

Дун Чуньлун

студент

*2 курс магистратуры, Институт социально-гуманитарного
образования*

Московский педагогический государственный университет

Россия, г. Москва

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ В КОМПАНИИ

Аннотация:

Управление портфелями проектов сочетает в себе дисциплины управления проектами и стратегического планирования, так как способствует выбору проектов с наибольшим рыночным потенциалом. Это - инструмент, обеспечивающий прозрачность видения соответствия стратегических целей компании тактическим планам их реализации, выражаемым в отдельных проектах и программах. Анализ динамики развития процессного и проектного подходов к управлению компанией, показывает, что сегодня на смену процессному и проектному подходу приходит симбиоз этих подходов - управление портфелями проектов.

Ключевые слова: Комплексное управление проектами; методы управления портфелями проектов; развитие компании

Dong Chunlong

student

2 courses of a magistrac, Institute of social arts education

Moscow pedagogical state university

Russia, Moscow

**COMPREHENSIVE MANAGEMENT OF PROJECTS AND
PROJECT PORTFOLIO IN THE COMPANY**

Summary:

Project portfolio management combines the disciplines of project management and strategic planning, as it promotes the selection of projects with

the greatest market potential. This is a tool that provides a transparent vision of the compliance of the company's strategic goals with tactical plans for their implementation, expressed in individual projects and programs. An analysis of the dynamics of the development of process and project approaches to company management shows that today the process and project approaches are being replaced by a symbiosis of these approaches - project portfolio management.

Keywords: Integrated project management; project portfolio management methods; development of the company

Проблемы комплексного управления проектами и портфелями проектов в компаниях заключаются в необходимости обеспечения:

- рационального стратегически ориентированного управления бизнесом;
- устойчивого функционирования и конкурентоспособного развития компаний;
- эффективного использования ограниченных ресурсов;
- получение максимально возможной выгоды от реализации проектов компании.

Устойчивое функционирование и развитие компаний с учетом стратегических целей обеспечивается структурированием управления на базе процессных, проектных и портфельных подходов к управлению, в том числе:

- применение процессных методов позволяет выстроить бизнес по единым, адекватным ситуации правилам;
- применение методов управления портфелями проектов дает возможность компаниям оценивать приоритетность проектов и их выполнение в рамках компании в целом, совершенствовать процесс выполнения проектов и предсказуемость получаемых результатов в свете соответствия стратегии компании, оперативно реагировать на изменения в конъюнктуре рынка;

- управление портфелями проектов сочетает в себе дисциплины управления проектами и стратегического планирования, так как способствует выбору проектов с наибольшим рыночным потенциалом. Это - инструмент, обеспечивающий прозрачность видения соответствия стратегических целей компании тактическим планам их реализации, выражаемым в отдельных проектах и программах. Анализ динамики развития процессного и проектного подходов к управлению компанией [2–5], показывает, что сегодня на смену процессному и проектному подходу приходит симбиоз этих подходов - управление портфелями проектов [6].

Под портфелем проектов понимается набор технологически независимых проектов, реализуемых компанией в условиях ресурсных ограничений для достижения ее стратегических целей. Рассмотрение процессного и проектного подхода в управлении компаниями показывает, что оба подхода нацелены на достижение результата с помощью выполнения некоторого набора работ (действий). В процессном подходе действия совершаются до достижения результата, а содержание и технология (последовательность действий), как правило, не меняются. В проектном подходе и технология, и содержание работ может меняться, если результат недостижим или велика вероятность срыва графика проекта. Однако, переход от стратегии к конкретным тактикам и действиям исполнителей в проектах зачастую «пробуксовывает» из-за отсутствия регулярного механизма, т.е. того самого мега-бизнес-процесса, который бы устанавливал нужные приоритеты. Эта проблема может быть успешно решена в рамках управления портфелем проектов, под которым понимается набор проектов (не обязательно технологически зависимых), реализуемых компанией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающих достижение стратегических целей. При формировании портфеля удается учесть стратегические цели и расставить нужные приоритеты для проектов, пакетов работ и самих работ, используя процессный подход. А затем успешно реализовать включенную в портфель совокупность проектов, используя оба подхода. Стратегическое управление проектами компании направлено на максимизацию

экономического эффекта от инвестирования в проекты. При этом возникает потребность в обосновании решений по вложению инвестиций в проекты с разным уровнем дохода и риска, что обуславливает необходимость разработки методов стратегического управления проектами на основе портфельного подхода. Характерной особенностью портфельного подхода является то, что риск портфеля может быть значительно меньше, чем риск инвестирования в отдельные проекты, входящие в его состав. Вместе с тем существующая методология портфельного подхода в основном используется для управления финансовыми активами.

Анализ нормативно-законодательной базы и научных публикаций показывает, что к настоящему времени недостаточно полно разработан экономический инструментарий управления совокупностью проектов. Формирование методов управления портфелем, состоящим из разнородных проектов, является актуальной темой исследования в условиях отечественного рынка. Использование портфельного подхода позволит значительно уменьшить риски на рынке и повысить инвестиционную активность в строительстве.

Суть концепции комплексного управления проектами и портфелями проектов в компании заключается в представлении деятельности компании в виде совокупности разноприоритетных, различных по целям и областям проектов, обеспечивающих в комплексе достижение стратегических целей компании и эффективное распределение ограниченных ресурсов по всем проектам с целью получения максимальной выгоды. Управление компанией на основе представления бизнеса как комплекса проектов, объединенного в портфели проектов, позволяет обеспечить стратегическое развитие компании и получить синергетический эффект, выражющийся в первую очередь в том, что эффективность портфеля в целом больше суммарных показателей эффективности отдельных проектов портфеля. Помимо этого синергетический эффект в рамках портфеля проектов проявляется за счет:

- совместного использования ресурсов проектами портфеля, что ведет к экономии затрат;

- рационального управления ограниченными ресурсами при реализации проектов портфеля;
- создания преимущества при согласованности сроков отдельных проектов, а также за счет выигрыша времени через разделение работ, при котором может осуществляться временная приостановка выполнения отдельных работ на некоторых проектах (в рамках допустимых сроков их выполнения) с переброской части ресурсов на критические работы других проектов и последующим продолжением выполнения приостановленных работ после высвобождения ресурсов на критических работах;
- выигрыша за счет наилучших условий привлечения заемного капитала;
- оптимизации затрат проекта в рамках портфеля. В рамках комплексного управления проектами и портфелями проектов с целью формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов в многопрофильной строительной компании должно осуществляться следующее:
 1. Определение подходов к формированию портфелей проектов соответствующих уровней управления (или направлений бизнеса в компании), которые необходимо сформировать на планируемый период и которые должны отражать в первую очередь стратегию развития компании и ее профильных подразделений, [1] продукцию компании и другие важные факторы, существенные для развития бизнеса.
 2. Классификация проектов (категории, типы, виды и пр.) в портфелях на основе критериев, установленных для всей компании.
 3. Идентификация всех текущих (реализуемых) и новых, предлагаемых подразделениями проектов и их группировка по категориям и программам, на основе которой формируется реестр проектов, подлежащих анализу на предмет их включения в портфели проектов уровней управления (направлений бизнеса).

4. Формирование системы критериев оценки проектов для их отбора в портфель/портфели проектов, включая критерии соответствия стратегическим целям компании и ее подразделений

5. Анализ проектов реестра на предмет их соотнесения со стратегическими целями компании в целом. Анализ позволяет принять решения по каждому проекту портфеля - следует ли отменить данный проект или оставить его для отбора в портфель после соответствующей модификации проекта.

6. Определение приоритетности (степени важности) проектов в программах и портфелях для их эффективного формирования. Эти задачи решаются, как правило, методами экспертных оценок с получением интегрального показателя приоритетности на основе их обработки.

7. Формирование и оптимизацию общекорпоративного портфеля (портфелей отдельных уровней управления) в том числе на основе сетевых моделей портфелей и анализа соответствия портфелей проектов стратегическим целям и иным критериям. Это наиболее трудоемкий процесс, предполагающий распределение имеющихся ресурсов по проектам портфеля/портфелей, балансировку портфеля по ресурсам и формирование прогноза расписаний выполнения работ проектов портфеля. Данный процесс/задача осуществляется итерационным путем в рамках выполнения задач 8 – 10.

8. Сравнение финансовых потребностей (особенно в части денежных средств) с доступными средствами. Этот процесс также требует наличия тщательно проработанных и детализированных планов и расписаний, сопровождаемых оценками стоимости, для каждого проекта из портфеля.

9. Принятие решений о том, каким способом реагировать на недостаток финансовых средств или дефицит других ключевых ресурсов, и о том, чем руководствоваться при утверждении списка финансируемых проектов и приоритетов.

10. Планирование портфелей разных уровней управления (направлений бизнеса), а также планирование и утверждение каждой программы и каждого проекта в составе портфелей на планируемый период.

11. Утверждение эффективного общекорпоративного портфеля проектов, наиболее соответствующего стратегии развития компании.

12. Разработка базового графика реализации общекорпоративного портфеля проектов, содержащего сводную информацию о каждом проекте и каждой программе в каждом портфеле, учитывая присвоенные приоритеты. Базовый график портфеля должен содержать начала и завершения каждого проекта и программы, их основные контрольные события; информацию обо всех логических зависимостях (взаимосвязях), существующих между проектами или программами из различных портфелей.

13. Формирование и ведение базы знаний, содержащей статистические и экспертные данные по ранее осуществленными проектам (проекты-аналоги) и накапливающей такие же данные по проектам, входящим в портфели текущего периода.[2] [3] [NGO4]

14. Выделение доступных ресурсов в программы и проекты в составе портфелей на основе должной детализации планов/расписаний для всех активных программ и проектов в каждом портфеле. Эти начальные планы проектов должны включать в себя оценки ключевых ресурсов, требуемых для планирования и выполнения работ в соответствии с расписанием. Выделение ресурсов отражается на расписаниях проектов. При изменении их приоритетов пересматривается также и вопрос ресурсов, что, в свою очередь, вызывает изменения в расписаниях проектов.

15. Определение ключевых показателей контроля проектов и мониторинг портфелей по уровням, включая возможный пересмотр приоритетов проектов, перераспределение ресурсов, календарное перепланирование всех программ и проектов в портфелях. Необходимо отражать изменения стратегий, продуктов, рынков, конкурентной ситуации и технологий, а также состояние дел на рассматриваемую дату (наличие или

отсутствие улучшений) по каждому проекту. Сюда же относится добавление вновь предлагаемых и одобренных проектов.

16. Оценка реализации портфелей на предмет достижения максимально возможной эффективности портфеля проектов (соответствия портфеля стратегии Компании, а также достижения максимально возможных финансово-экономических результатов).

В результате решения указанных выше задач формируется общекорпоративный портфель проектов, который помимо соответствия стратегическим целям, обеспечивает достижение синергетического эффекта, выражющегося в том, что эффективность портфеля в целом больше суммарных показателей эффективности отдельных проектов портфеля, а интегральный риск портфеля меньше, чем риски отдельных проектов. Применение методов управления портфелями проектов позволяет обеспечить соответствие проектной деятельности стратегическим целям компании, исполнение только стратегически значимых проектов/работ и предотвращение расходования ограниченных ресурсов на стратегически незначимые цели, а также способствует развитию организационной зрелости компании и бизнеса.

Литература

1. Бенко К., Мак-Фарлан Ф. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании: Пер. с англ. –М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
2. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов –М.: ПМСОФТ, 2005.
3. Бартенева О.А. и др. Девелопмент недвижимости: Справочник для профессионалов /Под общей ред. проф. И.И. Мазура и проф. В.Д. Шапиро – М.: ОМЕГА-Л, 2009.
4. Бартенева О.А. и др. Девелопмент недвижимости: Учебное пособие /Под общей ред. проф. И.И. Мазура и проф. В.Д. Шапиро –М.: ОМЕГА-Л, 2009.

5. Бартенева О.А. и др. Корпоративный и проектный менеджмент: толковый англо-русский словарь-справочник - М.:, ОМЕГА-Л, 2009.
6. Бартенева О.А. Основные принципы формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов крупной компании /Российское предпринимательство, № 1 2010.