

*Лепешкин О.В.  
студент магистратуры  
факультет сферы обслуживания и управления,  
Воронежский филиал Российского экономического университета  
имени Г.В. Плеханова,  
Россия, г. Воронеж  
e-mail: oleg.lepskn@gmail.com*

## РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

***Аннотация:** В статье посредством анализа рассматривается внедрение управлением портфелем проектов на предприятии, являющегося сложной задачей и новым направлением науки управления в целом. Это явление рассматривается сначала как этап общего процесса управления портфелем проектов, а затем как сам конкретный проект. Также в статье рассматриваются конкретные требования, проблемы и конечные преимущества реализации управления портфелем проектов для организации, способной его успешно завершить.*

**Ключевые слова:** управление портфелем проектов, реализация, фаза, проект, требования, проблемы, преимущества.

*Lepeshkin O.V.  
master student  
Faculty of Service and Management,  
Voronezh Branch of the Russian Economic University named after G.V.  
Plekhanov,  
Russia, Voronezh*

## IMPLEMENTATION OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

***Abstract:** In the article analyzes project portfolio management implementation for the organization, which is a complex task and a new concept of management science. The phenomenon is considered first, as a phase of the overall project portfolio management process, and then as a specific projects itself. There are also considerations of the project portfolio management implementation specific requirements, problems and final benefits for the organization able to complete it successfully.*

**Keywords:** project portfolio management, implementation, phase, project, requirements, problems, benefits.

Наука управления занимается общими проблемами процесса управления, а также его конкретными проявлениями, действующими в различных

социальных и бизнес-системах. Теоретические аспекты данной дисциплины сильно повлияли на практику управления с самого начала 20 века, когда ее основы были заложены классиками Файолем и Тейлором.

С развитием дисциплины управления практика управления начала извлекать пользу из основных ее постулатов, принятых отдельными людьми и организациями. При этом сама практика дала значительную отдачу дисциплине, что привело к ее дальнейшему развитию. Таким образом, конец 20-го века был эпохой развития науки управления. Настоящее время, вероятно, является периодом зрелости дисциплины, когда ожидается появление более серьезных управленческих решений.

Классификация управленческих дисциплин зависит от различных критериев, одним из которых является объект управления. В соответствии с критериями это, например: стратегическое управление, управление рисками, управление проектами, управление портфелем проектов и т.д. В целях дальнейшего рассмотрения в статье рассматриваются конкретные виды управления: управление проектами (далее - РМ) и управление портфелем проектов (далее - РРМ).

Основные аспекты управления проектами включают руководство, создание возможностей, мотивацию и коммуникацию. Руководитель проекта может направлять команду при смене приоритетов в работе, решать проблемы, когда они возникают, и определять, какую информацию передавать, когда и кому. Научная сторона управления проектами включает планирование, оценку, измерение и контроль работы.

Одна из характеристик современного мира - стремительное развитие проектно-ориентированной деятельности. Концепция РМ становится актуальной во многих сферах деятельности. Но возникает новая серьезная проблема: многочисленные альтернативные проекты конкурирующие за ограниченные ресурсы. Хотя РМ может дать некоторые ответы, полное решение новой проблемы требует усовершенствования существующего подхода или, как соглашаются многие авторы, разработки новой концепции.

Перед РМ становится задача как правильно выбирать проекты и управлять ими в соответствии с целями общей стратегии. Пытаясь ответить на данный запрос, появился новый подход: управление портфелем проектов.

Первые этапы развития теории управления портфелем проектов датируются 1950-ми годами. Лауреат Нобелевской премии по экономике Гарри Марковиц, который разработал современную теорию портфеля в 1952 году, в 1959 году редактировал первую книгу по отбору портфелей. Профессор Гарвардской школы бизнеса МакФарлан считается первым, кто в 1981 году предложил подход к управлению портфелем ИТ-активов и инвестиций. В литературе концепция управления портфелем проектов встречается в различных формах. Управление программами и управление несколькими проектами являются примерами тесно связанных терминов. Концепция РРМ объединяет операционную деятельность и проекты организации. РРМ - это наука применения набора знаний, навыков, инструментов и методов к набору проектов, чтобы удовлетворить или превзойти потребности и ожидания инвестиционной стратегии организации [1].

Одно из его определений управления портфелем, приведенное в РМВоК [2], звучит так: портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Определение, взятое из нормативной базы по проектному менеджменту в РФ [3], аналогично определяет портфель проектов, как набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

Упомянутые определения управления портфелем аналогичны многим определениям, представленным для управления программой проекта. Широкий взгляд на управление портфелем включает аспекты исследований управления как портфелем, так и программами, включая управление взаимодействием между проектами и координацию нескольких проектов, а также управление в соответствии с ограничениями ресурсов и другими ограничениями.

Ограничения проектов в контексте PPM - это не только время, бюджет и качество, как в контексте PM, но и стратегия.

В рамках PPM успех управления проектом рассматривается как четырехуровневый процесс, включающий:

-уровень 1: успех управления проектом (стоимость, время и качество);

-уровень 2: повторяющийся успех управления проектом (предсказуемые результаты);

-уровень 3: успех проекта (реализованные выгоды);

-уровень 4: корпоративный успех (реализованные стратегии, добавленная стоимость).

Переход с одного уровня на другой требует от организаций разработки процессов в нескольких областях: методология требуется для перехода с уровня 1 на 2, управление выгодами требуется для перехода с уровня 2 на 3, а управление портфелем требуется для перехода с уровня 3 до 4 [4].

PPM [5] решает ключевые проблемы проектно-ориентированных организаций: преодолевает разрыв между операционным и проектным управлением и становится ядром всей деятельности организации. PPM - это концепция управления всеми проектами как интегрированным и динамичным комплексом, преследующим стратегические цели. PPM - это итеративный процесс, включающий три основных этапа: выбор проектов для портфеля, ведение портфеля и управление портфелем.

Внедрение PPM как фазы процесса PPM часто сталкивается с начальной дилеммой: что делать в первую очередь, выбрать проекты для нового портфеля или оценить проекты текущего портфеля? Обычно организации начинают с оценки текущих проектов, некоторые проекты откладываются, некоторые отменяются, а другие проекты настраиваются с учетом ресурсов и стратегий организации [5]. Независимо от того, начинаете ли вы с текущей оценки проекта или планируете приоритизацию новых, вам необходимо выбрать критерии для ранжирования проектов. Обычно используются критерии возврата инвестиций (ROI от англ. return on investment) на основе денежных

потоков в течение инвестиционного периода. ROI - это ожидаемый критерий, но его нельзя использовать без учета всех других аспектов проекта, таких как [5]:

- соответствие проекта стратегии организации;
- влияние проекта на баланс обслуживания и инвестиции проекта;
- влияние проекта на эффективное распределение затрат и ресурсов;
- риск и вероятность реализации проекта в рамках объема, сроков и бюджета;
- нефинансовые выгоды от проекта.

Ранжирование проектов подразумевает предварительную оценку проектов. Типичная простая формула для оценки проекта выглядит следующим образом:

$$\text{Стоимость проекта} = (\text{Общие выгоды проекта} - \text{Общие расходы по проекту}) / \text{Расчетный риск проекта}$$

Уровень риска проекта в качестве делителя указывает на большое значение оценки риска проекта для общей стоимости проекта [6].

Внедрение PPM, помимо того, что является этапом процесса PPM, также является этапом процесса реализации общей стратегии организации. Правильно внедренный PPM должен гарантировать успешную реализацию стратегии организации. Компания должна не только стремиться максимизировать ценность портфеля, но также проекты развития в ее портфеле должны быть соответствующим образом сбалансированы, должно быть правильное количество проектов и, наконец, портфель должен быть стратегически согласован. Ни одна модель портфеля проектов не может достичь всех четырех целей, поэтому передовые компании склонны использовать несколько методов для выбора своих проектов.

Внедрение PPM можно рассматривать как сам проект. Поскольку внедрение PPM подразумевает разработку модели PPM и инициирование процесса PPM, он должен быть спланирован и выполняться в соответствии с принципами хорошего управления единым проектом. В качестве специального

и комплексного проекта внедрение PPM должно выполняться в соответствии с процедурами и стандартами PM, включая следующие действия [5]:

- подготовка и обнародование проектной документации;
- подготовка и распространение плана проекта;
- подготовка матрицы задач и ответственности;
- разработка процесса;
- вспомогательные методы и методы отбора и интеграции с существующими;
- профессиональная подготовка и управление человеческими ресурсами;
- мониторинг, контроль и пересмотр процесса реализации;
- выполнение пилотной реализации;
- выполнение полной реализации.

Реализации проекта внедрения PPM должно предшествовать анкетирование организации. Контрольный список включает вопросы, сгруппированные в следующие пять групп, представляющих различные аспекты организации, приведенные в таблице 1.

Основные требования к организации для реализации PPM фактически являются компонентами зрелой и компетентной модели PPM, включая следующее:

- стратегическое планирование: четко определенная миссия, стратегии и тактика организации, включая PPM как ключевой процесс, проекты как ключевые инструменты и PM как рамочную дисциплину;
- управление человеческими ресурсами: деятельность и практика по отбору и обучению персонала для работы PM / PPM;

**Таблица 1**

***Контрольный список вопросов для внедрения PPM в организации***

Управление	1. Существует ли формальная процедура утверждения и контроля проектов? 2. Четко определенные обязанности по техническим и финансовым аспектам реализации проекта? 3. Существует последовательная политика развития и управления? 4. Есть ли менеджер, ответственный за разработку, составление
------------	---

	бюджета и успех каждого проекта?
Бизнес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каждое проектное предложение определяет бизнес-цели, которые необходимо поддерживать?</li> <li>2. Каждое проектное предложение включает объем, методологию, дублирование и взаимозависимости?</li> <li>3. Каждое проектное предложение включает WBS (Work Breakdown Structure ), сроки, преимущества ресурсов, оценку рисков?</li> </ol>
PM и культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существуют ли общие процедуры для управления несколькими проектами одновременно?</li> <li>2. Существует ли стандартная процедура оформления проектных идей?</li> <li>3. Есть ли офис управления проектами и высшее руководство, ориентированное на проекты?</li> </ol>
Инфраструктура поддержки PM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существует ли стандартизированный процесс управления проектами?</li> <li>2. Поступление проектов в портфель зависит от их вклада в достижение стратегических целей?</li> <li>3. Существуют ли инструменты для контроля статуса проекта и анализа выполнения проекта?</li> <li>4. Есть ли тренинги для новых руководителей проектов и программ и другого персонала?</li> </ol>
Анализ и контроль.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существует ли необходимый уровень прозрачности информации о проекте?</li> <li>2. Существует ли взаимозависимость и перекрывающийся контроль, предотвращающий возможные конфликты?</li> <li>3. Происходит ли периодическая реорганизация портфеля с учетом соответствующих изменений?</li> </ol>

- управление проектом: разработанные процедуры для достижения успеха микро- и макропроектов, разработка процедур для достижения эффективности PPM посредством интеграции с процедурами PM и моделями PM с потенциалом портфеля;

- организационная структура: необходимы проектные или матричные организации с советом PMO (Project Management Office) / PPM;

- информационная система PM / PPM: программное обеспечение и методы для качественной передачи информации и ее обработки в функции управления PM и PPM;

- PM / PPM культура: особое отношение, включая рассмотрение проектов как ключевых стратегических инструментов и распространение задач управления проектами на структуры управления.

Внедрение PPM как критически важного этапа процесса PPM и самого сложного проекта сталкивается с некоторыми специфическими проблемами. Эти проблемы приводят к тому, что практическая реализация редко приводит к идеальному портфелю проектов, включающему проекты, согласованные со стратегиями и ресурсами.

Эти проблемы являются предметом теоретических и практических исследований, результаты которых приводятся ниже. Купер [7] подчеркивает следующие проблемы PPM:

- несовместимость проектов и стратегий;
- неадекватное качество портфеля;
- отказ отменить проект;
- недостаток ресурсов и внимания;
- большое количество и низкое качество информации;
- принятие решений на основе власти;

При исследовании роли управления отдельными проектами в достижении эффективности управления портфелем и проблем, возникающих при управлении проектами и портфелями в некоторых матричных организациях можно выделить следующие группы проблем и проблемных областей:

- неадекватная деятельность на уровне проекта;
- отсутствие ресурсов, компетенций и методов;
- отсутствие приверженности, нечеткие роли и обязанности;
- неадекватная деятельность на уровне портфеля;
- неадекватное управление информацией;
- неадекватное управление бизнесом, ориентированным на проекты.

Есть некоторые проблемы внедрения PPM, которые следует особо подчеркнуть. Это проблемы оценки рисков проекта и управления рисками. Для успешного функционирования PM и PPM в целом необходима четкая идентификация рисков проекта, оценка рисков, особенно на первых этапах реализации портфеля проектов.



Внедрение РРМ требует затрат времени и усилий, но результаты внедрения РРМ - это множество краткосрочных и долгосрочных преимуществ для организации, способной ее успешно завершить.

Выгоды от внедрения РРМ, по сути, являются ответами на ключевые вопросы ориентированной на проекты организации:

- правильные ли проекты внедряются и реализуются;
- инвестируются ли средства в нужные области;
- достаточно ли ресурсов;
- необходимо ли отменить, отложить или продолжить тот или иной проект?

Организации, способные успешно завершить внедрение РРМ, становятся более гибкими к внешним изменениям. Командная работа и целеустремленность такой организации позволяют вовремя реагировать на изменения. Одним из преимуществ является сокращение уровней иерархии и четко определенные задачи и обязанности, ведущие к повышению мотивации и творческого потенциала всех членов и сотрудников организации, уменьшению количества конфликтов и улучшению коммуникации на всех организационных уровнях и структурах.

Особенно важными преимуществами успешного внедрения РРМ, среди прочего, являются снижение затрат на проект и соответствие срокам проекта.

Проведенные анализы подчеркнули следующие преимущества интеграции проектов в портфель и организации хорошего процесса РРМ на предприятии:

- правильная приоритезация проектов;
- тиражирование успешных проектов;
- своевременная реакция на внешние изменения;
- своевременное принятие решения при изменении статуса проекта;
- эффективность использования ресурсов.

Как правило, организации, способные внедрить РРМ, выигрывают от этого во многих отношениях. Все старания и деньги быстро возвращаются в

виде множественных положительных эффектов. Такие организации становятся более гибкими, импульсивными, динамичными, инновационными, творческими, коммуникативными, стратегически ориентированными, эффективными и мотивированными.

### Список литературы:

1. Pennypacker James S. Integrating Project and Portfolio Management. 2002. 214 с. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://www.cin.ufpe.br/> (дата обращения 12.03.2020 г.).
2. PMI, Руководство к своду знаний по управлению проектами / PMI. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 1170 с.
3. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов Техэксперт. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089605> (дата обращения 01.04.2020 г.).
4. Haughey Duncan The Project Management Maturity Matrix, for Project Smart. 2004. 142 с. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://www.projectsmart.co.uk/> (дата обращения 18.03.2020 г.).
5. Levine Harvey A. Project Portfolio Management. USA: Jossey-Bass. Wiley Imprint, 2005. 150 с. – Текст: непосредственный.
6. Trotta Ray How to determine the value of a Project. 2005. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://www.ciainsight.com/c/a/Past-News/Whiteboard-How-to-Determine-the-Value-of-a-Project> (дата обращения 03.04.2020 г.).
7. Cooper Robert Portfolio management. Fundamental to new product success. 2002. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [https://www.researchgate.net/publication/238676288\\_Portfolio\\_Management\\_-\\_Fundamental\\_to\\_New\\_Product\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/238676288_Portfolio_Management_-_Fundamental_to_New_Product_Success) (дата обращения 12.03.2020 г.).