

Программное обеспечение для управления портфелями проектов (PPM Tools): путаница в терминологии, мини-справочник по функционалу лидеров и перечень критериев отбора.

*Карлинская Е.В., генеральный директор ЗАО «РПМ-Центр»
Катанский В.Б., ИТ директор ЗАО «РПМ-Центр»*

В нашей статье [«Анализ лучших обзоров мирового рынка управления портфелями проектов»](#) [1] мы на основании аналитических документов ведущих консалтинговых авторитетов Gartner, Forrester и Vultor Group описали тенденции развития мирового рынка инструментальных средств управления портфелями проектов, критерии оценки и перечислили лидеров рынка PPM Tools.

При этом нас не покидало чувство смутного беспокойства. никоим образом не оспаривая способы оценок великих гуру с мировым именем, мы хотели бы понять соотношение между основными стандартами управления портфелями, программами и проектами и сравнить эти требования с предложениями рынка PPM.

И чем больше мы анализировали, тем интереснее оказывались результаты наших исследований. Некоторые выводы мы представляем вниманию наших читателей в этой статье. Мы также составили мини-справочник по функционалу инструментальных средств PPM, которые рассматривались в аналитических исследованиях. Конечно, рынок PPM Tools в мире представлен большим количеством вендоров, только активно рекламируемых на апрель 2008 года в мире насчитывается 62! Но мы в этой статье ограничились 27 наиболее популярными вендорами и их решениями, представленными на мировом рынке управления портфелями проектов.

1. Путаница в терминологии на рынке программного обеспечения управления портфелями проектов. Противоречия теории и практики рынка инструментов PPM.

Название рынка PPM Tools – Project Portfolio Management Tools или, Project and Portfolio Management Tools предполагает наличие у программного обеспечения вендоров функционала для управления проектами и управления портфелями проектов. Таким образом, ведущие ведущие мировые консультанты сходятся на том, что термин PPM Tools должен связать в предлагаемых инструментальных средствах две дисциплины - управление портфелями и управление проектами, то есть обеспечить реализацию обоих стандартов и их интеграцию

В качестве основного стандарта чаще всего используется наиболее распространенный в мире PMI PMBok Guide 3rd Edition [2], который вышел в 2004 году и в котором структурированы и описаны стандарты управления отдельными проектами. Стандарт управления портфелями проектов PMI The Standard for Portfolio Management [3] основан на передовом практическом опыте и содержит описание процессов управления портфелями и их взаимодействие.

Использование функционала управления программами, соответствующее новому стандарту PMI The Standard for Program Management [4], вышедшему в 2006 году в решениях PPM почти не озвучивается вендорами и в понятие PPM Tools, введенное консультантами, пока не попало.

В стандарте управления портфелями четко сказано:

“Управление портфелями представляет собой централизованное управление одного или более портфелей, которое включает в себя идентификацию, приоритизацию, авторизацию, управление и контроль проектов, программ, и других связанных работ для достижения определенных стратегических целей бизнеса” ([Project Management Institute, The Standard for Portfolio Management](#), 2006, p. 5).

Следует понимать, что вопреки использованию мнения того же Gartner'a, дисциплина управления портфелями проектов не охватывает все аспекты управления проектами и программами.

На основании открытых источников дадим все необходимые определения.

Управление портфелями проектов охватывает следующий функционал:

- запрос предложений и идей проектов;
- поддержка бизнеса и технико-экономическое обоснование;
- анализ зависимостей между запланированными и продолжающимися проектами;
- установление приоритетов по проектам;
- одобрение или отклонение инициатив проектов;
- группирование проектов в структурах портфеля;
- управление текущими проектами и программами;
- управление рисками, качеством, временем, ресурсами и стоимостью;
- оценка и выравнивание портфеля проектов со стратегическими целями бизнеса;
- сбор эмпирических данных по проектам;
- определение рекомендаций для новых проектов.

Управление портфелями проектов - это дисциплина для управления организацией с целью осуществить правильные проекты вовремя с правильными ресурсами и в правильной организационной среде.

Важно отличать управление портфелями проектов от управления проектами.

Как известно, «дьявол кроется в деталях».

Естественно, у ряда вендоров возникает соблазн назвать решение для управления проектами решением класса PPM (даже, если оно не способно сформировать и проанализировать портфель проектов!) либо в решении для управления портфелями просто «забываются» часть областей управления проектами.

Но, к счастью, есть и позитивные примеры гармонизации теории и практической реализации PPM.

Доказательство возможности полной реализации в одном решении требований стандартов управления проектами PMBoK PMI PMBok Guide 3rd Edition и стандартов управления портфелями проектов PMI The Standard for Portfolio Management описывается в статьях [4] и [5] соответственно.

2. Мини-справочник функционала инструментальных средств рынка PPM.

Мы составили краткий справочник самых известных в мире решений PPM. Он составлен из компаний, которые попали в рейтинги анализа рынка PPM ведущих консультантов в 2006-2007 годах. Дабы избежать критики в лоббировании какого-либо решения и учитывая, что изменения рынка PPM происходят буквально каждый месяц, данные приведены в алфавитном порядке.

№№	Вендор	Название инструмента	Функционал
1	Artemis International Solutions	Artemis 7	Управление идеями и инициативами, управление портфелем продуктов, управление проектами, управление программами, управление процессами, управление финансами, управление ресурсами, управление документами
2	Atlantic Global	Project Portfolio Management Software	Управление проектами, управление программами, управление портфелями,

			табели учета рабочего времени, использование ресурсов, управление финансами, управление рисками.
3	AtTask	AtTask	Мониторинг проектов, оптимизация процессов, планирование загрузки по проектам, управление портфелями
4	Augeo Software	Project Portfolio Management	Управление портфелями проектов
5	Borland	Project & Portfolio Management	Управление запросами, управление портфелями, управление проектами, управление ресурсами
6	Cardinis	Suite Cardinis	Управление портфелями проектов
7	Computer Associates	Clarity	Управление запросами, управление портфелями проектов, управление проектами, управление ресурсами, управление портфелем ИТ, управление финансами ИТ, управление процессами
8	Compuware	Compuware IT Governance	Управление запросами, управление портфелями проектов, управление портфелями приложений
9	Daptiv	Daptiv PPM	Управление портфелями проектов
10	GenSight	Portfolio Manager	Управление портфелями
11	HP Software	HP Project Portfolio Management Center PPM (ex. Mercury ITG)	Управление запросами, управление проектами, управление программами, управление портфелями, управление финансами, таблицы учета рабочего времени, управление ресурсами, развертывание, workflow, управление документами
12	IBM	Rational Portfolio Management	Управление проектами, управление портфелями, управление ресурсами, управление рисками, управление временем и затратами, workflow
13	Innotas	Innotas	Управление запросами, управление проектами, управление программами, управление ресурсами, табель рабочего времени, управление финансами, управление портфелями
14	ITM Software	Project Portfolio Management	Управление проектами, управление программами, управление портфелями, управление финансами
15	Le Bihan Consulting	OPX2	Управление портфелями проектов, управление рисками, распределение ресурсов, затрат и времени
16	Metier	WorkLenz	Управление портфелями проектов, управление инвестициями бизнеса, управление ресурсами
17	Microsoft	Enterprise Project Management (EPM)	Управление проектами
18	Oracle / PeopleSoft	Enterprise Project Portfolio Management	Управление портфелями проектов
19	Planta	PLANTA	Система управления проектами,

		Projektportfoliomanagement (PPPM)	управление портфелями проектов, управление запросами, автоматизация профессиональных услуг
20	Planview	PlanView Enterprise	Управление портфелями организации, управление портфелями проектов, управление портфелем услуг, управление бизнес-процессами
21	Project.net	Project.net	Управление портфелями проектов
22	Projectplace	Projectplace	Управление портфелями проектов
23	Primavera	Primavera P6	Управление проектами, управление ресурсами, управление портфелями, управление планированием и расписанием, управление затратами, таблицы учета рабочего времени, управление контентом и коллективной работой, аналитика и отчетность
24	SAP	xRPM	Управление портфелями, управление ресурсами, управление программами, управление навыками
25	Sciforma	PSNext	Управление проектами, управление портфелями, управление ресурсами
26	Serena	Serena Mariner	Управление проектами, управление портфелями
27	ValueCurve	ValueDriver4	Управление портфелями проектов организации

3. Критерии выбора на рынке PPM

Вслед за всемирно известными консалтинговыми гуру приходится констатировать нестабильность и незрелость многих инструментов, которые относят к рынку PPM.

Проблемы рынка связаны еще и с тем, что вендоры на этот рынок пришли из разных областей. Программные продукты, которые они выводят на рынок PPM, находятся на разных стадиях жизненного цикла, и при выборе это обстоятельство необходимо учитывать. Также следует понимать, что при слиянии/поглощении между вендорами, наряду с получаемыми ими стратегическими преимуществами следует учитывать, что 1,5 – 2 года уходит на адаптацию полученного продукта.

Нам также хотелось бы перечислить функции, без которых, на наш взгляд невозможно отнести решение к классу PPM и технологии, без которых это решение не может существовать в организации и взаимодействовать с внешними системами.

Мы полагаем, что программное обеспечение может быть отнесено к классу PPM, если оно предназначено для решения следующих корпоративных задач:

- достижение стратегических целей организации;
- реализация бизнес стратегий;
- выравнивание бизнеса относительно целей;
- консолидация информационных потоков через единую точку входа;
- получение визуальной картины всей деятельности организации, в том числе и непроектной.

Необходимым условием является поддержка основных областей управления организации:

- управление портфелями;
- управление сотрудниками;
- управление коммуникациями;
- управление финансами;

- управление рисками и проблемами;
- управление активами;
- управление контентом;
- управление временем и затратами.

Как же с нашей точки зрения должно реализовываться управление портфелем проектов в решении класса PPM?

Мы полагаем, что в нем должны быть реализованы следующие возможности:

- соотнесение проектов, программ и портфелей со стратегией компании;
- определение наиболее приоритетных проектов и выравнивание бизнеса к стратегическим целям (по приоритетам портфелей, программ и проектов, по ресурсам, по финансам, по срокам, по рискам) – как следствие уменьшение затрат, управление и контроль рисков, увеличение числа успешных проектов;
- регламентированная и гибкая отчетность;
- реализация выгод, которые используются для достижения стратегических целей в динамической среде;
- постоянная информированность на всех уровнях о бизнесе всех уровней руководства в соответствии с правами и ролями в организации.

При выборе решения класса PPM очень важно понять, каким образом обеспечивается интеграция бизнес-функций организации в единую модель. Например, в IBM RPM управление информационными потоками реализуется через единую точку доступа, соответствующее традиционным информационным системам CRM, HR, бюджетирования, управления проектами, системы отчетности и OLAP, системы управления коммуникациями, позволяет полностью управлять рисками, требованиями, дефектами, запросами услуг и т.д. на всех уровнях.

Отдельно необходимо рассмотреть вопросы интеграции с унаследованными системами. Долгое время на рынке управления проектами, особенно в России безраздельно царил Microsoft Project. Поэтому для ряда клиентов при выборе системы класса PPM чрезвычайно важна интеграция календарного и ресурсного планирования с MS Project 2000/2002/2003 по экспорту и импорту проектов.

В современных системах корпоративного управления портфелями проектов организации реализуется возможность интеграция через API с последующим отказом (если это соответствует требованиям бизнеса организации от избыточных систем).

Конечно же внедрение в организации программного обеспечения для управления портфелями проектов организации сопряжено с преодолением самых разных корпоративных преград. Чтобы помочь в решении этой проблемы при выборе программного обеспечения класса PPM необходимо обратить внимание на удобство обучения и его эксплуатации для пользователей на всех уровнях управления организацией.

С нашей точки зрения важным аспектом при рассмотрении предложения решения класса PPM является его соответствие стандартам и методологиям, которые выбраны организацией. Например, соответствие стандартам PMI, IPMA, ISO, CMM и CMMI.

Для многих организаций при выборе решений для управления организацией с учетом ее стратегии необходимо реализовать возможность работы в территориально распределенной мультивалютной и многоязычной среде.

Необходимо понять, каким образом строится система лицензирования и насколько она адаптируется под корпоративные стандарты конкретной организации.

При выборе современного инструмента PPM необходимо уделить внимание инновационности архитектуры и удобству интерфейса пользователей. В самом деле, в современных условиях, если решение не поддерживает 3-х звенную архитектуру возникают неизбежные проблемы с масштабируемостью и производительностью.

На сегодняшний день к основным требованиям инструментов управления портфелями проектов можно отнести следующие функции:

- работа через интернет;

- настраиваемая безопасность по ролям пользователей;
- возможность шифрования трафика;
- единая авторизация через корпоративные системы (LDAP сервера);
- встроенный документооборот;
- управление бизнес-процессами (workflow);
- инструменты коллективной работы;
- система коммуникаций и уведомлений;
- встроенные настраиваемые возможности для анализа, аналитики и отчетности по различным срезам или подключение внешних “Business Intelligence” систем;
- настройка рабочих мест в соответствии с ролями в системе;
- управление денежными потоками организации через центры финансовой ответственности;
- бюджетирование сверху-вниз и снизу вверх;
- интеграция с внутренними и внешними корпоративными системами.

Важным вопросом является поддержка популярных и распространенных операционных систем - Windows Vista, Windows 2000/2003/XP, AIX, Solaris; HP-UX, Linux.

Необходимым условием существования корпоративного решения для управления портфелями проектов является использование единой базы данных. При этом лучше ориентироваться на самые распространенные в мире базы данных - Oracle, DB2 или MS SQL.

Мы бы также советовали обратить внимание на выбор из серверов приложений – WebSphere, Apache Tomcat BEA Web Logic или Oracle.

Всегда при обсуждении выбора предпочтительного решения необходимо оценить стоимость владения. Важно, чтобы с изменениями в организации сами сотрудники в соответствии со своими правами могли бы изменять и дополнять корпоративные справочники, стандарты, бизнес-процессы, менять шаблоны и т.д. С расширением организации изменения должны касаться только докупки лицензий и технической поддержки.

Аналізу критериев выбора инструментальных средств PPM будет посвящена наша следующая статья.

Литература:

1. [Анализ лучших обзоров мирового рынка управления портфелями проектов за 2006-2007 года, Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008, 7 стр.](#)
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition, ©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, 358 с.
3. The Standard for Portfolio Management, ©2006 Project Management Institute, 65 с.
4. The Standard for Program Management, ©2006 Project Management Institute, 104 с.
5. [Using IBM Rational Portfolio Manager to implement PMI practices](#), Cottrell W.. 2005.
6. [Управление портфелями проектов в соответствии со стандартом PMI и системой IBM Rational Portfolio Manager](#), Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008, 17 стр.