг. <https://www.hse.ru/staff/tsiteladze> )
- Основные курсы: «Управление проектами», «Стратегия», «Инновационный менеджмент», «Предпринимательство»
- С 2021 г. включен в редколлегию журнала: **НИР. Российский журнал управления проектами**

### □ Образование

- Базовое образование: физик – теоретик, аспирантура
- Бизнес-образование: MBA ( ВАВТ, Москва; ЛИНК, Москва; Manchester Business School, Manchester)
- НИУ ВШЭ, Москва, **кафедра управления проектами**, аспирантура и кандидатская диссертация, 2016 г., руководитель Аньшин Валерий Михайлович

### □ Международные образовательно-деловые стажировки

- Испания, «Менеджмент предприятия» / США, «Финансовый менеджмент»



\* Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 361 с.

*Давид Д. Цителадзе*

## Расшифровка сокращений на слайдах

- **ППП** – проекты, программы, портфели проектов
- **ССЗ** - самое слабое звено
- **PDCA** - Plan-Do-Check-Act
- **SDCA** - Standardize – Do – Check – Act
- **РП** – руководитель проекта
- **ОУП** – офис управления проектами
- **PRINCE2** представляет собой структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере.
- **P2M** — «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии
- **PMBoK** – (Project Management Body of Knowledge) свод знаний, максимально полное изложение информации по управлению проектами
- **PMI** — Project Management Institute — международная некоммерческая ассоциация специалистов в области проект-менеджмента, объединяющая более 150 стран
- **OPM3 PMI** (Organizational Project Management Maturity Model — модель зрелости организационного управления проектами)
- **IPMA** - International Project Management Association / Международная Ассоциация Управления Проектами — некоммерческая профессиональная ассоциация, объединяющая 70 стран
- **OCB IPMA (Organizational Competence Baseline)** - *Базовые требования к компетентности организации в области управления проектами*
- **ICB IPMA (Individual Competence Baseline)** — *стандарт, описывающий международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами*
- **ISO** - Международная организация по стандартизации, **ИСО** (англ. International Organization for Standardization)
- **ГОСТ** — это государственный стандарт, который формулирует требования государства к качеству продукции, работ и услуг, имеющих межотраслевое значение.

## Актуальность темы семинара:

основная проблема в ходе развития проектного управления – **все проектные сущности называют проектами!**

### ▪ Проектные сущности:

1. Проект
2. Программа проектов
3. Портфель проектов

❖ *Ключевые бизнес-процессы (Цикл Деминга – связь процессного-проектного управления)*



### Некоторые важные последствия непонимания отличий проектных сущностей:

- 1) Провалы в реализации программ проектов, если программой проектов управляют как проектом
- 2) Провалы в реализации портфелей проектов, если портфелем проектов управляют как проектом
- 3) Низкая проектная зрелость организации

**Можно ли интуитивно научиться управлять программами и портфелями?**

*(например, после реализации большого количества проектов)*

Да, возможно, но только через **очень большие издержки** для организации и **самообразование**

# Национальные проекты России



ПРАВИТЕЛЬСТВО  
РОССИИ

- Национальный проект «Здравоохранение»
- Национальный проект «Образование»
- Национальный проект «Демография»
- Национальный проект «Культура»
- Национальный проект «Безопасные качественные дороги»
- Национальный проект «Жильё и городская среда»
- Национальный проект «Экология»
- Национальный проект «Наука и университеты»
- Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»
- Национальный проект «Производительность труда»
- Национальный проект «Международная кооперация и экспорт»
- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»**
- Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»
- Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры



<http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/>

# IPMA OCB\*: компетенции организации в области управления проектами: **проект, программа, портфель проектов**

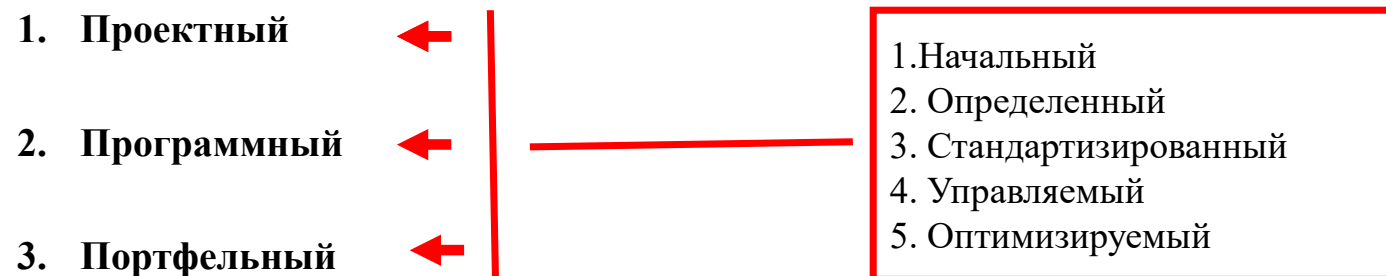


<p><b>Руководство проектами, программами, портфелями [G]</b></p> <p>[G1] Миссия, видение, стратегия в области управления проектами</p> <p>[G2] Развитие управления проектами, программами, портфелями</p> <p>[G3] Лидерство</p> <p>[G4] Эффективность работы</p>	<p><b>Управление проектами, программами, портфелями [M]</b></p> <p>[M1] Управление проектами</p> <p>[M2] Управление программами</p> <p>[M3] Управление портфелями</p>
<p><b>Ресурсы проектов, программ, портфелей [R]</b></p> <p>[R1] Требования к ресурсам</p> <p>[R2] Состояние ресурсов</p> <p>[R3] Приобретение ресурсов</p> <p>[R4] Развитие ресурсов</p>	<p><b>Организационное согласование проектов, программ, портфелей [A]</b></p> <p>[A1] Согласование процессов</p> <p>[A2] Согласование структур</p> <p>[A3] Согласование культур</p>
	<p><b>Компетентность сотрудников [P]</b></p> <p>[P1] Требования к компетентности</p> <p>[P2] Состояние компетентности</p> <p>[P3] Приобретение компетентности</p> <p>[P4] Развитие компетентности</p>



\* OCB - Organizational Competence Baseline

## Уровни проектной зрелости организации PMI OPM3\*



❖ Помимо указанных 3-х уровней, на **каждом** уровне предполагается **5 подуровней зрелости**. Подуровни зрелости для каждого **ППП** имеют следующие названия

### ○ Определение подуровней зрелости согласно модели IPMA Delta

- 1. Начальный:** достижения в области управления проектами на уровне **отдельных** сотрудников. Некоторые сотрудники работают удовлетворительно, хорошо и даже отлично, но **нет единого стандарта** для всей организации, управление портфелями проектов и программами в целом неудовлетворительно. Организация **не имеет** формальных стандартов и процессов в этой области.
- 2. Определенный:** существуют **определенные стандарты** управления проектами, программами и портфелями проектов (ППП), структуры и процессы управления проектами используются эпизодически на отдельных проектах.
- 3. Стандартизированный:** существуют процессы, структуры и стандарты управления ППП, которые в основном применяются в организации (**нет полного охвата и интеграции**)
- 4. Управляемый:** существуют стандарты, структуры и процессы управления ППП, которые применяются **во всей организации** и контролируются со стороны руководства (**полный охват и интеграция**).
- 5. Оптимизируемый:** существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления ППП, которые применяются **во всей организации**, контролируются руководством и **постоянно совершенствуются**

\* OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model — модель зрелости организационного управления проектами)

# Часть 1

**Базовые понятия:** проект, программа, портфель проектов



## Проект и признаки проекта согласно НТК \* (IPMA)

- **ПРОЕКТ** – целенаправленная деятельность временного характера, ограниченная ресурсами, и предназначенная для создания **уникального продукта** (товара или услуги) (**организации**) (**IPMA**)
- **ПРОЕКТ** – временное предприятие, предназначенное для создания **уникальных продуктов**, услуг или результатов (**организации**) (**РМВоК РМІ**)
- **ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ** – целенаправленный комплекс взаимосвязанных мероприятий, ограниченных по времени и ресурсам, направленный на создание **нового отраслевого** или **рыночного** продукта для достижения положительного экономического эффекта.
- **ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ** – комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, **в том числе** по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

*Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ*

### Признаки проекта

1. Наличие конкретной цели
2. Ограниченность во времени
3. Ограниченность ресурсов
4. **Уникальность** – это и признак, и свойство
5. Специальная организация проекта
6. Разграничение (с другими проектами организации)
7. **Качественные изменения** в организации после реализации проекта – **инновации** (внедрение новшества)
8. Комплексность (учет внешних и внутренних факторов)
9. \* Координированное выполнение взаимосвязанных работ



**Процесс**

Повторяющийся, постоянный характер



Типовой результат



**Проект**

Единичный, временный характер



Новый результат



# Портфель и программа проектов

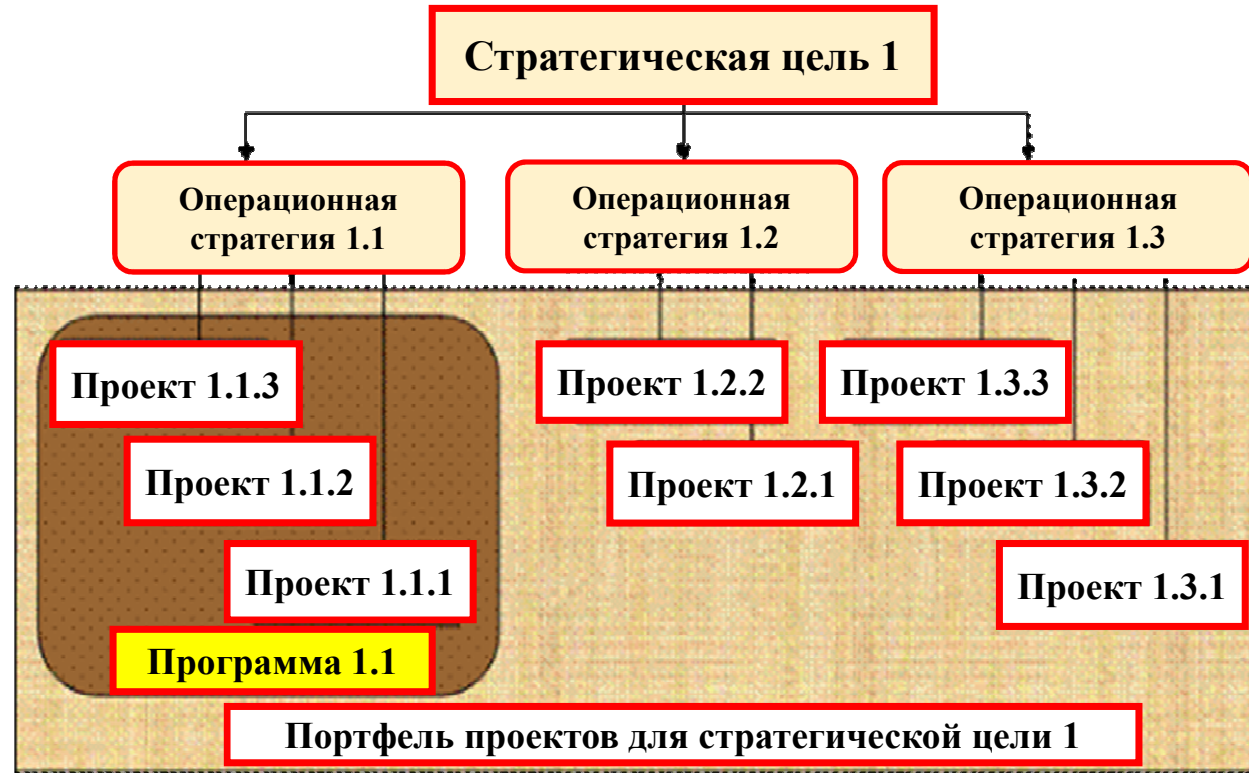
- Портфель проектов** - набор проектов или программ и другой связанной деятельности, объединенных **с целью более удобного и эффективного управления** и получения эффектов, недостижимых при организации управления отдельными проектами и программами. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

- Проекты и программы в портфеле проектов могут иметь или не иметь общие цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам. Они являются основными инструментами **КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**.*

- Программа проектов** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных **общей целью и условиями их выполнения**. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).



- ISO 21 504 - 2015, Руководство по управлению портфелями проектами
- ГОСТ Р ИСО 21504 — 2016 руководство по управлению ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ [https://allgosts.ru/03/100/gost\\_r\\_iso\\_21504-2016.pdf](https://allgosts.ru/03/100/gost_r_iso_21504-2016.pdf)
- ISO 21 503 - 2017, Руководство по управлению программами проектами
- ГОСТ Р 54871-2011 ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ



## Основные задачи ППП

- **ПРОЕКТ** – создание / изменение процесса (бизнес-процесса)
- **ПРОГРАММА** – создание / изменение функции организации или её основного продукта
- **ПОРТФЕЛЬ** – достижение стратегической цели организации в условиях конкуренции

## Основные показатели ППП - отчеты

	<b>ПРОЕКТ</b>	<b>ПРОГРАММА</b>	<b>ПОРТФЕЛЬ</b>
<b>СРОКИ</b>	Выполнение задач	Достижение выгод	Достижение стратегических целей
<b>ДЕНЬГИ</b>	Бюджет	Точка окупаемости	Показатели бизнеса
<b>РЕСУРСЫ (ЛЮДИ)</b>	Трудозатраты	Ресурсы программы	Ресурсы портфеля

## Основные признаки ППП

ПРОЕКТ	ПРОГРАММА	ПОРТФЕЛЬ
Наличие конкретной цели – <b>выполнение задач</b>	Наличие единой цели программы и проектов, входящих в программу – <b>достижение выгод</b> . Цель программы может быть стратегической или тактической.	Цель портфеля проектов – <b>достижение стратегической цели организации</b> . Отсутствует условие единой цели у программ и проектов, входящих в портфель.
Ограниченность во времени	Программа может <b>не иметь</b> ограничений по продолжительности ( <b>точка окупаемости</b> )	Ограниченность во времени (жесткая привязка к рыночному контексту)
Ограниченность ресурсов проекта (трудозатраты, бюджет)	Ограниченность ресурсов программы (бюджет, прямые инвестиции)	Ограниченность ресурсов (бюджет, инвестиции). Показатели бизнеса.
<b>Уникальность результатов</b>	<b>Уникальность результатов</b>	<b>Уникальность результатов</b>
Разграничение (с другими проектами организации)	Разграничение (с другими программами проектами организации)	Разграничение (с другими портфелями организации)
<b>Качественные изменения процессов</b> в организации	<b>Качественные изменения продуктов, технологий производства, каналов сбыта и географическое присутствие</b> организации	<b>Качественные изменения стратегического состояния</b> организации: смена стратегий Портера, диверсификация, количество бизнес единиц
Комплексность (внешние и внутренние факторы)	Комплексность + учет взаимодействий проектов программы друг на друга	Комплексность + учет взаимодействий программ и проектов друг на друга
---	Исключать проект из программы нельзя	Исключать проект или программу из портфеля проектов возможно

# Содержание понятия программы проектов

## *Три категории программ*

- ❑ **Программа** – это ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения единой программной цели.
- ❑ **Программа** обеспечивает преимущества и дополнительные степени управляемости, недоступные при управлении проектами по отдельности.
- ❑ Управление программой и портфелем отличается от управления проектом тем, что *основной задачей управления проектом* является «**делать работу правильно**», а управления *программой* и *портфелем* «**делать правильные работы**».

## Три категории программ: *Дункан Фернс\**

1. **Стратегические программы** – группы проектов, возникшие в результате изменений миссии или стратегических целей компании и призванные осуществить эти изменения. **Например**, реорганизация, диверсификация бизнеса, слияние или поглощение и т.д.;
2. **Программы, связанные с бизнес-циклом (т.е. возникающие в ходе оперативной деятельности).** **Например**, разработка сводного бюджета – программа, отдельными проектами которой являются разработка сводного бюджета на определенный период;
3. **Программы, подчиненные одной цели.** **Например**, создание нового автомобиля.

Программы, связанные с бизнес-циклом являются ярким примером того, как можно **операционную деятельность перевести с функциональных на проектные рельсы.**

\* **D.C. Ferns.** Developments in programme management. International Journal of Project Management Vol. 9, No. 3, August 1991.

# Примеры программы и портфеля проектов

## Программа проектов

Производство широкоформатной фанеры

Проект маркетинговый

Проект производственный

Проект логистический

Проект продвижения

## Портфель проектов

Стратегия низких цен и узкого ассортимента

Программа Производство широкоформатной фанеры

Программа Внедрение Бережливого производства + Шесть Сигм

Проект Обучения HR

Проект продвижения нового позиционирования

**Примеры для закрепления темы:**  
*Проект – Программа - Портфель*

Задачи организации	ППП - ?
1. Организация филиала компании в новом регионе	
2. Организация офисной инфраструктуры в новом регионе	
3. Разработка нового продукта в компании	
4. Модификация продукта организации	
5. Организация логистической системы на предприятии	
6. Организация транспортных перевозок грузов в новый регион	
7. Организация системы складирования и отпуска ТМЦ на предприятии	
8. Строительство ЦРС – центрально-распределительного склада	
9. Строительство котельной в жилом микрорайоне	
10. Обеспечение теплом жителей микрорайона	



## Примеры для закрепления темы: решения

### *Проект – Программа - Портфель*

Задачи организации	ППП - ?
1. Организация филиала компании в новом регионе	Программа, портфель
2. Организация офисной инфраструктуры в новом регионе	Программа, портфель
3. Разработка нового продукта в компании	Программа, портфель
4. Модификация продукта организации	Проект
5. Организация логистической системы на предприятии	Программа, портфель
6. Организация транспортных перевозок грузов в новый регион	Программа, портфель
7. Организация системы складирования и отпуска ТМЦ на предприятии	Программа, портфель
8. Строительство ЦРС – центрально-распределительного склада	Проект
9. Строительство котельной в жилом микрорайоне	Проект
10. Обеспечение теплом жителей микрорайона	Программа, портфель

## Примеры для закрепления темы: образовательная сфера

### Проект – Программа - Портфель

«Федеральные проекты»	ППП - ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Современная школа</b></li> </ul>	
Строительство объектов социальной инфраструктуры	
Функциональная грамотность – основа единого образовательного пространства	
Создание Школы полного дня	
Новый формат профильного обучения	
Предшкола: новый стандарт детских садов	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Цифровая образовательная среда</b></li> </ul>	
Цифровая образовательная среда	
Цифровая трансформация внеурочной деятельности и дополнительного образования	
Электронная школа	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Успех каждого ребёнка</b></li> </ul>	
Проект по ранней профессиональной ориентации учащихся 6–11 классов «Билет в будущее»	
Путёвка в жизнь школьникам — получение профессии вместе с аттестатом»	
Развитие социальной активности ребенка через волонтерскую деятельность	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Молодые профессионалы / Абилимпикс</b> (международное некоммерческое движение для людей с ограниченными возможностями. Зародилось в 1971 году в Японии, где и провели первый конкурс профессионального мастерства среди работающих инвалидов.)</li> </ul>	

[https://uo-el.edumsko.ru/activities/proekti\\_obraz](https://uo-el.edumsko.ru/activities/proekti_obraz)

## Примеры для закрепления темы: образовательная сфера

### *Проект – Программа - Портфель*

«Федеральные проекты»	ППП - ?
<b>▪ Современная школа</b>	
Строительство объектов социальной инфраструктуры	Программа, портфель
Функциональная грамотность – основа единого образовательного пространства	Программа
Создание Школы полного дня	Программа
Новый формат профильного обучения	Программа, портфель
Предшкола: новый стандарт детских садов	Программа, портфель
<b>▪ Цифровая образовательная среда</b>	
Цифровая образовательная среда	Программа, портфель
Цифровая трансформация внеурочной деятельности и дополнительного образования	Программа
Электронная школа	Проект
<b>▪ Успех каждого ребёнка</b>	
Проект по ранней профессиональной ориентации учащихся 6–11 классов «Билет в будущее»	Программа
Путёвка в жизнь школьникам — получение профессии вместе с аттестатом»	Проект
Развитие социальной активности ребенка через волонтерскую деятельность	Проект
<b>▪ Молодые профессионалы / Абилимпикс</b> (международное некоммерческое движение для людей с ограниченными возможностями. Зародилось в 1971 году в Японии, где и провели первый конкурс профессионального мастерства среди работающих инвалидов.)	

[https://uo-el.edumsko.ru/activities/proekti\\_obraz](https://uo-el.edumsko.ru/activities/proekti_obraz)

# Часть 2

Особенности **управления** проектом, программой и портфелем проектов

## Проект: управлять проектом - это ...

- **Управлять проектом** (\*ОСВ IPMA) – означает использование **стандартов управления** проектами (**процессы, методы и инструменты**) для достижения желаемых результатов заказчика / организации.
- **Стандарты и системы управления проектами: ISO, IPMA, PMBoK, PRINCE2, P2M; могут быть разделены на международные, национальные и корпоративные.**
- **Постановление Правительства Российской Федерации №1288 от 30.10.2018 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"**
- **Цель проекта** – достижение полной совокупности **результатов проекта**, определенных **контрактом** и **уставом** (паспортом) проекта.
- **Конечный результат проекта (PMBOK 7, 2021 г.)– удовлетворенный** заказчик (клиент) продуктами проекта.

## Источники проектов «Сверху-вниз»: Портфель проектов: стратегические и финансовые цели организации

### ❑ Стратегические цели:

- обеспечение более высоких **темпов роста продаж**, чем в среднем по отрасли (**маркетинговые инновации**),
- увеличение **доли рынка**,
- улучшение **качества продукции** и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами (**процессные и организационные инновации**),
- достижение низкого **уровня издержек** (**процессные и организационные инновации**),
- проникновение на **зарубежные рынки**,
- использование **передовых технологий** (**инновации**),
- развитие различных **возможностей роста** компании,
- улучшение **репутации фирмы**.

### Бизнес-единица:

1. Тип клиента
2. Потребности клиента
3. Технология обслуживания ЦА
4. География рынка

### ❑ Финансовые цели

- **Финансовые цели** предполагают увеличение / изменение таких показателей, как:
  - объем прибыли
  - отдача от инвестиций,
  - приток наличности,
  - размеры займов
  - размеры дивидендов.

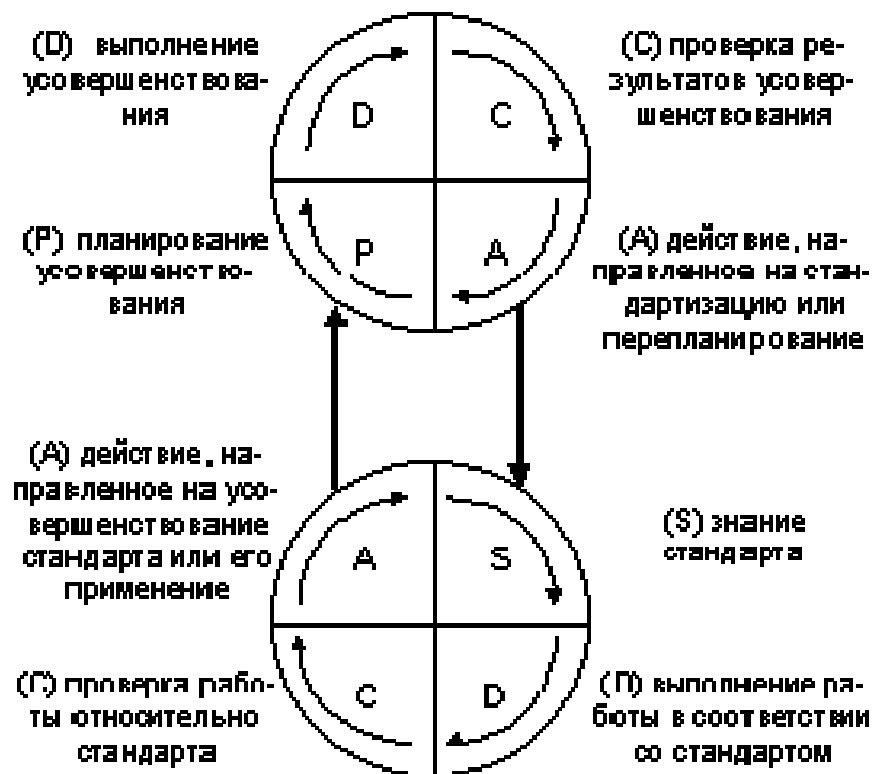
# Концепция управления организацией и цикл Деминга

1. Линейно - Функциональное управление  
(Управляющая и вспомогательная деятельности)
2. Процессное управление (Основная деятельность)
3. Проектно-ориентированное управление (ПОУ)  
(Стратегическая деятельность)



## Цикл Деминга: **SDCA** ↔ **PDCA**

### Цикл **PDCA** - проектный



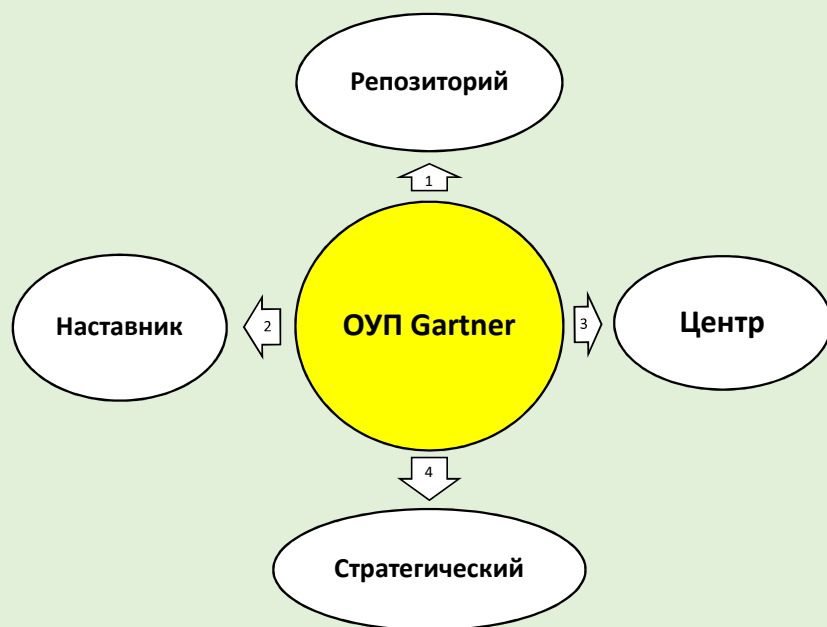
### Цикл **SDCA** - процессный

# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (ОУП)

## Gartner Group

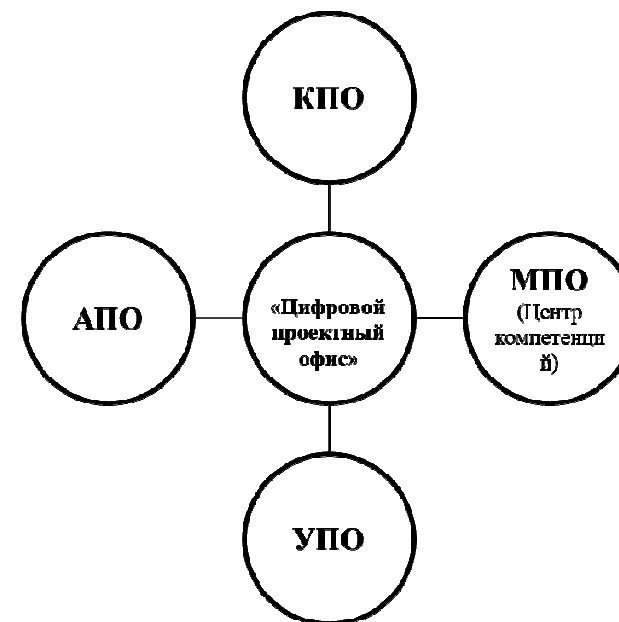
выявила наиболее распространенные модели ОУП:

1. «Репозиторий»
2. «Наставник»
3. «Центр»
4. «Стратегический»



## ГОСТ Р 58305—2018

1. Корпоративный проектный офис;
2. Управляющий проектный офис;
3. Поддерживающий (административный) проектный офис;
4. Методологический проектный офис (центр компетенций).





## ИСУП как инструмент реализации проектного управления на **трёх уровнях**: ППП

- ИСУП – информационная система управления проектами: связь стратегии с проектной деятельностью
- **Advanta** – система **бесшовного** портфельно-проектного управления
- Цифровой офис управления проектами 7x24 – *минимизация ручного управления ПОД*
- Высокий поток проектов и их приоритезация
- Достоверность инфо о реализации проектов, программ и портфелей
- Администрирование, автоматизация проектного управления и вовлеченность ЗСП в ПОД
- Риск-менеджмент – предупреждение об опасности
- Архивация проектной деятельности (проектный опыт; копии, шаблоны, ...)

**ADVANTA**  
система управления проектами



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

[dtsiteladze@hse.ru](mailto:dtsiteladze@hse.ru)

Что Вы узнали нового и полезного для практического применения в ходе практического занятия?

.....

Что осталось непонятным?

.....

Какие пожелания к преподавателю?

.....

## Литературные источники:

### Базовый учебник и учебные пособия

- Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 361 с.
- Цителадзе Д.Д. Лабораторные работы. Проектная аналитика: учебное пособие. Н. Новгород, 2021. — 40 с.
- Цителадзе Д.Д. Методика управления проектом «Цикл Деминга»: учебное пособие. Н. Новгород, 2022. — 16 с.

### Основная литература

- Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами Полный курс МВА:.. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016 – 552 с.
- Эндрю Стиллмен, Дженифер Грин *Head Fist Agile*. Гибкое управление проектами. СПб. Питер. 2019.-464 с.
- Голдратт Э. Критическая цепь. Москва: Попурри, 2013. – 240с.
- Альтшуллер Г. С. Найти идею: Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач, 11-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
- А.П. Кожемяко ТРИЗ. Решение бизнес-задач. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 288 с.
- Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. Монография. : ДМК Пресс, 2014. 730 с.

### Дополнительная литература

- **Постановление Правительства Российской Федерации №1288** от 30.10.2018 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"
- Цителадзе Д.Д., Инновационный менеджмент: учебное пособие. Нижний Новгород: Издательство Мининского университета, 2020 – 260 с.
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р 54869–2011 – «Требования к управлению проектом»
- ГОСТ Р 54870–2011 – «Требования к управлению портфелем проектов»
- ГОСТ Р 54871–2011 – «Требования к управлению программой»
- [www.ForPM.ru](http://www.ForPM.ru)
- [www.pmdoctor.ru/2017/02/ms-project-2016.html](http://www.pmdoctor.ru/2017/02/ms-project-2016.html) (видео курс)
- <https://masterofproject.com/>

## **□ Приложение**

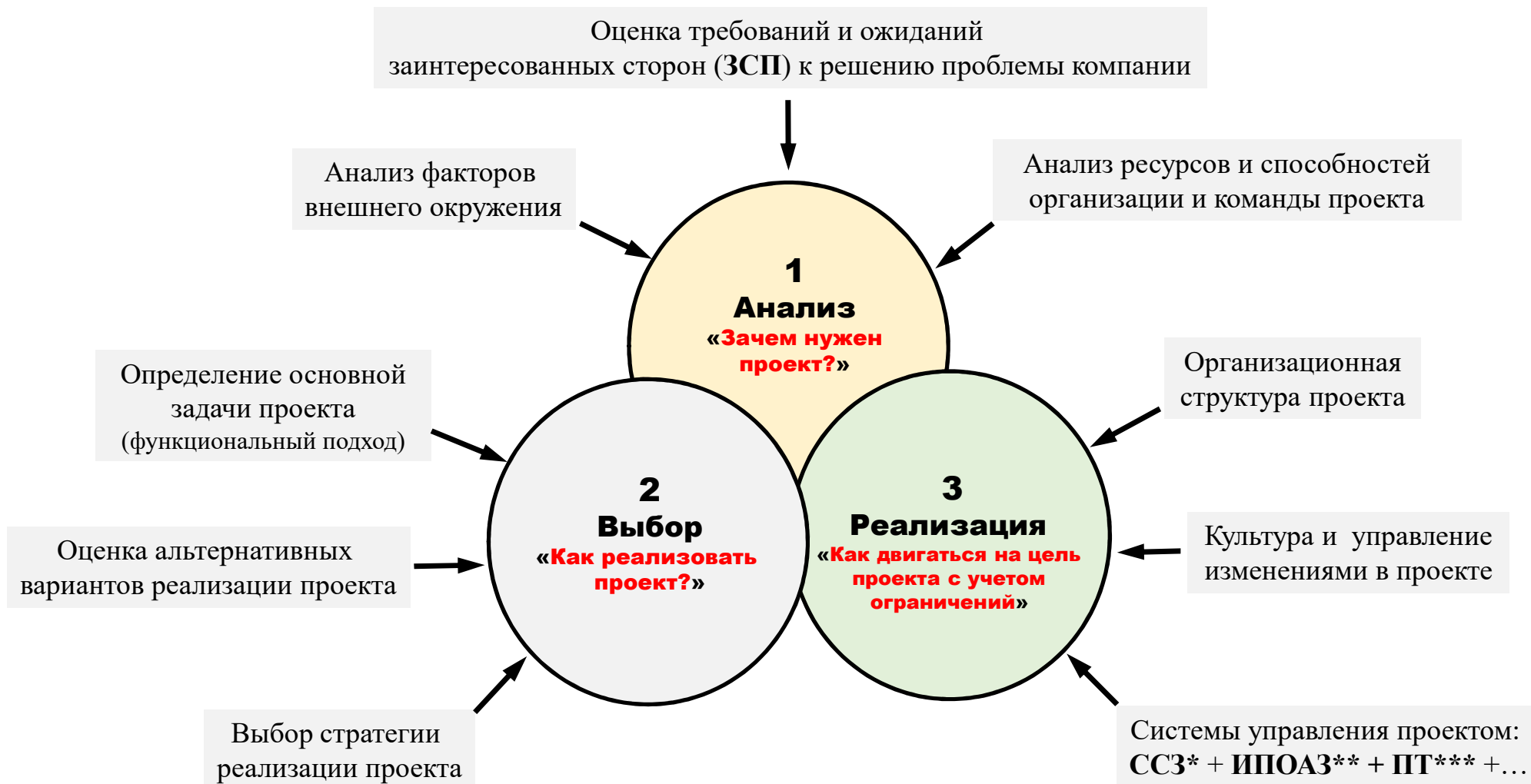
## Как навести порядок в проектах за 3 недели «Реестр портфеля проектов»

- ❖ **В течение первой недели** занести в систему пользователей и все проекты компании / департамента.
- ❖ **За вторую неделю** – утвердить контрольные точки, сроки выполнения и ответственных за результат.
- ❖ **На третьей неделе** – разобраться с отчетностью, установить периодичность ее подготовки и получать первые результаты.



Статья: [https://www.advanta-group.ru/blog/kak-navesti-poradok-v-proektah-za-2-nedeli/?utm\\_source=email&utm\\_medium=letterag&utm\\_campaign=20082021](https://www.advanta-group.ru/blog/kak-navesti-poradok-v-proektah-za-2-nedeli/?utm_source=email&utm_medium=letterag&utm_campaign=20082021)

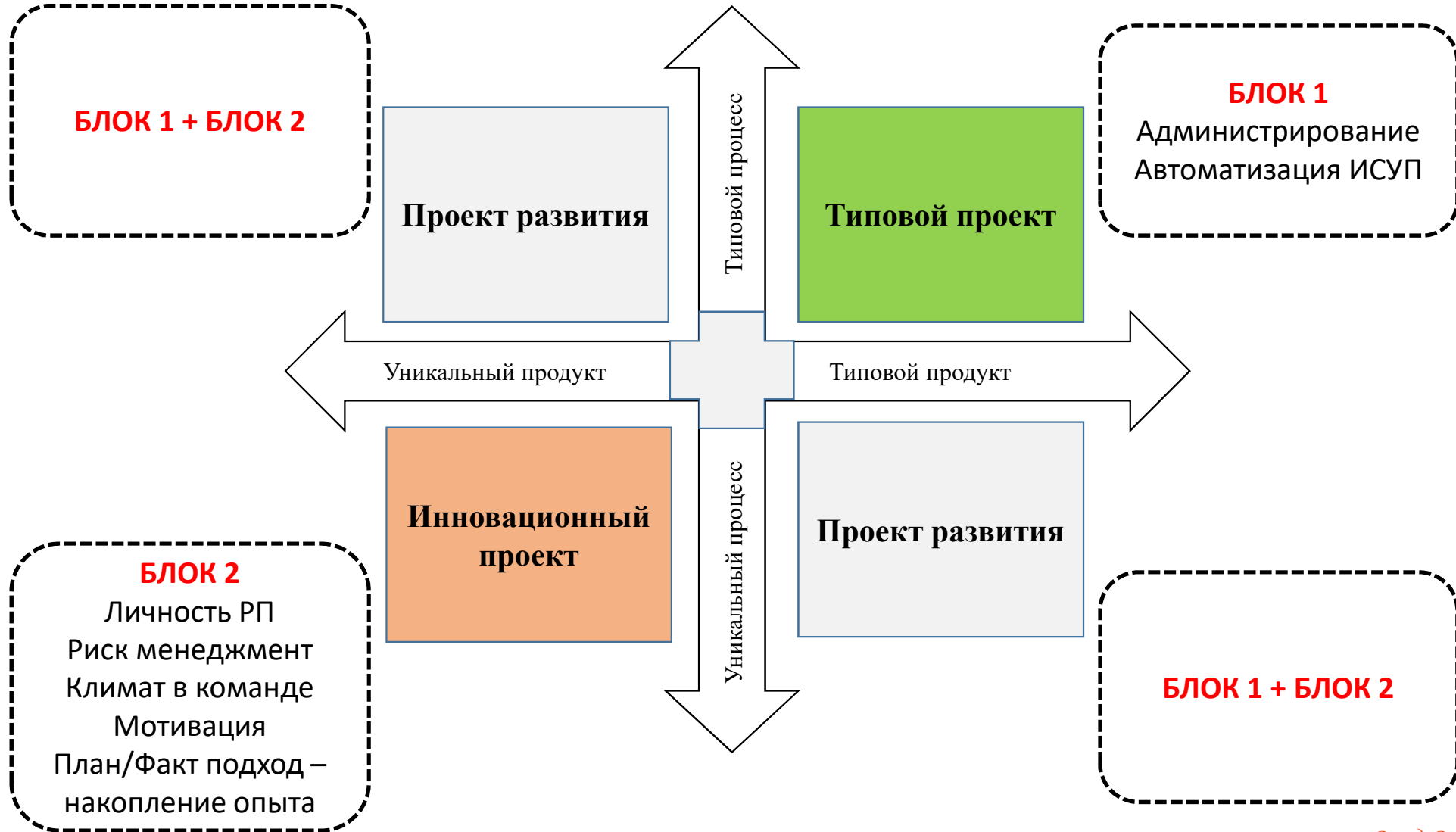
# Составляющие процесса управления проектом



\* ССЗ – система управления проектом по самому слабому звену

\*\* ИПОАЗ – инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие; \*\*\* ПТ – проектный треугольник

# Матрица **распределения усилий** для управления проектами по различным типам



<b>Организационное управление проектами</b>			
	<b>Проекты</b>	<b>Программы</b>	<b>Портфели</b>
<b>Содержание</b>	Проекты имеют четкие цели. Содержание последовательно уточняется в течение жизненного цикла проекта.	Программы имеют более широкое содержание и приносят более значительные выгоды.	Портфели имеют организационное содержание, меняющееся вместе со стратегическими целями организации.
<b>Изменения</b>	Руководители проектов ожидают изменений и внедряют процессы с целью управления изменениями и контроля над ними.	Руководители программ ожидают изменений как изнутри, так и извне программы и готовы управлять ими.	Руководители портфелей непрерывно управляют изменениями в более широкой внутренней и внешней среде.
<b>Планирование</b>	Руководители проектов последовательно уточняют высокоуровневую информацию до подробных планов в течение жизненного цикла проекта.	Руководители программ разрабатывают общий план программы и создают высокоуровневые планы с целью руководства детальным планированием на уровне компонентов.	Руководители портфелей создают и поддерживают необходимые процессы и коммуникации, имеющие отношение к совокупному портфелю.
<b>Управление</b>	Руководители проектов управляют командой проекта с целью достижения целей проекта.	Руководители программ управляют персоналом программы и руководителями проектов. Они предоставляют видение и общее руководство.	Руководители портфелей могут управлять или координировать работу персонала, осуществляющего управление портфелем, или персонала программ и проектов, который может быть подотчетным в рамках портфеля.
<b>Успех</b>	Успех измеряется качеством продукта и проекта, своевременностью, соответствием бюджету и степенью удовлетворенности заказчика.	Успех измеряется степенью, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоды, ради которых она была предпринята.	Успех измеряется совокупной эффективностью и результативностью инвестиций, а также получением выгод от портфеля.
<b>Мониторинг</b>	Руководители проектов осуществляют мониторинг и контроль работ по производству продуктов, оказанию услуг или достижению результатов, ради которых проект был предпринят.	Руководители программ осуществляют мониторинг хода выполнения компонентов программы с целью обеспечения достижения общих целей, соблюдения расписания, исполнения бюджета и получения выгод от программы.	Руководители портфелей осуществляют мониторинг стратегических изменений и совокупного распределения ресурсов, результатов исполнения и риска портфеля.



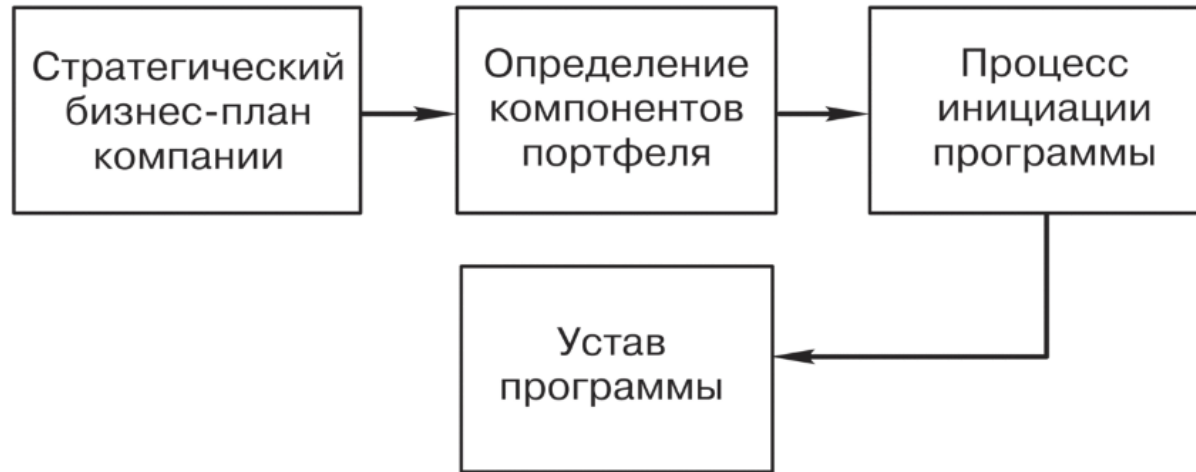
## Полезная информация:

Отдельные проекты организации следует объединять в программу проектов, если выполняются определенные условия, среди которых можно назвать следующие:

- взаимозависимость задач разных проектов;
- общий результат (выгода, возможная только при объединении проектов в программу);
- повышение управляемости проектов, объединенных в программу;
- общий заказчик, спонсор, потребитель, ресурс, технология;
- общие для всех проектов ограничения в ресурсах;
- централизованное управление рисками, влияющими на ряд проектов;
- изменение общей организационной структуры.

**Полезная информация:**

## Процесс инициации программы



В уставе программы должны быть отражены:

- поддерживаемая программой стратегическая бизнес-цель;
- ключевые результаты, обеспечивающие достижение цели;
- выгоды, получаемые компанией в результате достижения ключевых результатов программы

