

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

Chapter 10

Project Management Strategies

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Лекция 10

Стратегическое управление проектами

Что такое стратегическое управление проектами?

В то время как управление проектами ведет проект от его начальной точки до конца, стратегическое управление проектами рассматривает общую картину. Он связывает проект с тем, как он приносит пользу эффективности и конкурентоспособности компании.

Стратегическое управление проектами определяет и реализует долгосрочные цели и задачи организации в проекте. При участии высшего руководства это объясняет, почему организация существует и контекст, в котором она работает.

Есть три общих компонента, которые ведут проект к его конечной цели для компании:



1. Стратегический анализ

Это формирует основу для проектов, которые организация выбирает для выполнения. Каждый проект должен быть связан с миссией организации и иметь ключевое значение для достижения долгосрочных целей.

Однако, принимая во внимание, что стратегическое управление касается общей картины, оно также учитывает внешние факторы, которые могут повлиять на прогресс. Таким образом, руководители проектов часто используют инструменты стратегического анализа, такие как PESTLE, для выявления потенциальных проблем и минимизации их влияния.

2. Стратегический выбор

Как компания решает, в каких проектах участвовать? Управление несколькими проектами — сложная задача, которую менеджеры проектов выполняют в своей повседневной жизни. Но выбор «правильных» проектов — важный шаг, требующий стратегического выбора.

По сути, это означает определение проектов, которые соответствуют стремлениям и ожиданиям заинтересованных сторон, а также используют сильные стороны компании. Также необходимо выявлять и использовать внешние возможности, избегая при этом внешних угроз.

3. Стратегическая реализация

Когда все готово, третий этап стратегического управления — это реализация. Здесь стратегическое управление проектами устанавливает долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели для проектов и программ.

Каждая компания хочет расти. Поэтому им необходимо использовать возможности, которые они создают для себя, и оптимизировать внешние воздействия. Стратегическая реализация исследует все виды преимуществ, в том числе:

- Использование и выгода от инструментов совместной работы в проектах
- Как распределяются люди и ресурсы
- «Почему?» проектов не только на базовом уровне, но и на вершине компании.

Измерение успеха стратегического управления проектами



Любая стратегия и проект в рамках «более широкой картины» должны иметь индикаторы для измерения успеха. То же самое относится и к стратегическому управлению проектами.

Руководители стратегических проектов часто используют следующие четыре категории измерения эффективности:

1. Финансы
2. Клиент
3. Обучение и рост
4. Внутренние бизнес-процессы.

По сути, они обеспечивают основу для определения целей программ, портфелей и проектов.

Важно ли стратегическое управление проектами?

Да, и это явное преимущество для организации, поскольку оно определяет путь ее роста. Должны быть тесные, симбиотические отношения между стратегическим управлением проектами и управлением «на местах». Вот почему это неотъемлемая часть сильных навыков лидерства в управлении проектами.

Основы стратегического управления проектами

Эффективное управление проектами — это нечто большее, чем соблюдение сроков, бюджета и объема. Достижение стратегических целей и создание реальной ценности возможно только при грамотном управлении проектами, которое руководствуется и согласуется со стратегией организации. В сегодняшней быстро меняющейся мировой среде организации формулируют и реализуют стратегию, чтобы решать новые задачи, улучшать предоставление услуг, согласовывать своих сотрудников с видением и миссией, согласовывать проекты и действия со стратегией и ценностью доставки для клиентов и заинтересованных сторон. К сожалению, многие из этих стратегических усилий не признают, что процесс доставки так же важен, как и стратегический план.

Плохое управление проектом и приверженность заинтересованных сторон могут помешать реализации даже самых хорошо продуманных стратегий. Стратегическое управление проектами выводит традиционные принципы и методы управления проектами на новый уровень, который улучшает стратегическое согласование, дает информацию для принятия решений о



распределении ресурсов, дает информацию для оперативного планирования и помогает снизить риски. Стратегическое управление проектами делает стратегическое лидерство работой каждого, а не только топ-менеджеров. Хорошее стратегическое руководство проектами фокусируется на согласовании управления проектами и портфелями со стратегией, помогает координировать работу клиентов и команд, формирует видение успеха и помогает всем идти по намеченному пути.

Почему усилия по стратегии и управлению проектами должны быть согласованы?

Организации, ориентированные на стратегию, лучше подготовлены для решения проблем меняющегося мира и создания ценности для клиентов и заинтересованных сторон. Современные высокоэффективные организации, независимо от того, используют ли они гибкий или традиционный стиль управления, эффективно сообщают своим сотрудникам, чего они пытаются достичь, согласовывают повседневную работу с видением и стратегией, используют стратегию для определения приоритетов своего портфеля работ и измерять и отслеживать прогресс в достижении реальных стратегических целей. Этот тип стратегического управления идет рука об руку с эффективным управлением проектами, потому что, когда стратеги составляют план, менеджеры проектов успешно его реализуют.

Для того чтобы эта передача была эффективной, исполнительным командам по стратегии нужны способные менеджеры стратегических проектов, чтобы высокие стратегические устремления могли основываться на точности компетентного планирования и реализации проектов. Организации, которые реализуют стратегию с дисциплиной компетентного менеджера проектов, более успешны в достижении целей, потому что менеджеры проектов помогают исполнительным командам:

- Рассмотрите все последствия различных вариантов стратегии при выполнении в рамках обсуждения формулировки стратегии.
- Оцените планирование и финансовые последствия новых стратегических инициатив, прежде чем они будут выбраны.
- Предвидеть осложнения, которые могут возникнуть из-за зависимости от расписания и управления заинтересованными сторонами.
- Дисциплинированно оценивать стратегические риски и управлять ими.
- Используйте планирование коммуникаций проекта, чтобы держать все заинтересованные стороны в курсе стратегического прогресса.



- Превратите неудачу стратегической инициативы в успех, избегая перерасхода средств и задержек в графике.

Что такое стратегическая инициатива?

Стратегические инициативы — это проекты (новые или существующие), призванные помочь организации достичь стратегических целей и оказать значительное влияние на всю организацию. Они управляются формально, как и любой другой проект, что означает, что они явно определены с точки зрения владельца, графика, необходимых ресурсов, шагов действий, хода выполнения и ожидаемых результатов. Некоторые стратегические инициативы являются краткосрочными (для реализации требуется всего несколько дней), в то время как для полной реализации других могут потребоваться годы. Стратегическое управление проектами — это процесс управления проектами для достижения стратегического успеха.

Должны ли менеджеры проектов обучаться стратегии?

Институт управления проектами обнаружил, что, хотя технические навыки являются ключевыми для управления проектами и программами, их недостаточно для специалистов по управлению проектами (PMP)®, чтобы конкурировать в меняющемся мире. Для полноценного участия в разработке стратегии на корпоративном уровне опытным руководителям проектов необходимы соответствующие знания и навыки. Благодаря опыту стратегического управления и управления бизнесом, составляющему одну треть Треугольника талантов PMI®, образование в области стратегического управления проектами может быть использовано для выполнения требований PDU, специфичных для этой категории.

Кто хороший кандидат для стратегического управления проектами?

Менеджеры стратегических проектов обычно являются профессионалами, которым поручено управлять проектами и портфелями на различных должностях и на разных уровнях, включая старших менеджеров, менеджеров проектов, директоров, специалистов по стратегическому планированию и аналитиков, а также специалистов по управлению эффективностью, отвечающих за управление стратегическими инициативами или связанными проектами.

Стратегическое управление проектами



Стратегическое управление проектами (SPM) — это процесс осмысления ваших проектов в свете их связи с вашим стратегическим планом. Другими словами, стратегическое управление проектами заключается в установлении четких связей между вашими проектами и стратегическими целями.

Предпосылка стратегического управления проектами заключается в том, что «Проекты» должны фактически работать для достижения целей и задач, изложенных в вашей стратегии.

Вот почему мышление с точки зрения стратегического управления проектами является ключевым. Стратегическое управление проектами — это не только процесс управления крупными и важными проектами, но и разработка и управление вашим портфелем проектов, чтобы гарантировать, что он поддерживает вашу стратегию, гарантируя, что:

- Сочетание проектов является подходящим и достаточным для достижения ваших стратегических целей.
- Ваши проекты обеспечены надлежащими ресурсами
- Если необходимо изменить сроки и ресурсы, приоритеты проектов устанавливаются соответствующим образом на основе стратегического плана, а воздействие отражается в плане.

Итак, как вы гарантируете, что вы создаете портфель проектов, которые помогут вам реализовать вашу стратегию, фактически достигнув ваших целей? В этой статье мы описали ключевые вещи, которые вам нужно сделать, чтобы это произошло.

«Проекты, поддерживающие стратегию» vs «Операционные проекты»

Здесь мы говорим о проектах, которые должны поддерживать вашу стратегию, которые для простоты мы назовем «стратегическими проектами». У вас могут быть операционные проекты, которые являются ключевыми частями вашего повседневного бизнеса, которые, хотя и необходимы, не являются частью продвижения организации вперед — и вот как определить разницу между ними: если они поддерживают цель в вашей стратегии, в нашем контексте это стратегический проект.

Важно отметить, что Стратегические проекты в этом контексте не обязательно должны быть огромными — почти все ваши крупные проекты должны быть Стратегическими проектами (иначе зачем все время и инвестиции?), но у вас может быть много малых и средних проектов, которые по-своему важны для достижения ваших целей.



В чем разница между стратегическим управлением проектами и управлением проектами?

Существует много общего между традиционным управлением проектами и стратегическим управлением проектами. Это потому, что «стратегическая» часть фразы, по сути, говорит о применении «стратегической линзы» к вашему существующему портфелю проектов.

Это означает, что вы по-прежнему будете применять все свои традиционные навыки и процессы управления проектами в стратегическом управлении проектами, но, кроме того, командам управления проектами необходимо управлять более широкими бизнес-аспектами своих проектов, чтобы лучше поддерживать и согласовывать организационную стратегию, а не просто озабоченность решением стандартных вопросов управления проектами - время, бюджет и т. д.

Как убедиться, что ваши проекты поддерживают вашу стратегию

Ваши проекты — это основа вашей стратегии — именно в них действительно что-то делается и достигается прогресс. Это также место, где все время и деньги тратятся. Так как же убедиться, что ваши действия хорошо согласованы с целями вашей стратегии?

Убедитесь, что ваши проекты поддерживают ваши цели

- **Для каждой активной задачи/цели/результата требуется как минимум один проект** - Это очевидно. У вас могут быть будущие цели, которые еще не «начаты», и это нормально, но любая «активная» цель должна иметь проекты, которые будут работать на достижение цели, иначе вы на самом деле не работаете над ней.

В зависимости от того, насколько велики ваши инициативы, вы можете обнаружить, что вам нужно иметь подпроекты в разделе «Проекты», чтобы лучше представить, как вы собираетесь выполнять работу.

- **Проекты должны достигать Целей.** Для каждой Цели вы должны быть в состоянии сказать, что, если вы хорошо справитесь со всеми ее Проектами, вы достигнете Цели. Если вы не можете этого сказать, вам нужно взглянуть на набор проектов и определить свои пробелы.
- **Проекты не должны «перекрываться» или быть дублирующими.** Внимательно изучите набор проектов по каждой цели и по стратегии.



Как правило, вы не сможете полностью выполнить цель без конкретного одного из ее проектов — если можете, серьезно подумайте, действительно ли вам нужен этот проект.

Может быть, эти усилия лучше направить на что-то другое? Вы должны быть готовы удалить или уменьшить объем проектов. Точно так же убедитесь, что у вас нет проектов внутри или между целями, которые «перекрываются» по объему, по существу дублируя работу.

- **Каждый проект должен иметь четкую связь с одной или несколькими целями.** Даже если он не связан напрямую с целью (например, это подпроект в родительском проекте под целью), он должен четко поддерживать то, что вы пытаетесь достичь.

Если вы сможете провести четкую линию от ваших проектов к ключевым показателям эффективности, она улучшится, это отличный показатель соответствия. Обратите внимание, что время от времени вы можете обнаружить, что у вас есть проект, который явно демонстрирует стратегическую ценность, но не соответствует конкретной цели — это может быть признаком того, что вам нужно пересмотреть свои цели и убедиться, что они сами по себе дают вам правильное покрытие.

Убедитесь, что ваши проекты действительно реализуются

- **Каждый проект должен быть реально обеспечен ресурсами** – время, деньги, навыки: их никогда не бывает достаточно, и они, вероятно, являются наиболее важным элементом фактической реализации проекта. Это означает, что вы должны иметь:
 - **Оценка потребностей проекта.** Опередите события: убедитесь, что каждый проект, который вы предлагаете, имеет по крайней мере высокую оценку времени, стоимости и ресурсов. Вы обнаружите, что это принесет свои плоды, когда вы попытаетесь расставить приоритеты — вас все равно поймают на том, что вам нужно это сделать, и в этот момент у вас может быть больше времени.
 - **Бюджет для проекта** - Реально. В чьей это команде? Из чьего бюджета? Для некоторых организаций все исходит из одного ведра людей и денег, в других у вас может быть сложный процесс запроса операционных / капитальных затрат. В любом случае, если это не входит в чей-то бюджет, вы можете гарантировать, что этого не произойдет.
- **Сроки проекта должны согласовываться с вашими целями** — мы видим это постоянно. Цель будет поставлена на собрании руководства,



а затем через какое-то время кто-то выясняет, что на самом деле нужно сделать, создает проекты... и сроки просто не складываются.

- ***Что-то должно измениться, либо Проекты, либо Цели, но стисните зубы и убедитесь, что это произойдет*** - если вы этого не сделаете, ваш план станет нереалистичным, а значит, он не будет заслуживающим доверия, а значит, он не будет полезен.
- ***У каждого проекта должен быть владелец*** — критично. Кто-то должен быть заинтересован в реализации Проекта, он должен нести ответственность за его запуск и реализацию, и он должен иметь полномочия, чтобы все это работало. Проект состоится только в том случае, если все эти три вещи верны.
- ***Остановите операционные проекты, влияющие на ваш стратегический план, и наоборот.*** Вы хотите, чтобы ваш стратегический план был сфокусирован. Это означает, что вам нужно избегать включения оперативных проектов и мероприятий в план, так как это будет рассеивать ваше внимание и влиять на выполнение ваших стратегических проектов.

Точно так же вам необходимо предотвратить попадание проектов, которые должны быть в стратегическом плане, сопоставлены с целями, в оперативный план и становиться невидимыми, когда вы отслеживаете свой прогресс.

Убедитесь, что вы остаетесь в курсе событий

- ***Стратегически управляйте своими проектами.*** Каждая цель будет иметь свое собственное сочетание проектов, а затем будет сочетание проектов по всему стратегическому плану (в более крупных планах вы даже будете думать с точки зрения сочетания в разных областях бизнеса, отделах и т. д.).

Не упускайте из виду более широкую картину — точно так же, как общий процесс стратегического управления делает упор на процесс управления в рамках всей реализации стратегии, то же самое относится и к стратегическому управлению набором проектов во всем вашем портфеле.

- ***Стратегически расставляйте приоритеты для проектов по всему портфелю.*** Изменения произойдут, вы можете это гарантировать. То, как вы с этим справитесь, серьезно повлияет на выполнение вашего плана — когда внутренняя или внешняя среда, доступные ресурсы, стратегические потребности и т. д. изменяются, вам необходимо стратегически определить приоритеты проектов по всему плану, исходя из потребностей Целей.



- ***Позвольте проектам и целям информировать друг друга*** - Стратегический план должен жить и дышать. Иногда это будут нисходящие изменения, обусловленные уточнением того, чего вы хотите достичь (или того, как вы хотите расставить приоритеты в целях), но вы должны оставить место для реалий реализации Проекта и того, чему вы научились на практике. отражается в плане более высокого уровня - даже если это просто поддержание актуальности и точности сроков Цели. Чем более изолированными становятся ваши Проекты от остальной части плана, тем менее реальным становится ваш план.

Важность стратегического управления проектами для вашей стратегии

Мы показали важность стратегического взгляда на создание набора проектов для наилучшего достижения целей в рамках всего плана, а также показали, что это является ключевой частью действительного подхода к стратегическому управлению проектами.

Если вы серьезно относитесь к стратегическому взгляду на свой набор проектов, который позволяет вам видеть и управлять согласованием и вкладом проектов в цели, каков набор проектов в разных частях вашего стратегического плана (и во всем плане), а затем иметь возможность отслеживать и улучшать свой набор проектов с течением времени, вам нужно будет хранить свою стратегию на платформе, которая может справиться со всем этим.



Список использованной литературы

1. Harvard Business Review Project Management Handbook - Antonio Nieto-Rodriguez - Harvard Business Review Press, 2021
2. Implementing Positive Organizational Change: A Strategic Project Management Approach - Gina Abudi - J. Ross Publishing, 2017
3. ISE Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 2020
4. PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management – Project Management Institute, 2021
5. Project Management: A Strategic Managerial Approach - Jack R. Meredith - Wiley; 10th edition, 2017
6. Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw Hill; 2016
7. Strategic Management - Fred David - Pearson; 17th edition, 2019
8. Strategic Management - А. Петров - Питер, 2018
9. Strategic Management: Theory & Cases - Charles W. L. Hill - Cengage Learning; 2019
10. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams - Terry Schmidt - Wiley; Second edition, 2021
11. Стратегический менеджмент – Александрова А.В. - Инакф-М, 2018
12. Стратегический менеджмент – Ансофф И. - Классическое издание - пер. с англ. О. Литун; - СПб.: Питер, 2009
13. Стратегический менеджмент – Лапыгин Ю.Н. – Инфра-М, 2017

