

## ВАЖНОСТЬ ПОНЯТИЯ «ДОРОЖНАЯ КАРТА» В УПРАВЛЕНИИ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

к.т.н., доцент Лукьянов Дмитрий<sup>2</sup>, д.т.н., профессор Гогунский Виктор<sup>3</sup>, Можей Кристина<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Академия управления при Президенте Республики Беларусь; <sup>2</sup>Белорусский государственный университет; <sup>3</sup>Одесский национальный политехнический университет

<sup>1,2</sup>Республика Беларусь, Минск; <sup>3</sup>Украина, Одесса

<sup>1</sup>k.mozhei@gmail.com, <sup>2</sup>dlukiano@gmail.com, <sup>3</sup>vd.gogunsky@gmail.com

*В статье рассмотрена важность понятия «Дорожная карта» в управлении портфелями, программами и проектами, его роль в обеспечении стратегического выравнивания содержания проектов и состава компонентов программы и портфеля, а также в отражении стратегических интересов организации в деятельности Офиса управления проектами*

*Ключевые слова: дорожная карта, дорожное картирование, управление проектом, управление программой, управление портфелем, стратегическое управление*

Текущая среда реализации проектов, программ и портфелей в организациях требует от руководства применения методов, ориентированных на моделирование перспективы, предопределение ситуаций развития условий, позволяющих достигать максимальный результат от управления проектом, программой или портфелем. Имеется в виду, что уже недостаточно принимать управленческие решения на основании сбора и анализа текущих аналитических данных, а требуется представить, оценить, спрогнозировать, разработать вероятные сценарии развития, сопоставить их между собой и выбрать наиболее подходящий для текущего состояния управления. Так как любое управление не является статичной системой, мы также имеем дело с управлением изменениями, которое оказывает влияние на требования к управлению проектами, программами и портфелями, а также на принятие соответствующих управленческих решений.

Обеспечить согласованность и внедрение стратегических изменений в процессы управления может метод дорожного картирования (roadmapping), который предполагает разработку соответствующих дорожных карт (roadmap). Понятие «Дорожная карта» относится к области стратегического управления и представляет собой графический, высокоуровневый обзор достижения прогресса в отношении запланированных результатов, определения возможных отклонений от первоначального графика, достижения запланированных результатов управления проектами, программами и портфелями [1]. Этому определению вторят и другие определения «дорожной карты» как «методики визуального планирования, которая направлена на создание представлений о «большой картине» сложного предмета, начиная с долгосрочной потребности, и отработки обратной связи, чтобы отобразить все возможные способы реагирования на эту потребность» [2] и «стратегический процесс определения действий, шагов и ресурсов, необходимых для реализации инициативы от видения к реальности»

[3]. С помощью дорожной карты можно разрабатывать сценарии в отношении управления проектами, программами и портфелями, определять имеющиеся ограничения, отслеживать ресурсное обеспечение, осуществлять отслеживание отдельных работ по достижению запланированных результатов.

Дорожная карта позволяет привести в соответствие со стратегией организации управление проектами, программами и портфелями. Так, с помощью дорожной карты в управлении портфелем может осуществляться отбор программ или проектов в состав портфеля, приоритизация работы и предоставление необходимых ресурсов. В управлении программой с помощью дорожной карты можно осуществлять также контроль взаимозависимостей компонентов программы с целью получения определенных выгод. Таким образом, в отношении стратегического планирования метод составления дорожной карты является основополагающим в обеспечении визуализации необходимых предметных областей управления проектами, программами и портфелями.

Предлагаем рассмотреть более подробно, какие преимущества применения метода дорожного картирования могут быть предоставлены руководителям в их деятельности по управлению проектами, программами и портфелями. В отношении управления проектами, в дорожной карте руководитель проекта может отразить [4]:

1. Жизненный цикл управления проектом, т.е. отобразить начальную, конечную и контрольную точку фазы жизненного цикла в зависимости от функциональных или частичных целей, промежуточных или поставляемых результатов, определенных контрольных событий внутри общего содержания работ или доступности финансов;
2. Управление структурным содержанием фаз проекта, т.е. разделять проект на логические подгруппы для осуществления управления, планирования и контроля ими;
3. Тип взаимосвязей между фазами проекта;
4. Процессы управления проектом, т.е. управлять содержанием групп процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия;
5. Взаимодействие процессов управления проектом;
6. Взаимодействие проекта с организационными структурами управления, т.е. отразить стратегическое значение, влияние заинтересованных сторон, организационные коммуникации в работах проекта.

В отношении *управления программами*, в дорожной карте руководитель программы может отразить [5]:

1. Жизненный цикл управление программой;
2. Процессы управления программой;
3. Согласование компонентов программы с корпоративной стратегией;
4. Управление выгодами;
5. Управление составом компонентов программы;
6. Мониторинг и контроль состояния состава компонентов программы.
7. Наличие взаимосвязи компонентов программы.

В отношении *управления портфелем*, в дорожной карте руководитель портфеля может отразить [6]:

1. Жизненный цикл управления портфелем;
2. Процессы управления портфелем, т.е. осуществлять управление процессами сбора, идентификации, категоризации, оценки, отбора, определения приоритетов, балансировки состава, авторизации и анализа компонентов состава портфеля проектов;
3. Управление содержанием состава компонентов портфеля;
4. Согласование компонентов портфеля с корпоративной стратегией;
5. Достижение запланированных стратегических изменений;
6. Жизнеспособность компонентов портфеля проектов, основанной на индикаторах эффективности;
7. Наличие взаимосвязи компонентов портфеля;
8. Доступность ресурсов для реализации портфеля проектов;
9. Изменения приоритетов портфеля проектов;
10. Дополнения и (либо) удаления компонентов портфеля проектов.

Таким образом, с помощью метода дорожного картирования руководитель проекта, программы, портфеля может визуализировать принятие управленческих решений, моделировать те или иные ситуации развития областей управления, принимать управленческие решения с учетом комплексного видения ситуации развития отдельных областей управления.

Построение дорожной карты позволяет руководителю внедрять изменения в процессы управления целенаправленно и максимально эффективно, так как этот метод позволяет подробно описать и представить текущее и желаемое состояние процессов управления, осуществлять мониторинг достижения результатов. Руководитель проекта, программы и портфеля должен уметь формировать целостную картину в дорожной карте, а также устанавливать индикаторы, с помощью которых он сможет управлять состоянием системы управления, изложенной в дорожной карте.

Немаловажно рассмотреть роль метода дорожного картирования в деятельности Офиса управления проектами. Его руководству необходимо отразить полный цикл годового планирования, от согласования структуры портфеля проектов до оценки его выполнения и перепланирования на следующий период [7].

С помощью составления дорожной карты можно осуществлять выбор надлежащего состава портфеля, обеспечивать согласование выполняемых и планируемых компонентов портфеля со стратегией организации, осуществлять управление общими ресурсами всех администрируемых проектов (программ и портфелей) Офисом управления проектами, координировать коммуникации, проводить оценку деятельности Офиса управления проектами относительно стратегических требований руководства.

Таким образом, в деятельности по управлению проектами, программами и портфелями метод дорожного картирования является необходимым инструментом принятия управленческих решений и внедрения изменений в деятельности по управлению проектами, программами и портфелями.

## ИСТОЧНИКИ

1. Planning the portfolio of activities for 2016 [Electronic resource] // IPMA. – Mode of access: <https://www.ipma.world/planning-the-portfolio-of-activities-for-2016>. – Date of access: 26.09.2018.
2. What is Product Roadmapping? [Electronic resource] // Product Plan. – Mode of access: <https://www.productplan.com/roadmapping/> – Date of access: 23.10.2018.
3. Roadmapping [Electronic resource] // Planisware. – Mode of access: <https://www.planisware.com/glossary/roadmapping> – Date of access: 23.10.2018.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВoK®) / Ин-т упр. проектами. – 5-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 590 с.
5. The standard for program management / Project Management Inst. – Newtown Square : Project Management Inst., 2006. – XIII, 109 p.
6. The standard for portfolio management / Project Management Inst. – Newtown Square : Project Management Inst., 2006. – 79 p.
7. PMI’s pulse of the profession in-depth report: the impact of PMOs on strategy implementation [Electronic resource] // Project Management Institute. – Mode of access: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>. – Date of access: 14.09.2018.

## ДИНАМИКА ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА

к.т.н., профессор Лукьянов Д.В.,<sup>1</sup> к.т.н., доцент Колесников А.Е.<sup>2</sup>, к.т.н. Олех Т.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Белорусский национальный технический университет;

<sup>2</sup>Одесский национальный политехнический университет

<sup>1</sup>Беларусь, Минск; <sup>2</sup>Украина, Одесса

akoles@gmail.com

*При управлении образовательной деятельностью, в разрезе проведения обучения, как реализации портфеля проектов важным является понимание групповой динамики формирования групп обучающихся. Основной идеей является возможность повышения эффективности образовательного процесса при управлении групповой динамикой студенческой группы (согласно стадий развития группы, предложенных К.Левиным), начиная с момента её формирования и проведения через всю дальнейшую программу обучения в рамках выбранной специальности*

*Ключевые слова: теория поля К.Левина, динамическое лидерство, образовательный процесс*

**Введение.** В работе любого образовательного учреждения, согласно существующего стандарта ISO 10015, присутствуют следующие 4 стадии процесса обучения [1]:

1. определение потребностей в обучении;