

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 33

Гич А.С.

магистрант Краснодарского Государственного Института Культуры
(Россия, г. Краснодар)

ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

***Аннотация:** коммерческие организации ориентированы на объединение небольших проектов в портфели. Данный подход позволяет осуществлять регулярный централизованный контроль реализации каждого проекта из портфеля, а также формировать интегрированный портфель, охватывающий все сферы функционирования организации. Проектное управление портфелями нацелено на регулярный анализ проектов с целью оптимальной расстановки приоритетов при распределении трудовых и материальных ресурсов. Для этого в отношении реализации конкретного портфеля используются соответствующие инструменты и методы управления.*

***Ключевые слова:** управление проектами, портфель проектов, проектный менеджмент, инструменты управления портфелем проектов.*

Управление проектами как наука зародилось в конце XX века. Предпосылкой зарождения данной науки послужил тот факт, что с ростом развития коммерческих организаций проекты, направленные на оптимизацию разных сфер функционирования компаний, таких как логистика, маркетинг, закупки, производство и т.д., потребовали системного подхода для их качественной реализации

Портфель проектов представляет собой определенное количество компонентов, реализация которых имеет общую цель, трудовые, временные и материальные ресурсы. Объединение проектов в портфель происходит с целью наиболее рационального, эффективного и результативного выполнения.

Рыбалова Е. А. определяет портфель проектов как «набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей» [1].

Управление портфелем проектов не возможно без специализированного подхода, включающего в себя набор правил, методов и инструментов, который зависит от множества факторов: стратегических целей организации, временных границ, материальных ресурсов, компетенций менеджеров и т.д.

«Управление проектом (УП) или Project Management (PM) – это вид управленческой деятельности по руководству и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [2].

По мнению Светлова Н.М. и Светловой Г.Н., «цель управления проектом состоит в рациональном распределении имеющихся ресурсов для выполнения всех предусмотренных конкретным проектом работ (задач, технологических операций) в заданные сроки и без сверхнормативных затрат» [3].

Основными признаками портфеля проектов являются ограниченность в сроках и бюджете, а также уникальность создаваемого продукта. Дополнительными признаками являются наличие определенной цели, ограниченность трудовых ресурсов, определенная организация проектной деятельности, комплексность портфеля.

Результатом реализации портфеля проектов является достижение определенного результата: уникального продукта, системы управления, повышение лояльности целевой аудитории и т.д. Выполнение портфеля осуществляется с помощью использования единых механизмов в отношении каждого проекта. Причем выбор механизмов должен соответствовать системе управления и стратегическим целям организации, а ориентироваться на ресурсные ограничения. Управление портфелем проектов является частью корпоративного управления, так как происходит внутри организации. Поэтому механизм управления портфелем должен соответствовать принципам корпоративного управления.

Корпоративное управление, по мнению Орехова С. А., включает в себя систему корпоративных отношений и контроля, распределение обязанностей и полномочий, модель мотивации, стратегию развития, корпоративные ценности, кодексы поведения и

другие стандарты надлежащего поведения, а также технологии и коммуникации [4].

Важной частью реализации портфеля проекта является формирование проектной команды. Для обеспечения успешной реализации проекта необходимо обозначить задачи для каждого члена команды с указанием сроков и средств, которые заложены на ее выполнение. Менеджер проекта должен анализировать организационное поведение членов команды на каждом этапе жизненного цикла реализации портфеля проектов. Басенко В. П. дает следующее определение организационного поведения: «Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека» [5].

Большое влияние на качество реализации портфеля проектов имеет умение руководителя портфеля стимулировать и мотивировать работу проектной команды. Процесс стимулирования представляет собой воздействие на членов проектной команды в целях повышения эффективности трудовой деятельности. Мотивация, по определению А. К. Ключкова – «это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов» [6].

Целями руководителя портфеля являются контроль за выполнением работ, разработка и реализация плана проекта (согласованного с инициатором) и мотивация членов проектной команды.

В литературе по менеджменту упоминается три основных вида управления проектной командой руководителем портфеля:

- институциональное управление – заключается в ограничении возможных действий членов команды, что способствует сужению спектра возможных результатов;
- мотивационное управление – представляет собой целенаправленное изменение функции полезности члена команды путем использования систем поощрений и наказаний за совершение определенных действий, оказывающих положительное или отрицательное влияние на конечный результат реализации портфеля;
- информационное управление – определяется тем, что руководитель портфеля информирует членов команды об изменении внешней обстановки, тем самым оказывая влияние на проектную деятельность.

Существует пять основных параметров реализации проекта: объем работ, качество выполнения, временные границы, ограниченный бюджет, риски. Под объемом работ в проектной деятельности подразумевается план действия по реализации проекта. Чаще всего при планировании реализации проекта определенным результатом, который возможно достигнуть различными способами с разным уровнем качества. От уровня качества напрямую зависят объем работ, сроки и бюджет. Уровень качества, который должен быть достигнут по итогам выполнения портфеля, определяет инициатор. Опираясь на объем работ и качество проекта, заданные инициатором, менеджер может спрогнозировать сроки, которые понадобятся на реализацию и необходимый бюджет.

С помощью анализа информации по пяти ключевым параметрам формируется наиболее оптимальный и рациональный план реализации портфеля проектов, который ориентирован на достижение максимального количества целей портфеля.

На практике менеджеру портфеля необходимо грамотно инициировать каждый проект, обозначить дедлайны выполнения сопутствующих задач, распределить ресурсы или перераспределить их согласно приоритетности в случае нехватки, доходчиво делегировать области ответственности, осуществлять целенаправленный сбор, накопление, обработку, обобщение и анализ результатов деятельности. Управление портфелем проектов заключается в регулярно реализующейся интегрирующей деятельности. Формирование портфеля проектов включает в себя стратегический анализ, разработку стратегии и планов по ее реализации.

На основе данных о сроках, бюджете, качестве и объеме работ становится возможным предположить, какие риски стоит учитывать и как их избежать. При планировании проекта риски детально разбираются с формированием альтернатив, способных сократить количество непредвиденных ситуаций. На практике корректировка любого из названных выше параметров портфеля проектов ведет к изменению одного или нескольких других параметров. На основе их вариаций формируется наиболее оптимальный план реализации проекта.

Каждая из функциональных областей может подвергаться рискам. В. Е. Шурко определяет проектный риск как «неопределенное событие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну

из целей проекта (например, сроки, стоимость, содержание или качество» [7]. Риски оказывают влияние на все основные ограничения портфеля проектов. Следовательно, управление рисками – это управление всеми значимыми параметрами проекта.

Стартом работы с рисками портфеля является непосредственно выявление рисков. После их определения становится возможной разработка вариантов минимизации ущерба рисков или внедрения альтернативных способов реализации портфеля для сокращения вероятности их возникновения. После этого устанавливаются сочетания вариантов, которые являются оптимальными для реализации портфеля и выбирается один из них как наиболее рациональный.

Существует две основные модели оптимизации портфелей проектов: однокритериальные и многокритериальные [8].

Основным преимуществом однокритериальных моделей и основанных на них методах оптимизации является их простота. Однокритериальные модели делятся на детерминированные, стохастические и модели с элементами неопределенности.

Детерминированные модели отличаются заранее определенными параметрами портфеля и критериями его оптимизации. В стохастических моделях некоторые параметры носят случайный характер. Стоит учитывать, что и результаты, полученные данным методом являются вероятностными и требуются соответствующей интерпретации. Модели с элементами неопределенности отличаются наличием случайных параметров, при этом их характеристики носят вероятностный характер. Стоит учитывать, что результаты, полученные с помощью таких моделей носят рекомендательный характер, и итоговое решение стоит за человеком.

Основным преимуществом многокритериальной модели является отражение многоцелевой сущности портфеля. В случае использования данной модели становится возможным проследить синергетический эффект портфеля – ситуацию, когда польза реализации портфеля превышает пользу выполнения каждого из проектов в отдельности.

Одним из основополагающих элементов реализации проектной деятельности в организации является интегрирование портфелей проектов со стратегическим планом. Интегрированный подход подразумевает концентрацию всех усилий на стратегическом

плане и соответствии каждого портфеля целям компании. Интеграция предполагает взаимосвязь между технической стороной процесса и социокультурным аспектом управления. На практике это представляет собой взаимосвязь между формальными, логическими частями проекта (планирование, расписание работ, контроллинг) и проектной и внешней по отношению к ней среде.

Важным аспектом управления портфелем проектов является окружение проекта. Окружение проекта принято делить на дальнее и ближнее. К дальнему окружению относят политику, экономику, общество, законы и право, культуру, природу, экологию, инфраструктуру, а также руководство, сферу финансов, сферу сбыта и производства, материально-техническое обеспечение, инфраструктуру предприятия. К ближнему окружению проекта относят: организацию работ по проекту, уровень компьютеризации и информатизации; участников проекта; команду проекта; методы и средства коммуникации; экономические условия проекта; социальные условия проекта; организацию и систему документации проекта.

На практике используют три наиболее распространенные структуры проектного управления:

1. Функциональная структура характеризуется тем, что реализация проекта осуществляется линейным руководителем через подчиненных руководителей, которые отвечают за результаты в рамках их функций (закупки, маркетинг, логистика и т.д.).

2. Матричная структура определяется прямыми вертикальными связями между руководителем и подчиненными. Для реализации проекта создаются проектные команды, которые подчиняются руководителю проекта.

3. Проектная структура позволяет обеспечить совокупное управление трудовыми, финансовыми, материальными, временными и другими ресурсами. Данная структура основана на формировании проектной команды во главе с менеджером проекта.

Для качественной и комплексной реализации портфеля проектов используют различные методы и инструменты, соответствующие специфике конкретного портфеля. Основными средствами реализации проекта являются: структурный анализ, поэтапный ход проекта, анализ риска, техника сетевого планирования, информация о проекте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Рыбалова Е. А. Управление проектами : учеб. пособие. – Томск: ФДО, ТУСУР, 2015. – С. 15.
2. Абрамов Н. В., Мотовилов Н. В., Наумов Н. Д. Управление проектами : учеб. пособие. – Нижневартовск: Издательство Нижневартовского государственного гуманитарного университета, 2008. – С. 9.
3. Светлов Н. М., Светлова Г. Н. Информационные технологии управления проектами : учеб. пособие. – М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2007. – С. 7.
4. Орехов С. А. Корпоративное управление : учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2018. – С. 13.
5. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2012. – С. 9.
6. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 5.
7. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов : учеб. пособие. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – С. 6-7.
8. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов: инструмент стратегического управления предприятием. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 131.