

УДК 65.012.32:331

**Ткачук А.И.**

Национальный аэрокосмический университет имени Н.Е. Жуковского  
«Харьковский авиационный институт»

**Доценко Н.В.**

Национальный аэрокосмический университет имени Н.Е. Жуковского  
«Харьковский авиационный институт»

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

*Рассмотрены особенности внедрения системы управления портфелем проектов. Определены этапы проекта внедрения системы управления портфелем проектов. Рассмотрена трехуровневая система функционирования проектного офиса и построена модель системы функционирования проектного офиса. Разработаны рекомендации по внедрению системы портфельного управления. Построена компьютерная модель процесса формирования портфеля проектов.*

**Ключевые слова:** портфель проектов, портфельный подход, формирование портфеля, управление проектами.

**Постановка проблемы.** Увеличение количества реализуемых компанией проектов приводит к необходимости внедрения портфельного подхода для обеспечения жизнеспособности и конкурентоспособности компании, достижения ее стратегических целей.

Большая часть проектно-ориентированных компаний в Украине осуществляют управление проектами при жестких финансовых ограничениях, что приводит к дополнительным требованиям к ресурсному обеспечению проектов и необходимости осуществления управления ресурсами на уровне единого пула портфеля проектов.

**Анализ последних достижений и публикаций.** Согласно результатам исследования агентства Gartner, «ключевой причиной неудачи большинства проектов является отсутствие полного понимания специфических целей проекта среди основных владельцев бизнес-проектов, финансовых управляющих и руководителей управленческого подразделения» [1; 2].

Существующие в настоящее время методологии портфельного управления проектами не обладают методологическим единством, что негативно влияет на эффективность управления в мультипроектной среде [3; 4]. Трансформация управления от классического к гибкому приводит к необходимости адаптации существующих в компаниях систем управления проектами к изменениям, возникающим в бизнес-среде.

Согласно опросу, проведенному IT-компанией PortaONE Inc в 2017 г., внедрение портфельного

управления является актуальной задачей. По результатам опроса 517 представителей корпораций, предприятий, компаний, принимающих решения в сфере IT, розничной торговле и др., 72% респондентов подтвердили, что они принимают политику управления портфелем проектов [5].

В процессе совершенствования предприятием системы управления проектами фокусировка на исключительно ретроспективных данных перестаёт соответствовать интересам бизнеса, что приводит к необходимости анализа данных, полученных в режиме реального времени [6; 7].

Процесс управления портфелем проектов – это циклический процесс выбора и управления оптимальным набором проектно-ориентированных инвестиций, дающих максимальную полезность [7].

Распределение ресурсов в портфеле проектов были рассмотрены в работах [8; 9]. Применение компетентностного подхода при формировании команд проектов в мультипроектной среде позволит обеспечить реализацию проектов при заданных ресурсных ограничениях [10].

Общая схема управления портфелем проектов организации включает сбор данных, оценку последовательности действий проекта и программ, входящих в портфель, сопоставление достигнутых целей с требованиями стратегического плана организации и составление отчетов на предприятии. Решением всех перечисленных задач руководит Офис управления проектами (ОУП), еженедельно получающий отчеты о состоянии проектов и скорректированные графики их

выполнения для составления на их основе обобщенных отчетов о состоянии портфеля проектов в целом.

Формирование портфеля проектов является одной из ключевых задач, стоящих перед любой компанией. В портфель проектов должны входить только те проекты, которые приносят наибольшую пользу, удовлетворяют ресурсным ограничениям и особенно важно, соответствуют стратегическим целям предприятия. При этом важно, что при формировании портфеля необходимо отбирать проекты не по одному критерию эффективности, а по достаточно большому набору параметров (финансовая эффективность, общественная значимость для компании и т.д.) [11; 12].

**Постановка задания.** Агрессивное влияние внешней среды проекта, нестабильность бизнес-окружения, конфликты между стейкхолдерами проектов в мультипроектной среде, приводит к необходимости разработки эффективных методов управления портфелями проектов. Актуальным остается вопрос разработки критериев оценивания готовности компании к внедрению портфельного управления проектами – project portfolio management (PPM). Целью статьи является разработка рекомендаций по внедрению системы управления портфелем проектов.

**Изложение основного материала исследования.** Внедрение портфельного подхода к управлению позволяет переместить акценты с управления отдельными проектами к менеджменту портфеля проектов, что требует пересмотра системы управления в целом.

Внедрение портфельного подхода является проектом развития. Если в компании процессы управления не формализованы, то можем говорить о проектах реинжиниринга системы управления.

При инициации проекта целесообразно применять метод анализа согласованности приоритетов, применение которого позволяет определить расхождений в понимании стратегии на разных уровнях иерархии управления и выявить стартовую точку реинжиниринга [13].

Проведение реинжиниринговых проектов в компании носит инновационный характер и сопряжено с сопротивлением персонала. С целью минимизации негативного влияния человеческого фактора (саботаж внедрения) необходимо разработать комплекс мероприятий по управлению изменениями. На этапе внедрения портфельного управления предлагается провести обучение участников рабочей группы методикам и инстру-

ментариию управления портфелем проекта, организовать семинары-тренинги для руководителей верхнего и среднего уровня, специалистов.

Проведение диагностических семинаров с руководителями проектов способствует выделению ключевых проблем и поиску путей их решения.

Основными этапами проекта внедрения системы управления портфелем проектов являются:

**Этап 1.** Подготовительный.

**Этап 2.** Моделирование и анализ бизнес-процессов управления проектами «AS IS».

**Этап 3.** Моделирование бизнес-процессов управления портфелем проектов «TO BE».

**Этап 4.** Подготовка к внедрению.

**Этап 5.** Внедрение.

На подготовительном этапе проекта внедрения портфельного подхода в рамках процедур диагностики компании производится оценка проектной зрелости компании.

Применение стандартных инструментов определения технологической зрелости, таких как модель Керцнера, интегральная модель зрелости функциональных возможностей организации CMMI, модель OPM3 Organization Project Management Majority Model, модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (P3M3), позволяет оценить уровень развития системы управления в проектно-ориентированной компании [14].

Эффективное управление проектами невозможно без внедрения специального программного обеспечения по управлению проектами и программами. Внедряемые программные продукты должны соответствовать потребностям организации и не являться избыточными. Выбор программного продукта и вида внедрения осуществляется на начальных этапах проектов внедрения. В зависимости от результатов диагностики процессов управления возможно создание офиса управления проектами, определенного уровня (табл. 1, рис. 1).

Как правило, внедрение портфельного подхода является развитием проектного управления. По инициативе руководства компания может быть изначально (без опыта управления отдельными проектами) ориентирована на внедрение портфельного подхода. В данном случае необходимо привлечение консалтинговых компаний по управлению проектами для разработки рекомендации по внедрению и формализации процессов управления.

Одним из направлений совершенствования является внедрение в компании пула ресурсов портфеля проектов, который будет применяться

Трехуровневая система функционирования проектного офиса [3]

Уровень	Обозначение	Описание уровня
Проектный офис	P <sub>1</sub>	Создается для поддержания отдельных масштабных и сложных проектов. Ориентирован на проекты и мультипроекты.
Проектный офис бизнес-единицы (функционального подразделения)	P <sub>2</sub>	Ориентация на достижение стратегических результатов бизнес-подразделений.
Офис управления проектами (корпоративный офис управления проектами)	P <sub>3</sub>	Дает возможность организации управлять всем набором проектов, как одним или несколькими взаимосвязанными портфелями.



Рис. 1. Модель системы функционирования проектного офиса

при формировании команд проектов в мультипроектной среде.

Анализ человеческих ресурсов компании, выявление недостатка опыта и необходимого уровня компетенций персонала позволит определить процессы, требующие совершенствования. При отсутствии в компании сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, для выполнения ряда задач целесообразно применение аутсорсинга. Для развития компетенций, необходимых для обеспечения жизнеспособности портфеля, необходимо разработать систему развития персонала, что позволит снизить зависимость от внешнего окружения компании.

Наличие ресурсов в необходимом количестве (функции наличия, доступности ресурсов) может оказывать влияния на сроки выполнения и бюджет проекта [4].

В результате анализа ресурсов компании определяется ресурсная проектная зрелость компании,

которая позволяет оценить возможность внедрения портфельного управления при существующих ресурсах компании.

Важным элементом внедрения портфельного подхода является разработка системы контроля и мониторинга. Внедрение динамичной системы мониторинга изменений в проектах портфеля позволит выявить наиболее критичные изменения, а также факторы их вызывающие.

Мониторинг всех элементов портфеля проектов позволяет обнаружить избыточные, перекрывающиеся или слабо активные проекты, определить альтернативные пути использования задействованных ресурсов для более критичных бизнес-задач.

Изменение ключевых характеристик (время выполнения, стоимость, требования к ресурсному обеспечению) одного из проектов портфеля влечет необходимость пересмотра всего портфеля

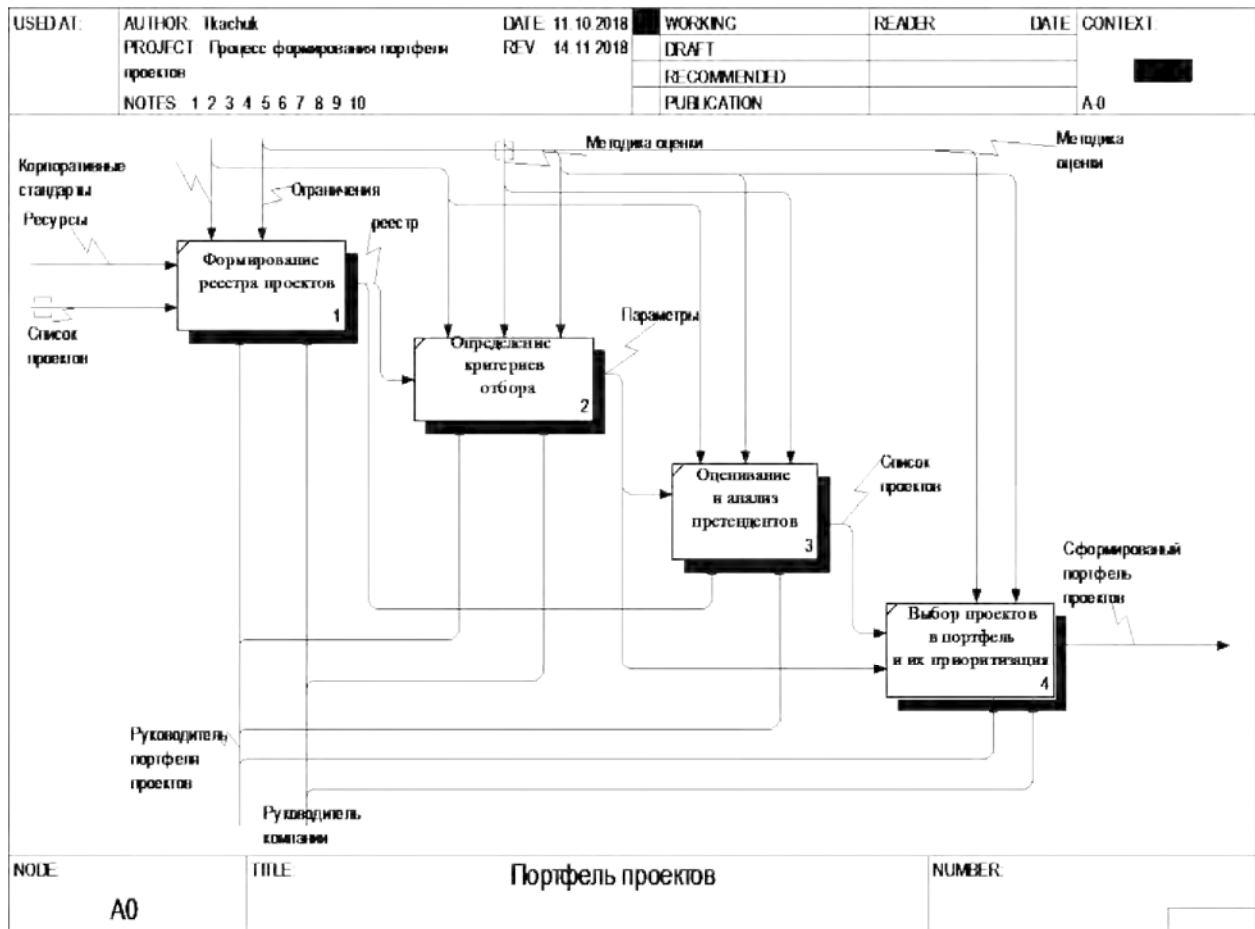


Рис. 2. Модель процесса формирования портфеля проектов

проектов. При изменении временных рамок реализации проекта происходит изменение стоимости, определенной на этапе планирования, что является основанием для пересмотра целесообразности продолжения проекта [12].

В результате внедрения портфельного управления достигается:

- устранение дублирования функций в командах проектов;
- сокращение излишних согласований;
- упрощение процедур принятия решений (делегирование ответственности);
- комплексная автоматизация за счет внедрения корпоративной системы управления портфелем проектов;
- внедрение элементов системы Work Flow.

Для формализации процесса формирования портфеля проектов построена модель «AS-IS» в программном обеспечении AllFusion Process Modeller (рис. 2).

На основании требований к составу проектов офисом управления проектами формируется

портфель, включающий в себя проекты, которые являются наиболее эффективными по критическим для организации критериям (сроки исполнения, стоимость, уровень риска, загруженность стратегически важных ресурсов и т.д.).

**Выводы из данного исследования.** Внедрение системы управления портфелями проектов в деятельности современных проектных организаций является актуальной задачей. Создание проектного офиса, внедрение портфельного подхода, разработка типовых проектных решений и формализация процессов формирования и функционирования портфеля проектов позволит оперативно реагировать на изменения внешних требований и достигать стратегических целей организации с минимальными затратами ресурсов.

Перспективным направлением исследования является разработка адаптивных систем управления портфелями проектов и автоматизация процессов оценки и анализа проектных альтернатив.

**Список литературы:**

1. Gomolski B., Smith M. Program and Portfolio Management: Getting to the Next Level. Gartner Research, November 27, 2006.
2. Ферару Г.С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления. Современные технологии управления. №11 (47). Номер статьи: 4710. Дата публикации: 2014-11-08. URL: <https://sovman.ru/article/4710/>
3. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. 206 с.
4. Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: Издательский центр МАТИ, 2007. 116 с.
5. URL: <https://www.portaone.com/documentation/old>
6. Cardin Lewis. The Forrester Wave: Project Portfolio Management Tools. Q4 2007. Forrester Research, December 18, 2007.
7. Гаврилов Н.Н., Матвеев А.А. Введение в управление портфелями проектов. Труды Инженерно-экономического института РЭА им. Г.В. Плеханова. Вып. 4. М.: Изд-во Россельхозакадемии, 2014. С. 139-149.
8. Новиков Д.А. Математические методы формирования и функционирования команд. М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. 184 с.
9. Доценко Н.В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
10. Dotsenko N. Application of the donor-acceptor approach to resource providing in a multi-project environment. Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. / ISMA University. Riga: Landmark SIA, 2018. Vol. 1. P. 173–181.
11. Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Управление портфелем стратегического развития экономических систем. Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2016. Т. 2. № 3. С. 13-19.
12. Мошкова Т.А. Управление портфелем инвестиционного развития экономических систем: монография / Под науч. ред. А.И. Афоничкина. Самара: Издательство СНЦ, 2017. 234 с.
13. Доценко Н.В., Синицкая Н.В. Применение метода анализа согласованности приоритетов стратегий для выявления стартовой точки реинжиниринга бизнес-процессов. Радиоэлектронні і комп'ютерні системи. Вип. № 1 (65). Х., 2014. С. 150-156.
14. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами. Молодой ученый. 2014. №11. С. 230-236. URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 14.11.2018).

**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЄКТІВ**

*Розглянуто особливості впровадження системи управління портфелем проєктів. Визначено етапи проекту впровадження системи управління портфелем проєктів. Розглянуто трирівневу систему функціонування проєктного офісу і побудовано модель системи функціонування проєктного офісу. Розроблено рекомендації щодо впровадження системи портфельного управління. Побудовано комп'ютерну модель процесу формування портфеля проєктів.*

**Ключові слова:** портфель проєктів, портфельний підхід, формування портфеля, управління проєктами.

**FEATURES OF THE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT SYSTEM INTRODUCTION**

*The features of the project portfolio management system implementation are considered. The stages of the project implementation project portfolio management system are defined. The three-level system of project office functioning was considered and model of the project office system was built. Recommendations about introduction of portfolio management system are developed. The computer model of the project portfolio formation process has been built.*

**Key words:** project portfolio, portfolio approach, portfolio formation, project management.