

Программное обеспечение для управления портфелями проектов: мифы и реальность о взаимодействии с другими системами управления организацией.

Карлинская Е.В., генеральный директор ЗАО «РПМ-Центр»

Катанский В.Б., ИТ директор ЗАО «РПМ-Центр»

Введение.

Появление на современном этапе программного обеспечения для управления портфелями проектов организации (PPM Tools) и возрастание спроса на него является закономерным ответом на обострение конкуренции, нестабильность окружающей среды и необходимость не только выживания, но и победы в сложной конкурентной борьбе.

Вполне естественно, что решения класса PPM стали восприниматься как очередной рецепт успеха. В предыдущих статьях [1], [2] и [3] мы дали базовые понятия о программном обеспечении для управления портфелями проектов организации, его функционале и тенденциях развития.

Был даже введен термин «избыточные системы», который означает, что после успешного внедрения программного обеспечения для управления портфелями проектов, от некоторых дублирующих систем нужно просто избавиться.

Противоположная точка зрения состоит в идее тотальной интеграции между всеми корпоративными системами, тем более, что лучшие инструментальные средства предоставляют такую возможность через API.

В этой статье мы расскажем о том, как взаимодействуют лучшие решения для управления портфелями проектов с другими системами управления организацией, каким образом возникают новые необходимые возможности управления бизнесом, независимо от сферы деятельности.

С какими системами пересекается и взаимодействует функционал PPM?

Программное обеспечение для управления портфелями проектов предполагает консолидацию всех информационных потоков организации в единой точке, благодаря которым обеспечивается полноценная реализация возможностей управления организацией в соответствии с ее стратегией.

Речь идет об информационных системах, которые, как правило, поддерживаются в средней или крупной организации, а именно:

1. Управление отношениями с клиентами (CRM);
2. Управление трудовыми корпоративными ресурсами (HR);
3. Управление временем и затратами (T&E);
4. Управление документами;
5. Business Intelligence;
6. Управление проектами;
7. Управление портфелями;
8. Анализ портфелей.

Ярким примером является слайд по нашему VAP – партнерскому решению [OMEM](#), на котором наглядно представлена эта консолидация (Рис.1):



Рис.1. Консолидация основных систем управления организацией в единой точке входа.

Выглядит потрясающе красиво! Но необходимо объяснить, какие операции и функции могут поддерживаться программным обеспечением для управления портфелями проектов (PPM Tools) на самом деле, какая функциональность предусмотрена в самой системе и в чем решение этого класса улучшает и дополняет перечисленные системы.

Приобретая систему класса PPM, покупатели должны выяснить у вендоров реальный функционал их решения, чтобы понять, что они действительно приобретают, и как функции будут поддерживать их операции. Различные термины по отношению к вышеперечисленным информационным системам организации и могут быть использованы вендорами, чтобы дать ощущение некоторой функциональности, но не должны восприниматься буквально.

Управление CRM

Согласно терминологии Gartner Group, управление отношениями с клиентами CRM представляет собой бизнес-стратегию для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов. Для ее реализации организация осуществляет сбор, хранение и анализ информации о своих клиентах на всех стадиях отношений с ними. Эта информация позволяет сформировать долговременные взаимовыгодные отношения с клиентами, обеспечить их удержание и привлечь новых.

CRM сегментирован Gartner по трем различным категориям: продажи, маркетинг и обслуживание клиентов. Оно включает в себя все контракты и предложения организации.

Некоторые функции CRM и программного обеспечения для управления портфелями проектов пересекаются между собой. Механизм интеграции через API позволяет поддерживать интеграцию данных и работ между CRM и PPM, передавать необходимые данные в PPM для эффективной реализации процессов в этих системах.

Рассмотрим, что такое CRM в контексте PPM. Вендоры PPM сообщают, что поддерживают в своем программном обеспечении внутренние и внешние функции "CRM".

В качестве внешних функций, вендоры PPM указывают на свои CRM-подобные функции, которые поддерживают информацию об истории поставок между организацией и ее клиентами. Речь идет обо всей информации о клиентах, включая контактную, ожидаемых и потенциальных целях и другой информации об отношениях, включая уже завершенные проекты. Для администрирования профессиональных услуг - Professional Services Administration (PSA), может быть реализовано управление штатом продавцов в системе CRM.

Системы PPM могут использоваться для определения затрат и ресурсов, создания предложений, которые представитель организации по продажам может сделать клиенту. Система PPM может также использоваться для отслеживания существующих проектов и создания счетов для клиентов. Функции CRM в системе PPM для внутреннего ИТ. обычно считают функциями "управления направлением". Вместо осознания проектов как возможностей бизнеса для этого типа использования инструментальных средств PPM, часть CRM действует как приложение для "получения и обработки запросов проекта " или "захвата идеи".

Функции PPM и CRM внешне похожи. Но PPM меньше акцентируется на информацию о клиенте и больше на деталях запроса требований и направления запроса. Планирование сценария «Что если?», анализ и оценка возможностей ресурсов может помочь пользователям определить выполнимость проекта. Эти возможности помогут также определить, на какие жертвы или регуляторы (то есть финансовые, проектные или использование ресурсов) должны быть сделаны для завершения запроса проекта.

Управление трудовыми корпоративными ресурсами - HR

Фактически в любой организации существуют HR решения различного класса, либо автономные либо в составе других систем организации. Управление человеческими ресурсами (HR) – это управление сотрудниками в пределах организации, включая информацию о каждом сотруднике, его деятельности, стаже, навыках и компетенциях, карьере, оплате внутри и вне организации и других процессах и действиях в пределах отдела Кадров – HR организации.

В системах HR выделяют учетно-расчетную и управленческую функции.

К учетно-расчетным функциям, относятся кадровый учет, расчет заработной платы, ведение штатного расписания и т.п. К управленческим функциям относится подбор, обучение, оценка сотрудников, планирование карьеры и формирование кадрового резерва.

Рассмотрим управление человеческими ресурсами (HR) в контексте управления портфелями проектов - PPM. Лучшие решения для управления портфелями проектов обеспечивают полнофункциональное и надежное управление сотрудниками и предоставляют руководителям возможность получения полной картины использования сотрудников организации.

Пример спроса на сотрудников по годам на примере решения OMEM показан на рис.2.

Управление ресурсами позволяет осуществить распределение и подбор сотрудников в соответствии с требуемыми навыками и компетенциями; организовать поддержку планирования и выравнивания непроектной работы; обеспечить поиск и назначение необходимых сотрудников по различным контурам.

Управление HR получает сильные конкурентные преимущества, за счет данных, получаемых из программного обеспечения для управления портфелями проектов. Эти данные показывают:

- навыки, компетенции и промежутки между использованием сотрудников на уровне проектов;
- обеспечивают возможность принять оптимальное решение - или выбрать существующего сотрудника организации, или нанять внешних подрядчиков или дополнительных сотрудников через департамент HR. Согласно Gartner [5] лучшие решения класса PPM должны обеспечивать интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами и обеспечивать необходимое выравнивание по ним.

Используя лучшее программное обеспечение для управления портфелями проектов можно оценить различия в терминах времени, доступности и затрат для внутреннего использования относительно обращения к внешним ресурсам (то есть субконтракт или аутсортинг). Система управления портфелями проектов, однако, не поддерживает все функции HR систем по "сотрудникам", но может обеспечить важную и существенную информацию на уровне проекта, чтобы помочь отделу кадров (департаменту HR) осуществлять работу в соответствии со стратегией. Использование инструментальных средств PPM может поддерживать найм, управление и аутсортинг рабочей силы в соответствии со стратегией.

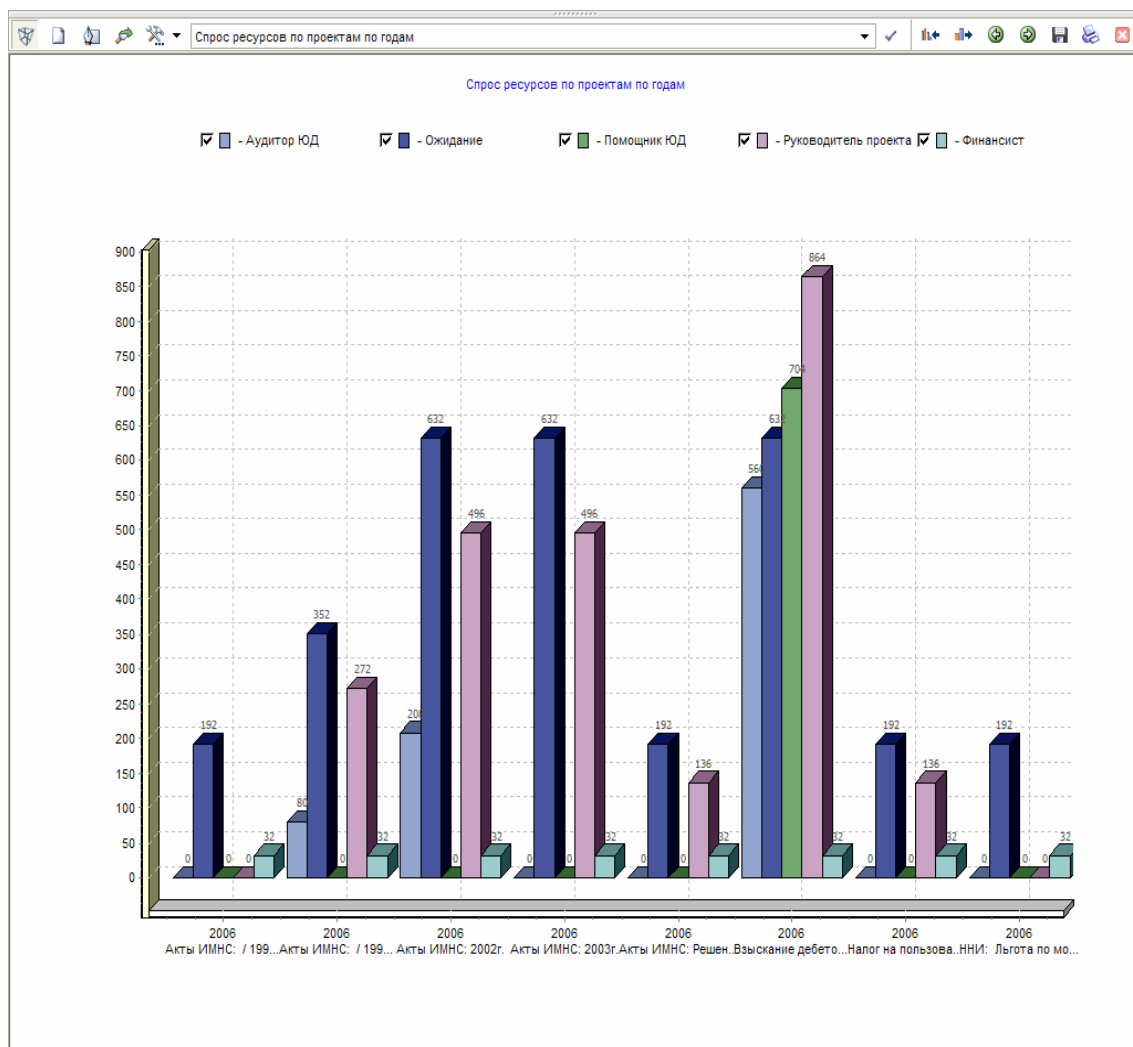


Рис.2. Спрос на ресурсы по проектам по годам на примере решения ОМЕМ.

Данные могут быть использованы для описания позиции для найма сотрудников организации, поиска определенных наборов навыков и компетенций для формулировки должностных требований, чтобы эффективно оценить кандидатов на работу. Другая информация может быть использована для установления уровня заработной платы и помощи департаменту HR для найма людей в соответствии с требуемыми позициями, обеспечивая организацию способными и компетентными кадрами и положительно воздействуя на потребности в ресурсах команд проектов.

Управление временем и затратами (T&E)

Управление временем и затратами - это функция, позволяющая осуществлять общую обработку и управление временем сотрудника, посвященного работе в организации и любые расходы, понесенные от этой работы. Пользователь получает возможность вносить в систему информацию о времени выполнения своих задач и произведенных затратах для их выполнения. Например, командировочные и представительские расходы, авиабилеты, такси и т.п.

В обзоре [4] приведена информация о возможностях поддержки электронных переводов средств организации на банковские счета сотрудников, для возмещения расходов, сделанных ими из своего кармана в специализированных системах T&E. Отчет о времени и затратах также применяются к почасовой ставке в рамках соглашения об аутсорсинговых услугах для внешних сотрудников. В специализированных системах класса T&E может также существовать интеграция с отчетами о состоянии кредитной карты, для отчета о затратах. Интеграция и обслуживание

движения денежных средств автоматизирует компенсацию через чек, сокращает работу с платежными ведомостями или направления депозита на соответствующие текущие счета.

Рассмотрим управление временем и затратами в контексте PPM. Gartner в [5] сформулировал требования относительно функционала T&E для лучших инструментальных средств PPM. Он полагает, что в PPM Tools должно быть реализовано управление временем, построение графиков времени (например, диаграммы Гантта) или более сложных списков для программ, проектов, действий и назначений по задачам. При управлении стоимостью должно обеспечиваться отслеживание человеко-часов и других затрат, легкость учета затрат по статьям или составление счетов проектных расходов - предоставление возможности учитывать освоенный объем (через интеграцию со списками).

Можно сделать вывод, что в лучшем программном обеспечении для управления портфелями проектов уже предусмотрены возможности реализации функции T&E, кроме специализированных (работа с банковскими депозитами, кредитными картами, чеками). В лучших инструментальных средствах PPM, например IBM Rational Portfolio Manager, отчеты T&E формируются на основе фактических затрат и времени, потраченного сотрудниками на работу в проектах и непроектную работу. То есть, в лучшем программном обеспечении для управления портфелями проектов отчеты по времени и затратам производятся не только в рамках проектной деятельности, но и захватывает все действия и операционную деятельность *как проектную и непроектную* работу.

"Время и затраты" (иначе время и обслуживание) – вендоры ERP часто применяют модуль, известный как время и обслуживание, для отслеживания времени работ применительно к операциям бизнеса. Эти приложения сфокусированы на общей деятельности сотрудника и работ для компании, не обязательно проектные, могут с помощью возможностей интеграции отслеживаться в программном обеспечении для управления портфелями проектов. Приложения ERP «время и обслуживание» поддерживают сбор данных для использования в платежной ведомости. Эти приложения часто мало связаны с процессами T&E для обслуживания проектов или внутренних операций.

Управление документами

Функция управление документами (точнее управление контентом) в современных условиях представляет собой управление всей корпоративной информацией организации разных форматов (текстовых, графических, видео, аудио и т.д.).

Осуществляется поддержка распределенного управления различными информационными материалами на протяжении всего их жизненного цикла, от создания до рецензирования, утверждения, распространения и архивирования. Реализуются возможности управления потоками работ и документов workflow, версионный контроль, правила безопасности и хранения корпоративного контента.

Управление документами в контексте PPM все сильнее пересекается с корпоративными системами управления документами. Весь контент, связанный с проектами хранится централизованно с контролем доступа через ссылки или URL. Программное обеспечение для управления портфелями проектов поддерживает хранение и обслуживание управления документами в следующем: уставы проектов, оценку требований и оценку, спецификации для продуктов или разработки программного обеспечения как части проекта, формализация коммуникаций в команде проекта и с клиентом или другими заинтересованными сторонами в проекте.

Фактически любой документ подлежащий доставке, сгенерированный как часть проекта может управляться в системе PPM, включая предложения, счета, документацию по продукту или отчеты по проверке качества. Документы могут быть присоединены к элементам в СДР для ссылки. Все сотрудники могут "подписать" на документы в соответствии со своими правами безопасности и ролями в проектах или непроектной деятельности, так, чтобы при изменении документов, они получали уведомления и обзоры. Использование возможностей управления документами как части программного обеспечения управления портфелями проектов позволяет организациям ориентироваться в поставках или документах для будущих проектов или ссылаться на материалы и информацию, требуемую для выполнения их задач в проекте. Во многих случаях

предварительно созданные документы могут многократно использоваться, чтобы строить новые подобные проекты благодаря возможности создания шаблонов документов и процессов.

Business Intelligence

Business Intelligence (интеллектуальный анализ данных) представляет собой интерактивный процесс для анализа и исследования структурированной, проблемно-ориентированной информации, который превращает ее в информацию и знания о бизнесе для поддержки принятия наилучших решений. Процессы Business Intelligence (BI) включают коммуникации, сценарный анализ и отчетность. Областью применения BI являются области бизнеса - клиенты, поставщики, продукты, услуги, конкуренты и т.д.

Business Intelligence, в рамках PPM Tools, является проблемно-ориентированной информацией и информацией, в первую очередь, относительно проектов и обслуживания поставок. Вендоры PPM называют часть своей отчетности "business intelligence," но этот тип информации может сильно отличаться от традиционных средств интеллектуального анализа данных, который обеспечивается лучшими в своем классе наборами инструментальных средств BI.

Лучшие вендоры программного обеспечения для управления портфелями проектов могут законно претендовать на использование термина BI. Gartner в [5] указывает, что лучшие вендоры PPM обязаны поддерживать функции Business Intelligence. Анализ «Что если?», требования проектов относительно возможностей и доступности ресурсов, оценки затрат по сравнению с оценками бюджета организации в стандартном наборе инструментов PPM, позволяют руководителям, принимающим решения, оценить осуществимость предложений и выполнение существующих проектов.

В области Business Intelligence вендоры PPM также предлагают некоторые традиционные функции BI в форме отчетов инструментальных средств третьих фирм и предупакованные онлайн аналитические кубы для многомерного анализа. В некоторых случаях вендоры программного обеспечения для управления портфелями проектов добавляют собственное хранилище данных к своим продуктам, для хранения и поддержки структурированных и неструктурированных данных, забранных из систем PPM. Эти вендоры ведут политику "открытых инструментальных средств" когда приходят предупакованные базы данных, обеспечивая своим клиентам доступ и управление данными, используя различные типы и бренды инструментальных средств третьих фирм в области BI и data mining.

Управление проектами

Одним из необходимых условий присутствия на рынке PPM, в соответствии с мнением Gartner [5] является поддержка всех девяти областей управления проектами и их интеграции. Учитывая широкую распространенность MS Project (MSP) в течение многих лет, одной из черт программного обеспечения для управления портфелями проектов является обязательная возможность создавать проект и экспортировать данные из MSP для планирования и составления расписания проекта и импортирования его в MSP. Также важно разделять и синхронизировать информацию между системой PPM и Microsoft Project Server. Можно с уверенностью сказать, что весь функционал управления проектами должен быть полностью интегрирован в инструментальные средства PPM. Необходимо также отметить, что современные системы управления портфелями проектов используют самые современные инструментальные средства и интерфейс обслуживания управления проектами: шаблоны, требования, инструменты планирования, роли, действия/задачи и методологии.

Управление портфелями

Управление портфелями – управление всеми портфелями, включая инвестиции, активы, продукты, проекты, финансы и другие процессы, и проблемно-ориентированные данные.

Управление портфелями – это консолидация видения в реальном и почти в реальном времени данных по ресурсам и проектам организации в системе класса PPM. Вендоры PPM называют большую часть консолидированной отчетности по проектам и ресурсам "управлением портфелями". Инструментальные средства управления портфелями проектов обеспечивают консолидацию по данным выбранных проектам и ресурсам в отчетах, включая направление информации о статусе проектов и ресурсов, чтобы пользователи могли обратиться к проблемам, которые затрагивают портфели проектов, пока проекты находятся в фазе выполнения.

Программное обеспечение для управления портфелями проектов позволяет устанавливать приоритеты проектов с визуализацией сравнений по финансам (например, по освоенному объему) и другим измерениям (рискам, целям бизнеса, выравниванию по стратегии). В рамках лучших PPM Tools поддерживается в реальном времени установка приоритетов совместно в рассмотрением консолидированной информации о проектах, ресурсах и затратах проектов для продолжения/уничтожения/фиксации принятия решений. Функциональные возможности могут включать панель управления, оценки и отслеживание здоровья проектов, основанные на предопределенных пользователями метриках. Объединенное видение позволяет пользователем получать на высоком уровне. Информацию по проектам, ресурсам и затратам с возможностью последующей детализации, например продолжающихся затрат на обслуживание системы.

Анализ портфеля

Анализ портфеля – это автоматизированный процесс анализа работ проекта как инвестиций бизнеса, выравнивание групп проектов с инициативами бизнеса, установка приоритетов проектов и групп проектов, устанавливая баланс между риском и ROI, и перевод связанных работ проекта в измеримые инициативы бизнеса и выполнения.

Заключение

В этой небольшой статье мы постарались лишь в самых общих чертах показать те изменения и выгоды для бизнеса организации, которые несет появление нового типа решения для управления портфелями проектов организации – PPM Tools. Мы предостерегаем потенциальных клиентов относительно избыточных иллюзий, но в то же время эти решения позволяют решить основные задачи организации для побед и свершений в острой конкурентной борьбе и динамично меняющихся условий современного бизнеса.

Литература

1. [Программное обеспечение для управления портфелями проектов: что это такое, откуда взялось и для чего его нужно приобретать организации?](#), Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008, 5 стр.
2. [Программное обеспечение для управления портфелями проектов \(PPM Tools\): путаница в терминологии, мини-справочник по функционалу лидеров и перечень критериев отбора](#), Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008, 6 стр.
3. [Анализ лучших обзоров мирового рынка управления портфелями проектов за 2006-2007 годы](#), Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008, 7 стр.
4. Gartner RAS Core Research. Project and Portfolio Management Applications: Perspective, 2006, 4 April 2006, Daniel B. Stang, 10 p., Note Number: G00138176.
5. Gartner RAS Core Research. Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management, 2007, 15 June 2007, Matt Light, Daniel B. Stang, 11 p., R2342 06212008.